



France Télécom y la internacionalización del management: la privatización de las telecomunicaciones en Francia y la Argentina (1990-2011)*

France Telecom and the internationalization of management: the privatization of telecommunications in France and Argentina (1990-2011)

Damián PIERBATTISTI**

Recibido: 27.07.12

Aprobado definitivamente: 21.01.13

RESUMEN

En el presente artículo se lleva a cabo un estudio comparativo del modelo de management aplicado a partir de la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones en la Argentina, producida en noviembre de 1990, con el que acompañara la privatización progresiva de France Télécom, compañía adjudicataria de la región sud de la ex-ENTel. Nuestra hipótesis nos conduce a sostener que estamos frente a la imposición de un modelo de management similar, fuertemente atravesado por el objetivo estratégico de incrementar la productividad laboral a partir de dos grandes vectores: una fuerte individualización de la fuerza de trabajo y una drástica reducción del personal.

El debate que se abrió en Francia en torno a la posible incidencia del modelo de management impuesto en France Télécom sobre los recientes y numerosos suicidios de trabajadores telefónicos en dicha empresa, nos impulsa a intervenir en la discusión estableciendo una articulación entre la expansión de la formación social capitalista, el neoliberalismo y la homogeneización de los modelos de gestión de la fuerza de trabajo que acompañaron los procesos de privatización en Occidente. Desde nuestra perspectiva, la ofensiva de la doctrina neoliberal de gobierno, particularmente en lo que atañe a la relación capital-trabajo, apunta a reducir a los sujetos a su mera expresión de valor de cambio en el mercado de trabajo, vía los modelos de competencia, la formalización de la empleabilidad y la importancia creciente que asume la teoría del “capital humano”.

Palabras claves: Privatizaciones – Telecomunicaciones – Management – Neoliberalismo – América Latina.

* Este artículo recupera la línea de trabajo expuesta en la ponencia presentada al 2nd Forum ISA of Sociology: “Neoliberalismo, reforma del Estado y privatizaciones: La globalización de un modelo de gestión de la fuerza de trabajo. El caso de France Télécom en Argentina y Francia”. Dicho evento se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA del 1 al 4 de agosto de 2012.

** Doctor en Ciencias Sociales de l’Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne). Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) con sede en el Instituto de Investigaciones “Gino Germani” (UBA, Argentina). Docente de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). E-mail: dpierbattisti@gmail.com

ABSTRACT

This article conducts a comparative study of the privatization of national telecommunications company in Argentina (which occurred on 8 November 1990 and which involved France Telecom) and the privatization process that crosses France Telecom today. Our hypothesis leads us to argue that we are facing the imposition of a new management model heavily traversed by the strategic objective of increasing productivity at work from two vectors: individualization of a strong workforce and a drastic reduction personnel.

Keywords: Privatizations – Telecommunications – Management – Neoliberalism - Latin American.

SUMARIO

1. Introducción; 2. El neoliberalismo en las dos orillas: management y productividad de la fuerza de trabajo; 3. La privatización de ENTel y el nuevo modelo managerial; 4. La privatización de France Télécom: una larga evolución al mismo lugar; 5. Tras las huellas de una mutación inadvertida; 6. Conclusiones; 7. Bibliografía.

1) Introducción

Los recientes suicidios de trabajadores en France Télécom repercutieron con particular intensidad en el medio académico francés. Este singular fenómeno reforzó la preocupación por abordar, desde perspectivas teóricas diferentes, las características que asumiera un modelo de management orientado a incrementar sensiblemente la productividad de la fuerza de trabajo (Burgi, 2007; Burgi et al, 2008; Decèze, 2008; Dejours, 2009, 2007; Du Roy, 2009; Linhart, 2009 ; De Gaulejac, 2009). En tal sentido, el estudio de los objetivos financieros que impuso France Télécom a inicios de la década pasada, de los cuales se deriva el “éxito” del modelo managerial en curso, constituye, actualmente, uno de los puntos nodales de la investigación en sociología del trabajo en Francia.¹

Sin embargo, hay un elemento tan interesante como desconocido por los investigadores y académicos franceses o que, al menos, no fue incorporado en sus análisis: el modelo de management que ocupa el centro de su interés ya había sido impuesto en la Argentina cuando fue privatizada la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) en noviembre de 1990. Privatización de la cual participara France Télécom hasta su partida del país en septiembre de 2003.

Despidos, amenazas de desplazamientos compulsivos, deslocalizaciones minuciosamente planificadas, polivalencias forzadas, retiros voluntarios (e inducidos), avasallamiento de los derechos laborales adquiridos: rasgos constitutivos de un modelo de gestión de la fuerza de

¹ Se trata de los planes “Ambition France Télécom” (ACT, para el período 2002-2005) y Nouvelles Expériences des Télécommunications (NEXT), para el que abarca el que se extiende de 2006 a 2008.

trabajo que fueron descriptos como un verdadero “management por el terror”². En ambos procesos privatizadores encontramos una característica similar que articula el objetivo estratégico de incrementar la productividad laboral y, al mismo tiempo, impulsar una drástica reducción del personal ocupado: la imposición de un modelo de management anclado en una extensa reticulación disciplinaria, profundamente individualizante, que procura doblegar la moral de los trabajadores atomizando su poder colectivo.

La organización del trabajo que resulta de la imposición de tales mecanismos se orienta, fundamentalmente, a la consecución de los objetivos financieros trazados por las diversas gerencias, que por otra parte son cada vez más exigentes, haciendo particular hincapié en la proclamada “satisfacción del cliente”, figura fetiche por antonomasia en las transnacionales dedicadas a la provisión de servicios públicos, y expuestas a la competencia nacional e internacional. Desde luego, tales objetivos se logran a expensas del deterioro creciente de las condiciones de trabajo y de la salud mental de los trabajadores y trabajadoras (Hirigoyen, 1998; Lhuillier, 2002).

En el presente trabajo sintetizaremos nuestras investigaciones concernientes a establecer analogías entre los modelos de management impuestos por France Télécom a ambos márgenes del Atlántico. A los efectos de volver asequible nuestra exposición, comenzaremos por hacer una breve reseña teórica en torno a la noción de “neoliberalismo” que, desde nuestra perspectiva, constituye el sustrato teórico que formaliza las prácticas sociales que observamos en los modelos de gestión aplicados en Argentina y Francia. Luego expondremos una breve reseña de ambos procesos privatizadores haciendo especial hincapié en una mutación epistemológica fundamental que produjo France Télécom recientemente, cuya centralidad desarrollaremos en profundidad. Las conclusiones cierran este trabajo.³

2) El neoliberalismo en las dos orillas: Management y productividad de la fuerza de trabajo

Pocos conceptos gozaron de tal nivel de problematización como el de neoliberalismo a lo largo de los últimos treinta años (Duménil y Lévy, 2006). Desde nuestra perspectiva, la globalización del modelo de gestión de la fuerza de trabajo, que constituyó el corazón de nuestras investigaciones hasta la actualidad, pone en evidencia uno de los rasgos característicos de la expansión del neoliberalismo como doctrina de gobierno: la decodificación de todos los comportamientos humanos en función de una grilla de inteligibilidad económica. De este modo, la prescripción para producir un fuerte aumento de la productividad laboral es la fuente de inspiración del conjunto de las reestructuraciones empresarias surgidas de las reformas del Estado en occidente y de la colonización progresiva de los criterios de productividad de la administración pública (Andrisani et al, 2002; Carter, 2006; Pierbattisti, 2011b).⁴

² Fue a partir de esta frase particularmente significativa que se difundió el contenido de la carta que dejara a su familia un trabajador técnico, que se suicidó en Marsella en la simbólica fecha del 14 de julio de 2009. Ver: <http://www.bastamag.net/article627.html>

³ Una beca post-doctoral otorgada por el CONICET, organismo al cual pertenece el autor de este trabajo, financió la estadía para desarrollar la investigación que aquí presentamos en el Laboratorio que dirige el Prof. Christophe Dejours en el Conservatoire National des Arts et Métiers, en París, durante los meses de septiembre y noviembre de 2010. Esta breve estancia en tan destacado centro de investigación, nos permitió discutir y problematizar un objeto de investigación científica que se encuentra en el centro mismo del debate académico francés en nuestros días.

⁴ Es importante remarcar que el modelo de management al que hacemos referencia para el caso argentino fue largamente puesto en crisis luego de las jornadas de diciembre de 2001 (Pierbattisti, 2011a). No es un dato menor destacar que un régimen convertible similar al que estuviera en vigencia en aquel momento en la Argentina, como es el caso de la moneda única europea, constituye el punto de partida para implementar modelos de gestión de la fuerza de trabajo que cristalizan la fuerte ofensiva del capital sobre

Sin embargo existe cierto acuerdo en torno a cuestiones puntuales, ineludibles para juzgar al neoliberalismo como una doctrina específica que trasciende la fuente histórica de la cual es su más inmediata tributaria, el liberalismo (Foucault, 2004b; Audard, 2009). Para ofrecer una breve reseña de los puntos neurálgicos que distinguen al neoliberalismo como “doctrina de gobierno” (Foucault, 2004b), nos remitiremos al notable ensayo de David Harvey y su “Breve historial del neoliberalismo”. Allí encontramos que “El neoliberalismo es, ante todo, una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por los derechos de propiedad fuertes, mercados libres y libertad de comercio. El papel del Estado es crear y preservar el marco institucional apropiado para el desarrollo de estas prácticas [...] Por otro lado, en aquellas áreas en las que no existe mercado (como la tierra, el agua, la educación, la atención sanitaria, la seguridad social o la contaminación medioambiental), éste debe ser creado cuando sea necesario mediante la acción estatal. Pero el Estado no debe aventurarse más allá de lo que prescriban estas tareas. La intervención estatal en los mercados (una vez creados) debe ser mínima porque, de acuerdo con esta teoría, el Estado no puede en modo alguno obtener la información necesaria para anticiparse a las señales del mercado (los precios) y porque es inevitable que poderosos grupos de interés distorsionen y condicionen estas intervenciones estatales (en particular en los sistemas democráticos) atendiendo a su propio beneficio” (Harvey, 2005: 6-7).

La privatización de servicios públicos refiere, así, a uno de los ejes estructurantes en el diseño de una sociedad neoliberal, por dos grandes razones. En primer lugar porque supone la ampliación de la mercantilización de aquellos ámbitos de la vida económica que se mantenían al margen del funcionamiento pleno de la ley del valor (Marx, 2002); y en segundo lugar, y particularmente, porque el modelo de management que resulta de los procesos privatizadores refleja el carácter estratégico que persigue la atomización del poder colectivo de la clase obrera a partir de la destrucción de los sindicatos; aspecto sobre el cual, por otra parte, también existe un amplio acuerdo sobre aquellos rasgos característicos que definen al neoliberalismo. (Bonnet, 2008; Marticorena, 2011; Montes Cató, 2005).

El modelo de management impuesto a partir de la privatización de ENTel fue simultáneo a tres grandes mutaciones epistemológicas: el tránsito de la noción de “compañero de trabajo” a la de “cliente interno”; de “trabajador” a “colaborador” y aquella que alude al contexto socioeconómico y que vuelve posible a las precedentes: el tránsito de la noción de “pleno empleo” a la “empleabilidad” (Pierbattisti, 2005; 2008).

Es importante referirse a estas sustanciales transformaciones en el espacio de trabajo puesto que constituyen la base empírica que nos permite volver observable una sugerencia teórico-metodológica de Michel Foucault, cuando este proceso se mantenía agazapado en el Occidente de fines de los 70'. Ante el inminente arribo de Thatcher al poder, Foucault describía al neoliberalismo de la siguiente manera: “No es una concepción de la fuerza de trabajo esto que estamos describiendo. Es una concepción del capital-competencia que recibe, en función de diversas variables, un cierto ingreso que es un salario, un ingreso-salario, de modo que es el trabajador mismo el que aparece como siendo para él mismo una suerte de empresa. Y con esto se ha llevado al extremo este elemento que yo les había ya señalado en el neoliberalismo alemán, y hasta cierto punto en el neoliberalismo francés, esta idea de que el análisis económico debe reencontrar, como elemento de base de tales desciframientos, no tanto al individuo, no tanto procesos o mecanismos, sino empresas. Una economía hecha de unidades empresas: es esto que es, a la vez, el principio de desciframiento ligado al liberalismo y a su propia

el trabajo (Salama, 2010). Desde luego, profundizar este problema nos desvía del objetivo del presente trabajo.

programación para la racionalización de una sociedad y de una economía [...] En el neoliberalismo, y esto no solo no se oculta sino que se proclama, reencontraremos también una teoría del *homo æconomicus* pero que ya no será un socio del intercambio. El *homo æconomicus* es un empresario y un empresario de sí mismo. Y esto es tan verdadero que, prácticamente, será la apuesta de todos los análisis que hacen los neoliberales de substituir, a cada momento, el *homo æconomicus* socio del intercambio por un *homo æconomicus* empresario de sí mismo, siendo él mismo su propio capital, siendo para él mismo su propio productor y siendo para él mismo la fuente de sus ingresos” (Foucault, 2004b: 232-233).

Esta advertencia es central. Uno de los rasgos compartidos por el modelo de management implementado por France Télécom en ambos países supone la decodificación de la mercancía fuerza de trabajo a partir de una grilla de inteligibilidad económica. Esto significa que la observación y el análisis de los comportamientos humanos se encuentran tamizados por una sofisticada desagregación de competencias y habilidades de las que resulta la empleabilidad como precio de mercado de la mercancía fuerza de trabajo. En tal sentido, es importante abstenerse de restringir esta apreciación al campo de los trabajadores en actividad, puesto que la empleabilidad, en tanto que valor de cambio de la mercancía fuerza de trabajo, trasciende a quienes se hayan insertos, formal o informalmente, en el mercado de trabajo (los distintos programas de formación y capacitación que brindan los Ministerios de Trabajo de los más diversos países alrededor del mundo, dan cuenta de esta afirmación).

Desde nuestra perspectiva, los procesos de reforma del Estado de los cuales emergió con fuerza el neoliberalismo como programa de gobierno, vehiculizando la ofensiva de las fracciones más concentradas del capital financiero y productivo a escala planetaria, produjeron un “desbloqueo epistemológico” (Foucault, 2004a) que permitió expandir y colonizar a los más diversos ámbitos sociales la teoría del Capital Humano (Becker, 1994; Schultz, 1971; Von Mises, 1968).

No obstante, y como sabemos, qué mejor sitio para encontrar originalidad que no sea en los clásicos. A decir verdad, ni Von Mises ni Foucault se apartan un ápice de la advertencia que hiciera Marx en sus *Grundrisse*. Marx sostiene allí que a medida que se expande la formación social capitalista las relaciones sociales asumen, de manera cada vez más precisa y creciente, formas donde se intercambia “valor” (Marx, 2007: 83). Desde esta perspectiva puede analizarse, así, la articulación que encontramos entre la expansión de la formación social capitalista a escala planetaria y el neoliberalismo como doctrina de gobierno y decodificación de los comportamientos humanos, a partir de la imposición normalizada de una grilla de inteligibilidad económica.

Las más diversas actividades humanas pasarán, pues, a estar regidas por criterios de productividad, encontrando su paroxismo en la decodificación de la mercancía fuerza de trabajo⁵. De allí, precisamente, que un prerequisite ineludible para que esto fuese posible consistió en alterar de raíz, es decir, violentamente, el conjunto de relaciones sociales sobre el que se apoyaba la noción de “empleo de por vida”; noción que, por otra parte, no sólo remite directamente al modelo de acumulación de capital y de legitimación social que caracterizó al capitalismo de posguerra (Aglietta, 1999) sino que, además, alude un concepto estructural para la identidad social de los trabajadores públicos (Dubar, 1991).

Es así como el ataque a la noción misma del sindicalismo constituía uno de los fundamentos más caros a la doctrina neoliberal. Las razones no descansan en la supuesta imposibilidad de lograr acuerdos con ciertas fracciones del movimiento sindical, como se demostró claramente en el proceso privatizador argentino. Por el contrario, se trató del golpe estratégico ejecutado por el

⁵ Desde esta perspectiva pueden analizarse la multitud de dimensiones sociales que involucra todo reclutamiento de fuerza de trabajo (Peretti, 2002).

capital para producir un extraordinario proceso de individualización y disciplinamiento de la fuerza de trabajo, condición indispensable para imponer los nuevos parámetros organizativos que desplegaron los procesos privatizadores.

Es decir que la doctrina de gobierno neoliberal, como expresión conceptual del ataque del bando capitalista sobre la fuerza de trabajo a escala planetaria, necesitaba construirse una base material para avanzar en su iniciativa de colonizar las más diversas actividades humanas para subsumirlas a la lógica implacable que impone la ley del valor. Dos grandes vectores:

a) La expropiación de la retaguardia jurídico-política de la fuerza de trabajo en lo que concierne a la regulación del consumo productivo de los cuerpos (leyes de flexibilización).

b) La construcción de una situación de vulnerabilidad social mediante el aumento exponencial del desempleo (Pierbattisti, 2008).

Fue así como la individualización resultante del ataque a las bases mismas de organización del poder colectivo sobre el que se apoyaba la legitimación social del modelo caído en desgracia, pleno empleo y sindicatos fuertes, constituyó la ineludible *conditio sine qua non* para construir un complejo andamiaje de codificación, selección y reclutamiento de la fuerza de trabajo; que se expandiría como reguero de pólvora por todos los rincones de la vida social (Edwards y Wajcman, 2005). Como señaláramos más arriba, si la teoría del capital humano formaliza la organización de una sociedad atravesada por relaciones sociales donde se intercambia “valor”, en la noción de “empleabilidad” encontramos una lente que permite decodificar, por medio de un examen minucioso, un conjunto de habilidades, saberes y técnicas adquiridas por un sujeto determinado y su correspondiente traducción monetaria en el mercado de trabajo.

No estamos ante un concepto que se circunscriba a ser la mera expresión de valor de la fuerza de trabajo, o dicho de otra forma, la expresión del valor de cambio que se paga en el mercado por el valor de uso que posea el conjunto de habilidades en cuestión. La empleabilidad expresa un potencial de formación cuya responsabilidad corre por cuenta del propio “beneficiario”. Equilibrada tensión entre la potestad que se reserva al cuerpo libre y su necesidad de reproducir sus condiciones materiales de vida, cuando no se es propietario de los medios de producción, por medio del trabajo asalariado. Obligación, pues, de actualizar la “formación” y la “capacitación” para estar a tono con lo que requiera el mercado laboral.

Un último punto para resaltar, largamente desconocido. Las privatizaciones de empresas proveedoras del servicio básico telefónico concentró, según datos de la OCDE, el 50% de todas las privatizaciones que se llevaron a cabo en el mundo desde inicios de 1990 a la fecha (Du Roy, 2009). Observación que arroja un dato fundamental al extendido debate en torno al surgimiento de las nuevas tecnologías comunicacionales: no es la construcción de una red de telecomunicaciones extraordinariamente eficiente la que impulsa el desarrollo y expansión de la formación social capitalista, tal como se puede apreciar sin esfuerzo alguno. Es precisamente porque dicha formación se expande a pasos agigantados que requiere de comunicaciones a imagen y semejanza de aquellas de las que disponemos hoy en día. En pocas palabras, la primera observación tiende a reificar el desarrollo tecnológico, atribuyéndole un carácter que no tiene, confundiéndolo con el que vemos cristalizado en la advertencia final: dado que el sujeto de la expansión de la formación social capitalista es la valorización del capital, es a esta necesidad que estructura el orden social capitalista que se subordina el desarrollo de las fuerzas productivas; y no a la inversa.⁶

⁶ Sobre la importancia de las comunicaciones para la circulación del capital, ver Marx, 2002: T. II Vol. IV, 305 y ss.

3) La privatización de ENTel y el nuevo modelo managerial

Al momento de la privatización ENTel contaba con poco más de 40.000 trabajadores, que fueron divididos de manera equitativa entre ambas empresas privatizadas: Telefónica de Argentina (TDA) para la región norte y Telecom Argentina (TA) para la región sud. Desde luego, ambas empresas juzgaron excesiva la cantidad de trabajadores, lo que impulsó a una severa política de fuerte reducción de personal para construir organizaciones “sanas” y “eficaces”. Por tal motivo, los cursos de formación que fueron socializados entre los propios trabajadores, al tiempo que avanzaba el proceso privatizador, constituyó un material ineludible para conocer tanto el contenido prescriptivo de una nueva identidad en el trabajo como la visión socioeconómica y cultural sobre la cual ésta se apoyaba.

En tal sentido, y si bien ambas empresas compartían los lineamientos generales del modelo de management que se impondría a partir de la privatización de ENTel, fue Telefónica de Argentina la empresa que definiría de manera más categórica el contexto dentro del cual se producían los cambios que impulsaba el sector privado.

En efecto, el primer curso de formación de TDA concierne a las “relaciones interpersonales”; publicado el 2 de diciembre de 1991, a tan solo un año de la privatización de ENTel. La primera noción para destacar concierne a los “cambios en la organización”. Tales cambios son debidos al “constante avance tecnológico, a la dinámica expansiva de la era de las comunicaciones, a las altas presiones de la competencia y a los nuevos escenarios políticos internacionales” (TDA, 1991: 4). Desde luego, la manera de enfrentar tales desafíos reposan en “un alto nivel de flexibilidad organizacional frente a los cambios” (TDA, 1991: 4). Observemos de qué manera ambas empresas construyeron un sustrato de legitimidad objetiva a las drásticas transformaciones que impondrían posteriormente en el ámbito de trabajo:

*“Si vivimos en un mundo de constantes cambios y transformaciones, ¿por qué mucha gente se resiste a cambiar sus hábitos, sus costumbres de trabajo, manteniendo criterios desactualizados a veces (sic)? En primer lugar, porque no siempre se ve con claridad la **necesidad** de cambiar. Se lo ve como una posibilidad, no como una necesidad. En segundo lugar, porque les cuesta cambiar. A algunos (sic) porque cambiar significaría asumir el paso del tiempo, que ya se fueron los años en que las cosas “eran así”. Las nuevas reglas de juego producen en las distintas personas diversos efectos: inseguridad, sensación de amenaza, agresividad, resistencia y efectos y sentimientos exactamente contrarios. A muchos les cuesta mucho, a otro no. Para poner un ejemplo (sic), el cambio del valor de la antigüedad como factor de ascenso en la organización, puede producir distintas sensaciones en el personal nuevo y antiguo (sic) y generar distintos grados de aceptación o resistencia. Pero pongamos algo en claro: a todos nos cuesta cambiar. Sin embargo, muchas veces no tenemos verdadera oportunidad de elegir. Cambiamos o cambiamos. Por ejemplo, ante las nuevas tecnologías, muchas veces no nos queda más opción que modificar nuestra conducta laboral. Trabajamos en una empresa de telecomunicaciones, lo que implica que la posibilidad de cambios sea muy frecuente. Por otra parte, si bien hoy existen muchas cosas buenas y que funcionan muy bien en la Empresa, otras tantas quizás deban ser cambiadas. Nuestra reflexión final sobre este tema pasa por el eje del desarrollo personal. Quien más seguro se sentirá frente a los cambios es aquel que se mantiene actualizado en la información, y sobre todo, en su capacitación” (TDA, 1991: 19-20. Subrayado en el original).*

Veamos entonces como la flexibilidad, la polivalencia y la reconversión de la fuerza de trabajo articulan tres campos diferentes, que otorgan las condiciones de posibilidad para aplicar tal modelo de gestión de la fuerza de trabajo: el campo económico, el jurídico y el organizacional. El campo de prescripciones que cristalizan los diferentes cursos de capacitación que analizamos en profundidad traduce el sustrato que le otorgó una profunda legitimidad social a las

privatizaciones y que, al mismo tiempo, constituía el corazón de la ofensiva neoliberal en la Argentina: el fracaso de un paradigma donde lo público, y por consiguiente todas las formas de intervención del Estado en la economía doméstica, fue estigmatizada como la fuente por excelencia de la corrupción, de la improductividad y de la obsolescencia técnica (Pierbattisti, 1998).

La atribución de una identidad negativa (Dubar, 2000) y profundamente desvalorizada constituyó el punto de partida ineludible que subyace a una nueva forma de organizar, reclutar y distribuir la fuerza de trabajo, desarmando toda posibilidad de resistir a un proceso juzgado ineluctable. En tal sentido, la táctica de producir una profunda estigmatización social entre los ex-ENTel, destinada a separar a los “reconvertibles” y “proactivos” de los que no lo eran, funcionó a la perfección (Pierbattisti, 2005: 258 y ss.). La descripción hecha por un cuadro de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) de TDA, largamente compartida por ambas empresas, no deja margen de dudas:

“Era gente en absoluto dotada para los cambios, con ritmos de trabajo demasiado lentos; estaban muy predispuestos a que alguien les defina la forma de trabajar. Tenían un concepto de empleo de por vida ya asimilado, como si la empresa tuviera la obligación de proveerlo. Pero también eran muy solidarios con una fuerte identificación a la empresa y al grupo de trabajo. Esto se mantiene hasta nuestros días. Pero tenían también una suerte de no cuestionamiento hacia los órdenes establecidos. Había también un nivel de formación muy bajo en lo que concierne a la necesidad de actualización que debe tener toda empresa. No había una noción de negocio o una definición de cliente. Todo esto no existía. Era como si se dijera “la empresa les da esto y el usuario debe tomarlo cueste lo que cueste”, más allá de saber si este estaba contento o no. No había tampoco un concepto de eficiencia interna y de mejora del trabajo individual como una forma de volver más eficaz a la Organización; había un trabajo muy rutinario. Por supuesto, todo esto era a nivel general. Hay gente que trabaja hoy en día y que han trabajado en Entel y que son excelentes. Evidentemente, ellos habrán debido trabajar así en su momento. Es decir, yo no creo que todo el mundo sea haya sido así” (Pierbattisti, 2005: 258). ”.

Ausencia de motivación, bajo nivel educativo, trabajos rutinarios y fuertemente prescriptivos, sumisión a las órdenes, carencia de iniciativa propia, etc. Los criterios contrarios a la nueva lógica de la productividad y dinamismo que acompañaba a los procesos de privatización, se encarnaban en los ex-ENTel. En este sentido, la imposición de un estigma colectivo, democrático de un extremo al otro en su extensión, forzaba a producir una demostración individual de rechazo a la imposición autoritaria de una identidad negativa. Así, se observa claramente de qué manera un contexto socioeconómico signado por el aumento exponencial del desempleo durante el período en el cual se llevaron a cabo la mayor parte de las privatizaciones (que según la Encuesta Permanente de Hogares pasó de 6,3% en octubre de 1990 a 18,4% en mayo de 1994), condicionaba sensiblemente el margen de maniobra de la clase obrera.

Es a partir de esta estigmatización que se construyó un enfrentamiento suscitado, tanto por TDA como por TA, en torno a los nuevos atributos identitarios que dividirían al conjunto de los trabajadores en dos grandes poblaciones: los “viejos” y los “nuevos”. Los características requeridas para reclutar a éstos últimos, fueron definidos de la siguiente manera:

“Se busca fundamentalmente gente flexible. Flexibles a los cambios, abiertos al aprendizaje y al auto-aprendizaje. Es decir, el mensaje es el siguiente: el gerente del desarrollo individual son ustedes mismos. Entonces la empresa da toda una serie de herramientas, de mecanismos, de cursos de formación. Se invierte mucho en formación, pero el motor de cambio y de actualización debe ser usted mismo. Entonces, se busca este tipo de empleado. Pero también buscamos una orientación hacia los resultados. Empleados orientados a resultados. Orientados

a la calidad. Pero si la calidad supone que hay que esperar tres años para alcanzarla, no va. La prioridad es el resultado. Es decir, se busca la pro-actividad, un perfil de empleado proactivo, resolutivo. Pero también una cuestión de trabajo en equipo. Se privilegia mucho el tipo de empleado que obtiene resultados. Pero es necesario que obtenga tales resultados en una buena relación con el grupo en el cual se encuentra. Si hablamos de un nivel de conducción, queremos que esta persona pueda obtener resultados pero en un buen clima de trabajo, si es posible. Nosotros cuestionamos mucho el tipo de liderazgo autocrático, autoritario. Esto no quiere decir que no haya algunos casos, pero saben bien que están en la mira. O, al menos, saben que eso no está bien. Digamos, esta es la cultura que deseamos” (Pierbattisti, 2005: 266).

Este aspecto es estructurante para el nuevo modelo managerial impuesto en ambos países (Pierbattisti, 2008; Burgi *et al*, 2008; Decèze, 2008; Ackermann, 2008). Por supuesto que de esta caracterización derivaba precisamente la base conceptual que inspiraba la drástica reducción de personal que acompañaría la reestructuración empresarial y que se cristalizaría, con particular intensidad, en los Convenios Colectivos de Trabajo del período.⁷

El cambio organizacional que siguió a la privatización de ENTEL se produjo de manera escalonada: la imposición del estigma social apuntaba a desarmar moralmente a la fuerza de trabajo y a forzar una respuesta individual impuesta a una desvalorización colectiva de las identidades sociales y profesionales. Paralelamente, las dos empresas se consagraron a la implementación de una política de reclutamiento de jóvenes trabajadores distribuidos en tres grandes grupos: profesionales, técnicos y administrativos (o comerciales).

Sin embargo, en ambas empresas la población dominante estaba compuesta por ex-ENTEL por lo tanto era necesario darse una política respecto de esta población. Desde la perspectiva empresarial, existían numerosos trabajadores con competencias adecuadas a los nuevos parámetros productivos, que trabajaban seriamente y que deseaban evolucionar en la empresa; y sobre todo que estaban dispuestos a dejar en el pasado la ignominiosa identidad estatal. Estos eran los “reconvertibles”.

Para identificarlos fue necesario implementar una técnica de la observación que desarrollaba una cultura de la libertad, de la creatividad, y de la motivación en el trabajo. La voluntad individual de reconversión, suscitada por la nueva gestión de la fuerza de trabajo, debía ser remarcada a título individual; todos los comportamientos que indicaban el grado de voluntad de transformación subjetiva que se traducían en las actitudes positivas en el trabajo. Por supuesto la legitimidad de esta táctica reposaba sobre la forma de “oportunidad” ofrecida a todo el mundo. Incluso para los que era necesario “reciclar”, según los términos utilizados por un antiguo Jefe de Formación en TDA (Pierbattisti, 2005: 148).

Pero al proceso de reclutamiento, es decir de la renovación de la fuerza de trabajo, le correspondía un contrapeso necesario: la dimisión de los ex-ENTel.

En este sentido, ambas empresas aplicaron una agresiva política de “retiros voluntarios”. Tales retiros consistían en ofrecer fuertes sumas de dinero a los antiguos empleados estatales para que

⁷ Nuestra hipótesis concerniente a establecer un vínculo entre la concentración y centralización de capital y la homogeneización de la gestión de la fuerza de trabajo, encuentra en los análisis que Clara Marticorena elabora de diversos Convenios Colectivos de Trabajo una fuente de observables empíricos que se corresponden con la construcción de nuestro marco teórico: “En el convenio colectivo de Monsanto (499/02 E) se incorpora un artículo específico que define ‘las características del empleado de Monsanto Argentina’ (Art. 8) donde se resaltan los siguientes aspectos: a. ‘Conocimiento integral de la operación’, b. ‘Autonomía operativa’, c. ‘Aplicación de conocimientos’, d. ‘Flexibilidad operativa’, e. ‘Aprendizaje continuo’. Éstos emergen como atributos indisolubles de la ‘modalidad de trabajo de la empresa’ basada en la ‘Flexibilidad’ y el ‘Compromiso’ (Art. 4)” (Marticorena, 2011: 228).

se retiren de la empresa. Por supuesto, cada cuerpo tenía un precio diferente del otro: un trabajador a punto de obtener su jubilación no costaba lo mismo que un joven sindicalista de izquierda opuesto tenazmente a la privatización. Ambas empresas llegaron a pagar tres o cuatro veces lo que estipula la ley a estos trabajadores que combatieron la privatización de ENTel (Ramírez, 2001).

Por otro lado, el fracaso comercial y financiero de los trabajadores que aceptaron los retiros voluntarios reforzó la determinación de los ex-ENTel en priorizar el puesto de trabajo frente a la posibilidad de dejar la compañía. Este fenómeno es claramente observable a partir del efecto tequila (1994-1995), que abrió la puerta a una nueva coyuntura donde iniciativa capitalista produjo un salto cualitativo sustancial al impulsar el tránsito de los “retiros voluntarios” a los “retiros voluntarios inducidos”. Es claro que la acción del verbo “inducir” nos remite a la normalización del “acoso moral” (Hirigoyen, 1998), análoga a la que, recientemente, fuera denunciada por los trabajadores en France Télécom⁸.

Para finalizar esta apretada síntesis de nuestras investigaciones realizadas sobre la privatización de ENTel y la gestión de la fuerza de trabajo que resultara de aquella, analicemos algunos datos elaborados por el Área de Economía y Tecnología de FLACSO:

- TDA incrementó en un 132% la cantidad de líneas instaladas reduciendo un 52% el personal ocupado. En consecuencia, el aumento de la productividad laboral fue del orden del 395%.⁹
- Telecom presenta resultados aún más favorables: aumentó la cantidad de líneas instaladas un 144,1% y redujo su personal un 51,2%. Estas cifras indican una productividad laboral de un 400%.¹⁰
- Por otra parte, una perspectiva comparativa concerniente a los márgenes de rentabilidad en ambas empresas refleja que la media argentina para el período 1990-1999 se eleva a un 14,61%; mientras que la media internacional de las principales empresas del sector, a nivel mundial, era del orden del 5,44% (Abeles *et al*, 2001; Pierbattisti, 2008).

4) La privatización de FT: una larga evolución al mismo lugar

Mientras que France Télécom participaba activamente de la privatización de ENTel en Argentina, su casa matriz sufría importantes transformaciones en su estatuto.

⁸ El Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom, creado por los propios trabajadores telefónicos para enfrentar la paulatina degradación de sus condiciones laborales y el incremento del sufrimiento psicofísico, que resulta de la imposición del modelo de management que estamos analizando, ofrece un abanico inabarcable de datos y materiales diversos que pueden resultar del interés de la comunidad científica. Ver: <http://www.observatoiredustressft.org/>

⁹ La fórmula para medir la productividad en este sector, la expresa el cociente que resulta de las líneas telefónicas en servicio sobre la cantidad de empleados. No cuesta mucho imaginar el aumento de la productividad que lograron ambas empresas a partir de articular la digitalización de las redes y la agresiva política de retiros voluntarios que llevaron a cabo, particularmente, durante los primeros años posteriores a la privatización de ENTel. En tal sentido, en TDA la cantidad de líneas en servicio al momento de la privatización (noviembre de 1990) eran de 1.695.504, mientras que en septiembre de 1999 la cantidad de líneas telefónicas instaladas alcanzó los 3.934.178. Por su parte, el personal ocupado en noviembre de 1990 alcanzaban los 21.770 trabajadores; cifra que se reduce abruptamente en poco menos de una década alcanzando los 10.186 trabajadores en septiembre de 1999. Esto explica el incremento de un 395,8% de productividad de la fuerza de trabajo.

¹⁰ En TA, las líneas instaladas en noviembre de 1990 ascendían a 1.401.969; cifra que se incrementa ostensiblemente en septiembre de 1999 cuando se alcanzan las 3.422.596. En lo que concierne al personal ocupado, en noviembre de 1990 ascendía a 19.002 trabajadores, reduciéndose a 9275 a fines del período reseñado. Estos datos explican el incremento de un 400% de la productividad de la fuerza de trabajo.

En efecto, el 2 de julio de 1990, cuatro meses antes de la adquisición de la empresa estatal argentina, France Télécom deja en el pasado el estatuto de Administración para transformarse en una empresa de derecho público.

No haremos la historia de las sucesivas mutaciones estatutarias que atravesó esta empresa hasta la fecha que marca su privatización, el 1° de enero de 1997. Pero es interesante remarcar que la naciente gestión privada en Argentina comenzaba a constituer, tal es nuestra hipótesis, un laboratorio de aplicación del modelo de gestión que impondrá, quince años después, en suelo francés.

En efecto, el 1° de enero de 1997 France Télécom abandona el estatuto de empresa de derecho público para convertirse en una Sociedad Anónima, lo que nos permite observar la direccionalidad que comienza a asumir el proceso en curso: “la mutación de la empresa se apoya en una reducción drástica de los efectivos y en una reconversión interna del personal a gran escala, lo cual se prolonga desde la privatización en 1997 hasta nuestros días. El objetivo: reducir por todos los medios posibles (porque el despido está excluido) el número de funcionarios, considerados como indeseables, en una empresa sometida a las restricciones que impone la competencia y la cotización bursátil” (Minella, 2009: 4).

En este objetivo empresario no se observan diferencias con respecto a la privatización de ENTEL. Sin embargo, hay un rasgo que distingue a la privatización progresiva de France Télécom y que la vuelve absolutamente singular: esta mutación de la empresa hacia el estatuto privado se produjo sin que se modificara el de los trabajadores, quienes conservan la “protección” jurídica que les confiere la condición de *fonctionnaire*. De este modo, el objetivo estratégico que consiste en reducir el plantel profesional de France Télécom se apoyó en tres grandes tácticas (Minella, 2009; Burgi et al., 2008, Guillaume, 2011):

a) Los *Congés de Fin de Carrière* (CFC)¹¹ que estarán en vigor hasta diciembre de 2006, que permitía la jubilación anticipada a la edad de cincuenta y cinco años.

b) *L’essaimage et le Projet Personnel Accompagné* (PPA). Se trata de proyectos destinados a acompañar la creación de una empresa (por medio de una formación profesional o de aportes financieros).

c) La movilidad hacia la función pública.

En una larga entrevista realizada en París, Patrick Ackermann, Secretario Adjunto de Sud-PTT, nos decía: “De 1996 a 2006 hay dos elementos estratégicos: la cuestión de la supresión de empleos y la mutación de una empresa pública a una empresa comercial. Ya por aquel entonces veíamos cómo se iba diseñando un nuevo sistema de management: individualización de las carreras, endurecimiento y cambios profundos en la relación con la jerarquía, reestructuraciones permanentes, ruptura de los colectivos de trabajo y de la solidaridad entre los trabajadores, pérdida de la noción de oficio (esto es importante porque en la empresa pública los trabajadores tenían un oficio a partir del cual hacer una carrera)”.

¹¹ Se trata de un dispositivo de jubilación anticipada, a la que se podía acceder una vez cumplidos los 55 años de edad, que proponía una remuneración ventajosa y indemnización al momento de obtener la jubilación efectiva. En vigencia desde 1997 hasta que fueron suprimidas en 2006 con la implementación del Plan NEXT, unos 42.000 trabajadores se acogieron a tal modalidad de prejubilación. Para los referentes sindicales que impulsaron la creación del *Observatoire*, este dato es un signo evidente del creciente malestar en el trabajo reinante en dicha empresa. Por otra parte, el hecho de que el 70% de los casi cien mil trabajadores con los que cuenta actualmente France Télécom se encuentren “protegidos” por el estatuto de “funcionario público” refleja la intensidad de las presiones que deben soportar estos trabajadores para que dejen la empresa.

En tal sentido, encontramos dos dimensiones fuertemente articuladas: por un lado la “reestructuración” empresarial, normalmente acompañada por un proceso de despidos masivos, y por el otro la gestión concreta de la fuerza de trabajo, el modelo de management, que constituye el medio para lograrlo (Raveyre, 2008). La descripción hecha por Ackermann articula estas dos dimensiones que van a volverse claras a partir de la implementación del plan ACT en diciembre de 2002 (Decèze, 2008; Du Roy, 2009).

En efecto, este plan trazaba la línea estratégica que sería llevada a cabo por el programa TOP (Total Operational Performance) que al mismo tiempo perseguirá tanto la reducción de la deuda (25% en tres años) como la fuerte reducción de efectivos (al menos 22.000 trabajadores, particularmente funcionarios) para incrementar la ganancia empresarial. El resultado final superará la pretensión original: “A fines de 2008 el objetivo será alcanzado: 22.450 trabajadores habrán dejado la empresa y 14.000 habrán cambiado de oficio. En total entre 2001 y 2008 la cantidad de trabajadores en France Télécom se habrá reducido en un 30% (44.700 puestos de trabajo) con un descenso de 39% de funcionarios, que representan el 94% de la baja total del período” (Technologia, 2010: 31).¹²

El procedimiento es parecido al que fuera impuesto en la Argentina: primero se trató de construir un proceso de estigmatización de aquellos trabajadores asociados al “viejo” modelo organizacional, los que serán objeto de duras presiones para forzarlos a alejarse de la empresa. Como resultado de esta atribución autoritaria de una identidad negativa, se asiste a una lenta demolición de la moral y de las fuerzas físicas y psíquicas de los trabajadores; situación que alcanza su apogeo en la entrevista anual que aquellos mantienen con sus superiores para evaluar el desempeño productivo de cada uno, en función de los objetivos financieros trazados por la empresa (Minella, 2009).

Esta instancia de examen apunta a reforzar el criterio pretendidamente “objetivo”, referente a cómo identificar la virtual “obsolescencia técnica” de la fuerza de trabajo; situación que favorecería el hecho de ejercer presión para producir el despido de quien no alcanzara las metas anuales. Por el contrario, si los trabajadores logran alcanzar los objetivos impuestos por la empresa ésta procura extender los límites previos para que se incrementen de un año al siguiente. Táctica que tuvo un éxito doble: al tiempo que hacía aumentar la supresión de empleos por medio de un acoso moral innegable, paralelamente hace crecer la productividad de la fuerza de trabajo trazando nuevos objetivos si los precedentes ya fueron alcanzados. Objetivo estratégico cuya condición de posibilidad descansó en la fuerte individualización de la fuerza de trabajo por medio del control minucioso de las tareas (Burgi *et al*, 2008).

A partir de la imposición del Plan NEXT y de la supresión de los CFC en diciembre de 2006 se constata un aumento cualitativo de las presiones para forzar el retiro de los trabajadores, cuestión remarcada por Patrick Ackermann en nuestra entrevista. Esta situación es análoga a la que atravesaran los ex-ENTel con el tránsito de los “retiros voluntarios” a los “retiros voluntarios inducidos” a partir de 1994-1995, como señaláramos más arriba. El hecho de inducir una conducta nos remite a un horizonte de acciones posibles que se encuentra determinado por la propia empresa, que apunta a limitar el margen de maniobra de los trabajadores en un contexto de fuerte restricción del mercado laboral. En este sentido, la suspensión de los CFC en Francia como la inducción a aceptar los retiros voluntarios inducidos en la Argentina constituyen puntos de inflexión que abren la puerta al ejercicio normalizado de presiones inhumanas sobre la fuerza de trabajo (Dejours y Bègue, 2009).

Signo inequívoco de un “nuevo espíritu del capitalismo”, la individualización de los vínculos humanos y su subordinación progresiva a una grilla de inteligibilidad económica que

¹² Cfr. <http://www.observatoiredustressft.org/images/pdf/Rapport%20final.pdf>
Trabajo y Sociedad, Núm. 21, 2013

seleccionará a los trabajadores en función de su productividad (potencial y real), el concepto de “competencia” guiará a las diferentes reestructuraciones empresariales: “La voluntad de utilizar nuevos *yacimientos* de competencias en los trabajadores hasta allí sometidos al trabajo parcelario, que favorece el compromiso, conduce igualmente a incrementar el nivel de explotación. En efecto, la explotación se ve reforzada por la implementación, en el trabajo, de capacidades humanas (de relación, de disponibilidad, de flexibilidad, de implicación afectiva, de compromiso, etc.) que el taylorismo no buscaba ni podía alcanzar, precisamente porque trataba a los hombres como máquinas. Ahora bien, este avasallamiento de las cualidades humanas pone en cuestión la separación, inscrita en el derecho, entre el trabajo y el trabajador. Lo que el trabajador compromete en la tarea depende cada vez más de capacidades genéricas o de competencias desarrolladas fuera de la empresa y, por tal razón, cada vez menos mensurable en términos de horas de trabajo; esto afecta a un número cada vez mayor de asalariados. Con los nuevos dispositivos de expresión y resolución de problemas, se les demandó a las personas movilizar más que antes su inteligencia, su sentido de la observación y su astucia en beneficio de la empresa [...] La individualización de las competencias, de las gratificaciones y de las sanciones ejerce un efecto pernicioso que tienden a hacer de cada individuo el único responsable de sus éxitos como de sus fracasos” (Boltanski y Chiapello, 1999: 336-337. Subrayado en el original).

Es importante remarcar la pertinencia de esta definición conceptual a la luz de la que fuera producida recientemente por France Télécom. Una década luego de la aparición de “El nuevo espíritu del capitalismo”, la noción de “competencia” cristaliza un avance del capital sobre la fuerza de trabajo que produjo un auténtico salto cualitativo respecto de nuestras investigaciones precedentes.

5) Tras las huellas de una mutación inadvertida

Es preciso analizar atentamente un informe redactado por el Institut des Métiers de France Télécom, fechado en enero de 2008. Esta fecha coincide, casualmente, con el momento en el que el Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom comienza a registrar los suicidios de trabajadores en dicha empresa. El documento en cuestión concierne a los oficios que se desarrollan frente a los clientes (“Les métiers « face au client »”). En tal sentido, es conveniente remarcar de qué manera se busca incrementar la productividad del trabajo, construyendo una tecnología de poder que pivotea sobre la base de un delicado equilibrio entre la coerción y la “autonomía controlada” (Appay, 2005). Decidimos transcribir textualmente el texto para no evitar las referencias bibliográficas a las cuales hace mención y para demostrar los puntos de conexión existentes con los cuadernos de formación que analizáramos en nuestras investigaciones.

En principio, resulta evidente que la definición de competencia supera largamente la esfera de una habilidad o de un conocimiento específico. Nos remite más bien a la formalización de un marco teórico que articula un cierto *savoir-faire* y el campo de actividades que de allí se derivan:

“En definitiva, como sostiene Maurice de Montmollin, la noción de competencia puede definirse como « conjunto estabilizados de saberes y de savoir-faire, de conductas tipos, de procedimientos estandarizados, de tipos de razonamiento, que se pueden implementar sin aprendizajes nuevos¹³. Para enriquecer esta definición y quitarle su carácter estático, los trabajos de Jacques Leplat aportan un enfoque pertinente. Para este autor, la competencia es

¹³ Montmollin, de (M.), *L'intelligence de la tâche – Éléments d'ergonomie cognitive*, Éditions Peter Langue, Sciences pour la Communication, Berne, 1984
Trabajo y Sociedad, Núm. 21, 2013

“operatoria y encauzada”¹⁴: solo tiene sentido con respecto a la acción y es indisociable de la actividad por la cual se manifiesta. La competencia es una estructura, un objeto de aprendizaje, que combina, reconstruye de manera dinámica los elementos que la constituyen. Interesarse en la competencia es, por consiguiente, preocuparse por la forma en que la gente piensa para actuar. Es decir, lo que gobierna los gestos y las acciones: las actividades mentales. Ahora bien, lo que caracteriza a las actividades mentales es que construyen representaciones y operan sobre las mismas. Este es el contenido específico que constituye la base de la competencia. Por supuesto estos contenidos no podrían ser considerados por fuera de la dinámica que los une, es decir el objetivo de la acción que funda las representaciones, para permitir las actividades (France Télécom, 2008: 10).

Así, la competencia no se limita a un cierto *savoir-faire* sino que debe ponerse en correspondencia con la acción, a “la actividad por la cual se manifiesta”. Es así que con la acción aparece un elemento central para tal noción de competencia: el hecho de “pensar para actuar”. En este marco teórico, la acción de pensar para actuar nos remite a cierta forma de decodificar las actividades mentales así como las representaciones que de allí se derivan. Por consiguiente, si realmente se está interesado en la competencia, es necesario observar la manera en la que la gente piensa para actuar.

En el caso argentino, fue nuevamente TDA la que alcanzó un nivel de formalización más elevado con su descripción de los “modelos mentales” en juego a la hora de tomar ciertas decisiones¹⁵. De manera análoga, para France Télécom la preocupación por los “modelos mentales” que utilizan los trabajadores también tiene un sustrato económico. Particularmente para los trabajadores técnicos, los que más sufrieron el paso de la noción de “trabajo bien hecho”, propia de una empresa estatal proveedora de servicios públicos, a la prescripción empresarial que los fuerza a la venta de los diversos servicios que ofrece la empresa privada. La devaluación del trabajo técnico murió a manos de la “client attitude” (France Télécom, 2008): es importante que el trabajo sea bien hecho, pero esto no impide, al mismo tiempo, vender los servicios que ofrece la empresa. Para esto es central otro elemento que caracteriza al modelo managerial que estamos analizando: la formación.

Las competencias no son habilidades adquiridas para toda la vida. Precisamente el aprendizaje constituye un elemento central de esta caracterización ya que el individuo se ve exigido, permanentemente, para cambiar el contenido de sus representaciones ya que éstas explican su forma de actuar. Por supuesto, la socialización de las nuevas “formas de actuar” vendrá de la mano de la formación; que, consecuencia directa del desarrollo de las nuevas tecnologías, no se detiene nunca. De allí la importancia de la flexibilidad ante los cambios, como se ha remarcado oportunamente.

Pero la formación concierne, siempre desde el punto de vista de France Télécom, un conjunto de actividades bien precisas y delimitadas. No se trata, en absoluto, de todas las actividades que los trabajadores ejercen en el seno de su trabajo. De hecho, la formación y la capacitación constituyen el medio para volver observable, de manera objetiva, cuáles son las actividades que serán objeto de las competencias en cuestión.

¹⁴ Leplat (J.), *Compétence et Ergonomie*, in : R. Amalberti, M. de Montmollin, J. Theureau, *Modèles en analyse du travail*, Éditions Mardaga, 1991.

¹⁵ “El problema de modelos mentales no es que sean sabios o erróneos. Por definición, todos los modelos mentales son simplificaciones de la realidad. Es interesante pensar los « modelos mentales » como un conjunto de aptitudes que pueden desarrollarse. Para eso es necesario desarrollar una disposición positiva hacia el aprendizaje y desarrollar la capacidad de reflexión y de búsqueda. Modificar estos viejos « modelos mentales » es de una importancia extrema ya que estos no determinan solamente el modo de interpretación del mundo, sino también el modo de acción” (Pierbattisti, 2005: 229).

Sin embargo, en este informe, France Télécom produce una innovación epistemológica que se distancia de nuestros registros precedentes. La división subjetiva, y siempre individual, que opondrá al “actor” del “sujeto” constituye un verdadero salto cualitativo en lo que concierne a la imposición del modelo managerial en la Argentina:

“Los objetivos y los valores: del actor y del sujeto”.

“Los contenidos de competencia movilizados en la acción no son los únicos elementos que estructuran el comportamiento constatado, que explican los resultados producidos y las dificultades encontradas. Es preciso identificar otras dimensiones, como la subjetividad de la persona (sus valores, sus sentimientos, sus emociones), los alcances de la estructura (las orientaciones, los fines, los objetivos), pero también las características propias de las situaciones de trabajo (los locales, la distribución del espacio, el material disponible). Esquematizando, se puede representar a la acción concreta como el resultado de un cruce de una parte de las dimensiones características del actor, es decir la persona que actúa racionalmente, gobernada por sus competencias y por las prescripciones del management y, por otra parte, dimensiones propias al sujeto, dicho de otra forma la persona cuyo comportamiento no está dictado por las competencias sino por otras consideraciones, más personales o psicosociológicas” (France Télécom, 2008: 43).

Es decir que la formación dada por la empresa para mejorar, corregir o simplemente potenciar las competencias de cada uno solo concierne a una parte restringida de las actividades que el individuo realiza en su trabajo. De hecho, es posible reducir estas actividades a las que han sido prescritas o, dicho de otra forma, las que serán retribuidas en función de la tarea de cada uno.

Este grado de descomposición de la fuerza de trabajo en actividades específicas y concretas, esta sofisticación de un marco teórico construido para hacer crecer de manera extraordinaria la productividad del trabajo nos remite, efectivamente, al centro de la doctrina de gobierno neoliberal y a su política de individualizar a los seres humanos a partir de una grilla de inteligibilidad económica. Desde nuestra perspectiva, escisión que produce France Télécom va mucho más allá de la tesis de Christophe Dejours concernientes a la distinción cualitativa entre trabajo “prescripto” y “real” (Dejours, 1997). La división taxativa entre el actor y el sujeto permite a France Télécom entreabrir la puerta para reconocer solo al trabajo prescripto como el dominio de su responsabilidad social; aspecto central de la discusión concerniente a la responsabilidad de los numerosos suicidios que se produjeron durante los últimos cinco años.¹⁶

Es el “actor” quien debe controlar la acción que lo pone “frente al cliente”. Este es el ámbito legítimo donde se juega si la competencia adquirida es válida, o no. Dicho de otra forma, una competencia deficiente parece actuar directamente en la separación tajante que se produce entre el trabajo prescripto y el trabajo real. Esta es una de las fuentes del problema para France Télécom:

“Muchas de las dificultades experimentadas por los trabajadores o el management pueden explicarse por conflictos entre el actor y el sujeto [...] Si el sujeto domina al actor la persona actuará en función de sus sentimientos, de sus valores, de sus pertenencias, de la concepción que se hace de su identidad profesional. Las incursiones del sujeto no se deben, forzosamente, a conflictos entre los valores de la persona y los objetivos de la empresa. Esto puede ser simplemente una competencia insuficiente, reemplazada por consideraciones subjetivas” (France Télécom, 2008: 44).

¹⁶ Cfr. El informe producido por la Inspectora de Trabajo Sylvie Catala, favorable a las demandas sostenidas por los trabajadores contra France Télécom: http://www.observatoiredustressft.org/images/stories/pdf/Plainte-SUD-Rapport-Catala_fev2010.pdf
Trabajo y Sociedad, Núm. 21, 2013

Así, la empresa construye una instancia de legitimación de las prácticas manageriales a partir de enunciar una responsabilidad que será compartida: France Télécom provee la formación específica para que el actor obre en consecuencia y al mismo tiempo responsabiliza a cada trabajador por su carencia de profesionalismo al no poder distinguir actor de sujeto; permitiendo que éste último se imponga al primero.

Desde nuestra perspectiva, la innovación epistemológica que produce France Télécom anticipa un grado de profundización y sofisticación de la ofensiva del capital sobre la fuerza de trabajo que no reconoce precedentes históricos. Si bien es verdad que el objetivo estratégico en función del cual se impuso este modelo de management apunta a incrementar la productividad de la fuerza de trabajo de manera sostenida, el hecho de provocar una división entre actor y sujeto procura preservar a la empresa de su responsabilidad en el incremento de las diversas enfermedades psicofísicas denunciadas por los propios trabajadores. Sin duda alguna, es preciso registrar con rigor científico y analítico este tipo de fenómenos para abstraerlos de la órbita de la paulatina normalización al cual pueden ser confinados.

6) Conclusiones

El desbloqueo epistemológico que se produjera con las sucesivas reformas del Estado en Occidente, no sólo permitió vehiculizar sin fisuras el embate del capital contra la fuerza de trabajo sino que también proveyó el sustrato sobre el cual se cimentaría la poderosa expansión del neoliberalismo. En este sentido, la actual crisis capitalista que atraviesa al conjunto de la especie humana permite apreciar, con la nitidez que pocas veces ofrece la historia, la articulación sobre la que se funda dicha crisis: la expansión de la doctrina de gobierno neoliberal con la reproducción ampliada del capital, a la cual sirve de guía.

Con relación a este último punto, el curso de nuestras investigaciones comparativas nos permitió avanzar en la formulación de una nueva hipótesis en la que nos encontramos trabajando: la globalización del capital apunta a producir una suerte de “homogeneización” en la gestión de la mercancía fuerza de trabajo, lo que hace que las particularidades locales, regionales o nacionales caigan bajo la fuerza que impone la creciente “trazabilidad” de aquella (Pierbattisti, 2011c).¹⁷

Observemos lo siguiente: en 1989, Philippe D'Iribarne publicó una sugerente investigación que lleva por título “La lógica del honor”. Este trabajo constituye un punto de vista central para analizar los diferentes modelos de “gobierno de los hombres” (d'Iribarne, 1989: 123) que se encuentran asociadas a las particularidades nacionales.

¹⁷ Es preciso volver al sugerente trabajo de Marticorena. Haciendo una evaluación final de los convenios colectivos analizados, sostiene: “A su vez, hemos podido apreciar una gama de atributos que la fuerza de trabajo debería desarrollar. Además de atributos comportamentales/ relacionales como la colaboración y el compromiso con los objetivos de la empresa, se enfatiza la creatividad, la flexibilidad, el aprendizaje continuo, la “participación” obrera a través de la presentación de sugerencias y la importancia del conocimiento integral del proceso productivo. También, y esto es de suma importancia, aparece la idea de grupos autoguidados o con capacidad de autocontrol sobre la base de la “autonomía” (Marticorena, 2011: 231). Sería importante conocer, desde la perspectiva teórica que aquí expusimos, cómo se prolongan o se ponen en crisis estas prerrogativas desde la salida de la convertibilidad a la fecha. Más allá del debate social existente en torno a la caracterización de la última década como “la prolongación del menemismo por otros medios” o la reversión absoluta del “neoliberalismo”, discusión sobre la que evitaremos pronunciarnos, consideramos que el desbloqueo epistemológico del que nos valiéramos para abordar nuestro problema investigativo abrió una puerta que jamás se cerrará. Al menos dentro del ordenamiento social que impone el régimen social de producción mercantil.

Refiriéndose a las particularidades de “administrar a la francesa” (D’Iribarne, 1989: 95-127), D’Iribarne afirma que “el enfoque contractual calca las relaciones jerárquicas sobre las relaciones entre clientes y proveedores. Ahora bien, las concepciones francesas conducen al superior y al subordinado a reivindicar otras libertades y a aceptar otras sujeciones que las que recaen en el que vende y en el que compra. Si se observa en detalle los procedimientos que dicho enfoque conduce a implementar, se apreciará hasta que punto aquellos chocan con las concepciones francesas. Cuando cada uno considera que sus deberes se encuentran fijados por la costumbre del grupo profesional al que pertenece (y que tal costumbre no puede ser modificada sin el consentimiento del grupo), no se aceptará que su superior pretenda fijar los objetivos [...] No tiene que sorprendernos, pues, que este enfoque prácticamente no sea implementado en las empresas francesas y que sólo mantenga su vigencia en la formación impartida en las grandes escuelas de gestión signadas por la difundida literatura norteamericana. De este modo puede comprenderse que el M.B.O. (Management By Objectifs) no haya sido en Francia más que un objeto de moda” (D’Iribarne, 1989: 95-96).

Sin embargo, el modelo de management aplicado en France Télécom desmiente rotundamente esta afirmación. Desde el año que marca la publicación del estudio llevado a cabo por D’Iribarne, las privatizaciones de empresas públicas en América Latina, y particularmente el modelo que se impuso en la Argentina con la privatización estudiada, marcaron la irrupción de una cultura empresarial que persiguió el aumento sistemático de la rentabilidad y la productividad de los cuerpos. Esto es indisociable de la imposición de una cultura M.B.O. como se observó a lo largo del presente trabajo.

La expansión global del neoliberalismo significó la uniformización de técnicas, procedimientos, métodos de evaluación, separación y clasificación de los trabajadores. Técnicas largamente tributarias de una racionalidad productivista de la cual no escapó, incluso, la gestión del Estado (Trosa, 2008). En este sentido, son las privatizaciones de empresas públicas las que nos ofrecen un escenario estratégico para observar cómo las mutaciones epistemológicas descritas (del “trabajo bien hecho” a la “client attitude”, del “empleo de por vida” a la “empleabilidad”) marcan la colonización de la racionalidad *managériale* a dominios sociales hasta allí inexplorados. Pero al mismo tiempo las privatizaciones nos permiten observar el paso de una cultura estatal a otra completamente diferente, atravesada por el funcionamiento pleno de la ley del valor.

Por supuesto que existen “particularidades francesas” (d’Iribarne, 2006) como son bien reflejadas por la investigación llevada a cabo por las sociólogas Lucie Davoine y Dominique Méda (2008). En este extenso documento de trabajo, estas investigadoras constatan una singular paradoja presente en la cultura francesa de nuestros días: “El examen de los datos franceses y europeos muestra que los franceses tienen una relación singular con el trabajo. Más aún que los otros europeos, los franceses declaran en efecto que el trabajo es muy importante para sus vidas, pero al mismo tiempo, y más que el resto de los europeos, desean que el trabajo ocupe menos lugar en sus vidas. Cómo explicar esta paradoja? [...] Esta situación puede explicarse por la menor calidad de las relaciones sociales en Francia o por condiciones de trabajo y de empleo más degradadas, pero también por la preocupación de los individuos de consagrar mayor tiempo a su vida personal e incluso, de hacer conciliar la vida profesional con la vida personal. Los franceses son además los que declaran más a menudo experimentar dificultades para hacer conciliar ambas esferas” (Davoine y Méda, 2008: 3).

Sin embargo, el trabajo de estas dos investigadoras demuestra que más allá de las particularidades constitutivas de la sociedad francesa, existe en Europa un creciente malestar en el trabajo; según las mismas encuestas sobre las que basan sus estudios. Y a juzgar por el carácter y la dimensión actual que alcanzó la crisis europea actual, nada indicaría que tales indicadores estuvieran en vías de revertirse. Desde luego, este fenómeno se encuentra

íntimamente articulado con los impactos que se verifican en la organización del trabajo en un contexto de fuerte reducción del mercado laboral en la eurozona¹⁸. Por otra parte, la correlación que existe entre el aumento de la tasa de suicidios y la precarización del vínculo laboral cambió el perfil del sujeto que se suicida, como ya fuera largamente demostrado (Baudelot y Establet, 2006). Parafraseando a Durkheim: “La miseria no sólo no protege más del suicidio, sino todo lo contrario”.

La Europa de nuestros días replica la situación de “laboratorio del neoliberalismo” que ostentara la Argentina durante los años '90 (Anderson, 2003; Negri, 2002; Petras, 2000). Como si se tratara de un espejo que refleja su imagen invertida, vemos aplicarse en Europa la réplica exacta de la convertibilidad: recesión, desempleo, políticas de ajuste, desregulación de la economía, tipo de cambio fijo y sostenimiento de la competitividad vía el deterioro de los salarios reales y las prácticas empresarias flexibilizadoras. Al mismo tiempo, el endeudamiento externo y la restricción fiscal para cubrir los déficit presupuestario y de cuenta corriente generan un círculo vicioso que prolonga la recesión de la economía, y la consecuente profundización de los programas de ajuste (Arceo, 2011).

No obstante, esta perspectiva analítica parece estar bastante alejada de los abordajes dominantes referidos a nuestro problema investigativo. Esto nos conduce a desarrollar una última consideración teórica, por cierto fundamental para el curso de nuestras investigaciones. Observamos una persistente recurrencia a ejercer una suerte de “crítica moral” de la gestión de la fuerza de trabajo que, desde nuestra perspectiva, se presta a numerosas confusiones:

“Afirmar que lo humano es un factor de la empresa conduce a operar una inversión de las relaciones entre la economía y lo social. Es la empresa, como construcción social, la que es una producción humana y no lo inverso. Hay una confusión de causalidades, expresión suplementaria de la primacía otorgada a la racionalidad de los medios sobre los fines. Considerar a lo humano como un factor entre otros es ratificar un proceso de reificación del hombre. El desarrollo de las empresas solo tiene sentido si contribuye al mejoramiento de la sociedad, es decir al bienestar tanto individual como colectivo, y en definitiva, si está al servicio de la vida humana. Administrar lo humano como un recurso, como si se tratara de una materia prima, el capital, los instrumentos de producción o incluso las tecnologías, es colocar el desarrollo de la empresa como una finalidad en sí, independiente del desarrollo de la sociedad y considerar que la instrumentalización de los hombres es un dato natural del sistema de producción” (de Gaulejac, 2009: 80-81).

Las “materias primas”, los “instrumentos de producción” (incluyendo la mercancía fuerza de trabajo) constituyen, precisamente, el capital que debe valorizarse siempre a partir de “lo humano”; es decir, a partir del consumo efectivo de las energías del cuerpo subordinadas al proceso productivo. Dicho de otra forma, “lo humano”, en el sentido utilizado por de Gaulejac, se encuentra “cosificado” en la forma que asume la producción capitalista de mercancías: “el valor, prescindiendo de su representación meramente simbólica en el *signo de valor*, solo existe en un *valor de uso*, en una cosa. (El hombre mismo, considerado en cuanto simple existencia de fuerza de trabajo, es un objeto natural, una cosa, aunque una cosa viva, autoconciente, y el trabajo mismo es una exteriorización *a modo de cosa* de esa fuerza)” (Marx, 2002: 245). Es por lo cual, desde nuestra perspectiva, los modelos de management implementados son indisociables de la forma real que asume la reproducción ampliada del capital. En lo que concierne a la organización de la producción es preciso recordar que “El capitalista no es

¹⁸ El programa nacional de acciones contra el suicidio, destinada a crear un Observatorio enfocado en tal problemática, da cuenta de la relación que se establece entre la crisis socioeconómica, el aumento del sufrimiento en el desempleo y los numerosos suicidios que comienzan a expandirse por diferentes sectores de la sociedad francesa. Cfr. : http://www.lemonde.fr/societe/article/2012/02/07/la-hausse-des-suicides-lies-a-la-crise-une-realite-ignoree_1639939_3224.html

capitalista por ser director industrial, sino que se convierte en jefe industrial porque es capitalista. El mando supremo en la industria se transforma en atributo del capital, así como en la época feudal el mando supremo en lo bélico y lo judicial era atributo de la propiedad territorial” (Marx, 2002: 404).

Dicho de otra forma, no se trata de una “confusión de causalidades” sino de la forma objetiva que asume el funcionamiento cada vez más extendido de la ley del valor-trabajo. Una ley que atraviesa, de manera cada vez más dominante, la reproducción de las condiciones materiales de existencia de la especie humana en su conjunto. Sea directa o indirectamente. Es por lo cual el sujeto del proceso analizado no es en absoluto la pretendida maldad de los managers o la perversión del sistema sino la valorización del capital. En los términos de Marx: “El motivo impulsor y el objetivo determinante del proceso capitalista de producción, ante todo, consiste en la mayor *autovalorización* posible del *capital*, es decir, en la mayor producción posible de plusvalor y por consiguiente la mayor explotación posible de la fuerza de trabajo por el capitalista” (Marx, 2002: 402). Lo que equivale a decir, la actividad vital de los hombres y de las mujeres que se encuentran subordinados a una cierta relación social; que garantiza la reproducción material de la existencia a través del trabajo asalariado.

Es así como, desde nuestra perspectiva, la manera de limitar la forma real que asume la valorización del capital y la reducción de los cuerpos a la simple expresión de su valor de cambio, formalizada en el modelo de las competencias y la empleabilidad, es indisociable de los enfrentamientos políticos que presupone el desenvolvimiento objetivo de la lucha de clases. Las jornadas de diciembre de 2001 en la Argentina, que bien pueden funcionar como una “grilla de inteligibilidad” para la actual coyuntura europea, son la expresión acabada de un fenómeno evidente: no se puede esperar de la lógica de acumulación capitalista una autorregulación del proceso de explotación de la fuerza de trabajo, es decir, el proceso mismo de su autovalorización.

7) Bibliografía

Abeles, M.; Forcinito, K. y Schorr, M. (2001). *El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado*. Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Nacional de Quilmes.

Ackermann, P. (2008): “Genèse et parcours de l’Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom”. Dans *Orange Stressé. Agir contre les Stress chez France Télécom*. París, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées.

Andrisani, P., Hakim, S. y Savas, E. (2002): *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*. Massachusetts, Kluwer Academic Publishers.

Appay, B. (2005): *La dictature du succès. Le paradoxe de l’autonomie contrôlée et de la précarisation*. París, L’Harmattan.

Arceo, E. (2011): *El largo camino a la crisis. Centro, periferia y transformaciones de la economía mundial*. Buenos Aires, Cara o Ceca.

Audard, C. (2009): *Qu’est-ce que le libéralisme ?* París, Gallimard.

Baudelot, C y Establet, R. (2006): *Suicide, l’envers de notre monde*. París, Seuil.

Becker, G. (1994): *Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference To Education*. Chicago, The University of Chicago Press.

Boltanski, L y Chiapello, E. (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*. París, Essais Gallimard.

Burgi, N.; Crinon, M. y Fayman, S. (2008): "De l'art de programmer la maltraitance au travail". Dans *Orange Stressé. Agir contre les Stress chez France Télécom*. París, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées.

Burgi, N. (2007): De la précarité de l'emploi à la négation du vivant. *Interrogations ? Revue pluridisciplinaire en sciences de l'homme et de la société*. N°4. Formes et figures de la précarité. <http://www.revue-interrogations.org/>

Burgi, N. (2006): *La machine à exclure : Les faux-semblants du retour à l'emploi*, París, La Découverte.

Carter, B. (2006): The restructuring of national states in the global economy. In *Globalisation, State and Labour*. Edited by Peter Fairbrother and Al Rainnie. New York, Routledge.

Davoine, L. y Méda, D. (2008): *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* Centre d'Étude de l'emploi, París. Disponible en internet: http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/27/62/20/PDF/travail_europe_96_vf.pdf

Decèze, D. (2008) : *La machine à broyer. De France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent*. París, J.C. Gawsewitch.

De Gaulejac, V. (2009): *La société malade de la gestion*. París, Seuil.

Dejours, C. (1997): *La Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. París, Seuil.

Dejours, C. (2007) : *Conjurer la violence*. Paris, Payot.

Dejours, C. (2000) : *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris, Bayard.

Dejours, C. et Bègue, F. (2009) : *Suicide et travail : que faire ?* Paris, PUF.

D'iribarne, P. (2006): *L'étrangeté française*. París, Seuil.

D'iribarne, P. (1989): *La logique de l'honneur*. París, Seuil.

Du Roy, I. (2009): *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*. París, La Découverte.

Dubar, C. (2000) : *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. París, Presses Universitaires de France.

Dubar, C. (1991) : *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. París, Armand Colin.

Dujarier, M.-A. (2010): *L'idéal au travail*. París, PUF.

- Duménil, G. y Lévy, D. (2006): *Une théorie marxiste du néolibéralisme*. Actuel Marx / no40. Actuel Marx, París.
- Durkheim, É. (1960): *Le suicide. Une étude sociologique*. París, PUF.
- Edwads, P. y Wajcman, J. (2005): *The politics of working life*. Oxford, Oxford University Press.
- Foucault, M. (2004a): *Sécurité, Territoire, Population*. París, Gallimard-Seuil.
- Foucault, M. (2004b): *Naissance de la biopolitique*. París, Gallimard-Seuil.
- Foucault, M. (1975): *Surveiller et Punir*. París, Gallimard.
- FRANCE TÉLÉCOM (2007): *Information managers*. Réussir A.C.T. D.R.H. (mars-avril 2007). Disponible sur internet: www.sudptt.fr/IMG/pdf/slidesACT.pdf
- FRANCE TÉLÉCOM (2008): *Les métiers « face au client »*. Institut des métiers de France Télécom. Rapport de janvier 2008.
- Gollac, M. y Volkoff, S. (2007): *Les conditions de travail*. París, La Découverte.
- Guillaume, C. (2011): “La face cachée du management à France Télécom. Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations”. Dans *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* (Sous la direction de Bouffartigue, P. ; Gadea, Ch. Et Pochic, S.). París, Armand Colin.
- Harvey, D. (2005): *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid, Akal.
- Hirigoyen, M.F. (1998): *Le harcèlement moral*. París, Découverte et Syros.
- Linhart, D. (2009): *Travailler sans les autres ?* París, Seuil.
- Lhuillier, D. (2002): *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*. París, Seuil.
- Marticorena, C. (2011): *Un análisis acerca de las categorías socioprofesionales en la negociación colectiva y sus transformaciones en las últimas décadas*. Revista *Trabajo y Sociedad* N° 18 Vol. XVI. Santiago del Estero.
- Marx, K. (2002): *El capital*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Marx, K. (2007): *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse)*. México, Siglo XXI.
- OBSERVATOIRE DU STRESS ET DES MOBILITÉS FORCÉES: *Orange stressé. Agir contre le stress chez France Télécom*. París, Observatoire du Stress...
- Minella, A.M. (2009): *Le management par le stress à France Télécom. Note synthétique*. Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom. Disponible sur internet: <http://www.observatoiredestressft.org/>
- Montes Cató, J. (2005): “La configuración del poder en los espacios de trabajo, dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores”, *Sociología del Trabajo*, Nueva época, N° 54. *Trabajo y Sociedad*, Núm. 21, 2013

Peretti, J-M. (2002): *Ressources Humaines*. París, Vuibert.

Pierbattisti, D. (2011a): “Management, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTel”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. ISSN: 1131-8635. Madrid, Universidad Complutense de Madrid. En prensa.

Pierbattisti, D. (2011b): “Las privatizaciones en la Argentina y Canadá: neoliberalismo, gobierno y reforma del Estado”. *Revista de la Asociación Argentina de Estudios Canadienses* N° 4 abril de 2011. Buenos Aires: Editorial La Ley.

Pierbattisti, D. (2011c): “Gino Germani: el encuentro con una herencia que debe ser compartida”. *Revista Crítica y Emancipación*. Buenos Aires, CLACSO.

Pierbattisti, D. (2010): “Del trabajador al colaborador: del uso de la teoría del Capital Humano en el proceso de privatizaciones en Argentina (1990-2001)”. *Revista electrónica Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*. N° 128. Universidad de Málaga. ISSN: 1696-8352. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2010/dp.htm>

Pierbattisti, D. (2008): *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*. Buenos Aires, Prometeo.

Pierbattisti, D. (2006): “La privatización de ENTel y la transformación de las identidades en el trabajo: génesis del dispositivo neoliberal en Argentina », Documentos de Jóvenes Investigadores del Instituto “Gino Germani” (N° 10). Buenos Aires, 81 páginas. Encontrar en: <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/Publicaciones/JI/JI10.pdf>

Pierbattisti, D. (2005): *Destruction et reconstruction des identités au travail en Argentine: la privatisation d'ENTel 1990-2002*. Lille, Atelier National de Reproduction des Thèses.

Pierbattisti, D. (1998): *Les nouvelles formes de gestion de la force de travail et mutations des identités professionnelles en Argentine (1991-1995)*. Diplôme d'Etudes Approfondies. Université de París I (Panthéon-Sorbonne). “Anthropologie et Sociologie du Politique”. Option : “Sociologie du Développement”. Sous la direction de M. Bruno Lautier. Inédit.

Ramirez, L. (2001): *La ciudadela sitiada*. Buenos Aires, F.O.E.T.R.A.

Raveyre, M. (2008): “Le management social des restructurations et la prise en compte du travail”. *Revue International Management*, Vol 12, numéro spécial Enjeux et défis des restructurations d'entreprise. Montréal, Canada.

Salama, P. (2010): *Une crise financière structurelle*. Hors-série. *Revue Tiers Monde*. París, Armand Colin.

Savas, E. S. (1987): *Privatization: The Key to Better Government*. Londres, Chatham House Publishers.

Schultz, T. (1971): *Human capital”. The Role of Education and of Research*. New York, The Free Press – Collier Mac Millan Limited.

TECNOLOGIA (2010): *Rapport Principal*. Disponible sur internet : <http://www.observatoiredustressft.org/images/pdf/Rapport%20final.pdf>

TELEFONICA DE ARGENTINA (1991): *Relaciones Interpersonales*. Direction des Ressources Humaines - Service de formation.

Trosa, S. (2008): *La réforme de l'État: un nouveau management ?* Paris: Ellipses.

Thuderoz, C. (2006): *Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*. Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Von Mises, L. (1968): *La acción humana: Tratado de economía política*. Madrid, Sopec.

Zarifian, P. (2001): *Le modèle de la compétence*. Hauts-de-Seine, Rueil-Malmaison.