



France Télécom en sus dos orillas: la globalización del management y las "particularidades nacionales"

France Télécom on its two shores: The globalization of management and "national particularities"

Damián Pierbattisti¹
dpierbattisti@gmail.com

Resumen

Los procesos de privatizaciones de empresas públicas en la Argentina permiten rastrear los contornos que ofrece el rediseño de una sociedad inspirada en la doctrina de gobierno neoliberal. El tránsito del liberalismo clásico al neoliberalismo encuentra en la amplia cesión de la esfera pública al capital privado una grilla de inteligibilidad a las prácticas sociales con las que se intentará formalizar un orden neoliberal. La participación de France Télécom en la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) en Argentina, y la gestión que dicha empresa llevará a cabo en Francia con algunos años de diferencia entre una y otra experiencia, refleja que la profundidad de los cambios a los que nos acercamos dista de ser el curioso escenario que ofrece un lejano país de la periferia sudamericana. En este artículo, procuraremos establecer un debate con la tradición francesa encarnada en los trabajos de Philippe d'Iribarne, quien le asigna a las "particularidades nacionales" un rol preponderante para comprender diversos modelos de gestión de la fuerza de trabajo. Aspecto que, a la luz de nuestras investigaciones, consideramos que se ve largamente refutado. En sus dos orillas.

Palabras claves: privatizaciones, telecomunicaciones, management, neoliberalismo, América Latina.

Abstract

The privatization processes of public companies in Argentina allow to trace the contours of the redesign of a society inspired in a neoliberal government doctrine. The transition from classic liberalism to neoliberalism encounters in the wide transfer from the public sphere to the private capital a grid of intelligibility for the social practices through which the formalization of a neoliberal order will be sought. The participation of France Telecom in the privatization of the Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) in Argentina, and the management practices which the company will undertake in France, with only a few years separating both experiences, evidences that the depth of change we are approaching, is distant from being the curious stage offered by a faraway country in the south american periphery. In this article we will try to establish a debate with french tradition, as represented by the works of Philippe d'Iribarne, who assigns "national singularities" a fundamental role to understand the different management models of the workforce. An aspect which, in light of our research, we consider largely refuted. On both sides.

Key words: privatization, telecommunication, management, neoliberalism, Latin America.

¹ Instituto de Investigaciones "Gino Germani".
Pte J. E. Uriburu 950, 6to (C1114AAD). Ciudad
Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Introducción

Los recientes suicidios de trabajadores² ocurridos en la empresa multinacional de telecomunicaciones France Télécom, en Francia, impulsó un fuerte debate en el medio académico de aquel país en torno a las características que asume el modelo de gestión de la fuerza de trabajo en dicha empresa (Burgi, 2007; Burgi *et al.*, 2008; Decèze, 2008; Dejours, 2007; Dejours y Bègue, 2009; Du Roy, 2009; Linhart, 2009; De Gaulejac, 2009). Como observáramos a lo largo de nuestras investigaciones sobre el modelo de management que se impuso en la Argentina a partir de la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) en la Argentina, el tipo de gestión que acompañó la privatización progresiva de France Télécom comparte el objetivo estratégico que caracterizó a la experiencia argentina: el incremento sostenido y constante de la productividad laboral y la profunda individualización y control de la fuerza de trabajo para alcanzar las metas financieras impuestas por la compañía³. Un análisis pormenorizado de los objetivos financieros que se trazó France Télécom a lo largo de la última década permite constatar que el éxito alcanzado por su realización es la otra cara de la medalla en cuyo reverso se refleja un extraordinario deterioro de las condiciones laborales para el conjunto de la fuerza de trabajo (Mauguère, 2008).

Sin embargo, el debate que se desarrolla actualmente en la academia francesa no incorpora un elemento fundamental, no sólo para el análisis de la situación que atraviesan los trabajadores sino también para comprender la paulatina internacionalización del modelo de gestión de la fuerza de trabajo aplicado en la multinacional francesa: dicho modelo ya había sido aplicado por France Télécom en la Argentina, cuando se privatizara la empresa pública de telecomunicaciones.⁴

Despidos, amenazas de desplazamientos compulsivos, deslocalizaciones minuciosamente planificadas, polivalencias forzadas, retiros voluntarios (e inducidos), avasallamiento de los derechos laborales adquiridos: algunos de los rasgos característicos de un modelo de gestión de la fuerza de trabajo que no en vano fueron descritos como un auténtico "management por el terror"⁵.

Como resaltáramos más arriba, en ambos procesos privatizadores encontramos un eje que articula hábilmente el objetivo estratégico de incrementar la productividad laboral sin descuidar el propósito de reducir el número de trabajadores: se trata

de la violenta imposición de un modelo de gestión fuertemente orientado a la consecución de objetivos financieros inmediatos en un contexto de alta exposición a la competencia local, regional e internacional. Por otra parte, su base de sustentación descansa en una ramificada reticulación disciplinaria, fuertemente individualizante, que al tiempo que apunta a doblegar moralmente a los trabajadores para atomizar su poder colectivo, construye una instancia de examen permanente destinada a responsabilizarlos sobre su destino en la empresa (Pierbattisti, 2010). En tal sentido, es evidente que tales objetivos se alcanzan a expensas no sólo del creciente deterioro de las condiciones laborales sino también de la salud psíquica y mental de los trabajadores (Hirigoyen, 1998; Lhuillier, 2002).

Como intentaremos demostrar en el presente trabajo, la analogía existente entre los modelos de gestión de la fuerza de trabajo impuestos por la misma empresa en ambos márgenes del Atlántico exige una revisión profunda de los esquemas conceptuales desde los cuales abordar la evidente internacionalización de un modelo de gestión de la fuerza de trabajo. A tales efectos nos proponemos establecer un debate profundo con la tradición francesa cristalizada en la obra de Philippe d'Iribarne (particularmente 1989, 2006).

Iniciados a fines de los años ochenta, en un momento inmediatamente anterior al inicio de los procesos privatizadores en América Latina, los trabajos de d'Iribarne apuntan a sostener una tesis que, desde nuestra perspectiva, debe ser rediscutida de manera exhaustiva: según este investigador, el Management By Objectives (MBO) no estaría en condiciones de arribar a Francia ya que en este país prima una "lógica del honor" (d'Iribarne, 1989) profundamente refractaria a los postulados organizacionales surgidos en los Estados Unidos. Su tesis se ve reforzada por el carácter que asume "la especificidad francesa" (d'Iribarne, 2006), donde establece una serie de comparaciones con el mundo anglosajón. Desde nuestra perspectiva, este autor le asigna una importancia notablemente sobrevaluada a las posibles "particularidades nacionales" para comprender la organización del trabajo en cada país determinado.

El presente artículo estará estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, expondremos una elaboración teórica en torno a la noción de "neoliberalismo" que, desde nuestra perspectiva, constituye el sustrato que formaliza las prácticas sociales que observamos en los modelos de gestión aplicados

² De acuerdo a la información suministrada por el Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom, el número de suicidios relevados al 28 de octubre de 2011 supera las cien personas. El Observatoire fue creado por los propios trabajadores 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. Su sitio web ofrece un abanico inabarcable de datos y materiales diversos que pueden resultar de sumo interés para el conjunto de la comunidad científica.

³ 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.

⁴ Para su privatización, ENTel fue dividida en dos grandes regiones del país: France Télécom asumiría la potestad para operar la región norte y el consorcio liderado por Telefónica de España se ocuparía de la región sud.

⁵ 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. Dicha carta fue publicada por el portal "Bastamag" (2009).

en Argentina y Francia. Luego haremos una apretada reseña de ambos procesos privatizadores, poniendo especial atención en la mutación epistemológica que produjo France Télécom recientemente y que se encuentra inadvertida para la academia francesa. Acto seguido discutiremos las posiciones teórico-prácticas sostenidas por d'Iribarne, reservando para las conclusiones una reflexión final sobre nuestro objeto de estudio.

El neoliberalismo en las dos orillas: management y productividad de la fuerza de trabajo

¿A qué nos referimos cuando utilizamos conceptos tales como liberalismo o neoliberalismo? ¿Ambos conceptos son análogos o mantienen diferencias profundas? Y por último, ¿cuál es la relación que se establece entre ambos términos y la formación social capitalista?

El encomiable ensayo de Catherine Audard ofrece un recorrido más que exhaustivo de la historia del liberalismo (Audard, 2009). El rico trayecto que media la distancia que nos separa del Leviathan de Hobbes hasta el presente se encuentra enriquecido por la minuciosa descripción de los matices que se van constituyendo en grandes diferencias al interior de este complejo cuerpo teórico en torno a la valoración del individuo, sus intereses y el modo de hacer funcionar una sociedad bajo tales premisas.⁶

Sin embargo, su imponente historia del liberalismo carece de bases interpretativas sólidas. El reinado del individualismo y su ética del libre albedrío colisiona violentamente con las múltiples determinaciones sociales que impone el régimen de producción mercantil a las iniciativas personales (Marx, 2002). Dicho de otra forma, la determinación individual desgajada de sus diversas determinaciones colectivas, particularmente en lo que refiere a la inserción de cada individuo en la estructura socio-productiva, no aporta demasiados elementos a nuestro interés por volver inteligible las bases sobre las que descansa la internacionalización de un modelo de management tributario del neoliberalismo.

En tal sentido, optamos por recuperar la línea interpretativa que sostuvo Michel Foucault en sus estudios referidos a la "naturaleza" del liberalismo y su mutación epistemológica de la que resulta el neoliberalismo (Foucault, 2004a, 2004b). No pretendemos reiterar todo lo expuesto en diversos trabajos a lo largo de los últimos años (Pierbattisti, 2012, 2011a, 2010, 2008). Tan sólo nos circunscribiremos a recordar una articulación que atraviesa la doctrina de gobierno liberal y que aparece con singular nitidez en nuestro problema investigativo:

El liberalismo no es lo que acepta la libertad, es lo que se propone fabricarla a cada instante, suscitarla y producirla con todo un conjunto de restricciones, problemas de costo que plantea esta fabricación. Cuál será, entonces, el principio de tal costo de la fabricación de la libertad? El principio de cálculo es lo que se llama la seguridad. Es decir que el liberalismo, el arte liberal de gobernar, va a encontrarse restringido a determinar, exactamente, en qué medida y hasta qué punto el interés individual, los diferentes intereses individuales, en lo que tienen de divergentes los unos de los otros, eventualmente de opuestos, no van a constituir un peligro para el interés de todos. Problema de seguridad: proteger el interés colectivo contra los intereses individuales. Inversamente lo mismo: será necesario proteger los intereses individuales contra todo lo que podría aparecer, con respecto a estos, como invasión viniendo del interés colectivo [...] Libertad y seguridad; es esto lo que va a animar, desde su interior, los problemas de lo que yo llamaré la economía de poder propia del liberalismo (Foucault, 2004b, p. 66-67).

No sólo la libertad no se deriva de ningún hecho biológico sino que se produce constantemente. Se produce y se regula sin que exista posibilidad alguna de hacer marchar una dimensión sin la otra. Complejo andamiaje que sostiene la articulación de los intereses más diversos sobre fondo de un ámbito en el cual se verifica el valor de cada quien con la inapelable objetividad a cuyo fuero los individuos se remiten: el mercado.

La individualidad es la territorialidad social que se entrelaza con las restantes en un espacio altamente codificado. No sólo se trata de producir las libertades sino de dotarlas de una dimensión ideológica, política y moral. Sin embargo, una de las grandes mutaciones que vehiculizan el tránsito del liberalismo clásico al neoliberalismo refiere a la relación que se establece entre el Estado y el mercado: mientras que el liberalismo perseguía la finalidad de construir un tipo de Estado que garantice el funcionamiento libre y pleno del mercado, el neoliberalismo seguirá el camino inverso: serán los criterios que impone el funcionamiento libre e irrestricto del mercado los que fundarán un cierto modelo de Estado (Foucault, 2004b).

A tales efectos, las privatizaciones permitieron producir un auténtico "desbloqueo epistemológico" (Foucault, 2004a) que le abrió las puertas a la imposición de uno de los vectores característicos del neoliberalismo; particularmente en el campo del trabajo: 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 con el declive del modelo que inspirara el Estado de Bienestar de la posguerra y de

⁶ "La tesis central del liberalismo puede resumirse en una fórmula: no existe subordinación natural de los seres humanos y cada individuo es soberano y libre de decidir por sí mismo frente a todas las autoridades, morales o religiosas, los poderes políticos u otros, todos los despotismos que quisieran someterlo. Esta soberanía ilimitada se funda en una concepción de la naturaleza humana que está *individuada* antes de ser social" (Audard, 2009, p. 29, subrayado en el texto).

la colonización progresiva de los criterios de productividad de la administración pública (Andrisani *et al.*, 2002; Carter, 2006; Pierbattisti, 2011b).⁷

Reformulación de la relación Estado-mercado; colonización a diversos ámbitos sociales de los criterios de productividad del campo privado; grilla de inteligibilidad económica para decodificar los comportamientos sociales. El neoliberalismo

[e]s, 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, p. 6-7).

Estos breves señalamientos teóricos permiten comprender por qué razón la privatización de servicios públicos constituye un eje estructurante para el diseño a imagen y semejanza de la sociedad neoliberal. Aunque es preciso añadir dos grandes dimensiones a la importancia vital que tendrán las privatizaciones:

- (a) La creciente mercantilización de diversas esferas sociales que hasta ese momento se mantenían al margen del funcionamiento pleno de la ley del valor (Marx, 2002).
- (b) El modelo de management que acompaña a los procesos privatizadores refleja el carácter estratégico que guarda la atomización del poder social de los sindicatos para producir la paulatina individualización de la fuerza de trabajo y su subordinación a un reticulado disciplinario atravesado por la prescripción a incrementar sostenidamente la productividad laboral (Foucault, 1975; Pierbattisti, 2007).

El modelo de management impuesto con la privatización de ENTEL en la Argentina introdujo tres grandes mutaciones epis-

temológicas respecto del paradigma vigente hasta ese momento: nos referimos al 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 remarcar estas sustanciales transformaciones ocurridas en el espacio de trabajo. Tales prescripciones incidieron de manera determinante en las relaciones sociales que los propios trabajadores mantendrán entre sí en el interior del espacio de trabajo, al tiempo que nos permiten contextualizar una sugerencia teórico-metodológica que realiza Foucault respecto de la especificidad del neoliberalismo en el ámbito laboral:

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 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 oeconomicus pero que ya no será un socio del intercambio. El homo oeconomicus 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 oeconomicus socio del intercambio por un homo oeconomicus 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, p. 232-233).

Advertencia central que vuelve inteligible uno de los rasgos compartidos por el modelo de management impuesto por France Télécom en ambos países: la manifiesta determinación por reducir a los cuerpos a su mera expresión de valor de cambio (Pierbattisti, 2011b). 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 trabajo⁸. En tal sentido, es importante abstenerse de restringir esta apreciación al campo de los trabajadores

⁷ 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 el trabajo (Salama, 2010). Desde luego, profundizar este problema nos desvía del objetivo del presente trabajo.

⁸ Desde esta perspectiva pueden analizarse la multitud de dimensiones sociales que involucra todo reclutamiento de fuerza de trabajo (Peretti, 2002).

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). De esta forma, el "desbloqueo epistemológico" al que hicieramos referencia permitiría expandir y colonizar a los más diversos ámbitos sociales la teoría del Capital Humano (Becker, 1994; Schultz, 1971; Von Mises, 1968).

La destrucción de la noción de empleo de por vida constituía el puntapié inicial para imponer la normalización de la incertidumbre laboral: ya no habrá empleo protegido que no descanse sobre la productividad individual. Esto explica claramente por que el ataque a la noción misma del sindicalismo constituía uno de los fundamentos más caros a la doctrina neoliberal. Las razones no son atribuibles a la supuesta imposibilidad de lograr acuerdos con ciertas fracciones del movimiento sindical, como se demostró claramente en el proceso privatizador argentino (Azpiazu, 2002). Por el contrario, tal ataque estuvo orientado a lograr el proceso de individualización y disciplinamiento de la fuerza de trabajo, condición indispensable para imponer los parámetros organizativos contenidos en el nuevo modelo de management de la fuerza de trabajo.

En otras palabras, la doctrina de gobierno neoliberal necesitó construirse una base material sólida para rediseñar un modelo societario en función de criterios de productividad propios del campo privado, vehiculizados a través de nociones tales como "capital humano", "empleabilidad" y "competencias".

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

Si la teoría del capital humano formaliza la organización de una sociedad atravesada por relaciones sociales donde se intercambia "valor" (Marx, 2007, p. 81), 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. En lo sucesivo, no habrá resquicio de la vida social que escape a la poderosa lente de la perspectiva neoliberal (Edwards y Wajzman, 2005; Rose, 1999).

En suma, 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 reser-

va al cuerpo libre y su necesidad de reproducir sus condiciones materiales de vida 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.

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 para la región norte y Telecom Argentina 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".

La táctica de atribuir una identidad negativa al conjunto de los ex-trabajadores del Estado perseguía un objetivo simple: produciendo un estigma colectivo (Dubar, 2000), se los forzaba a elaborar una respuesta individual. Quien rechazara el estigma y demostrara voluntad de "reconvertirse", sería potencialmente tenido en cuenta por la Dirección de Recursos Humanos (DRH). La caracterización de un cuadro de la DRH de Telefónica de Argentina sobre los trabajadores del Estado, largamente compartida por ambas empresas, es por demás elocuente:

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 haya sido ineficiente durante la gestión estatal (Pierbattisti, 2005, p. 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. Al mismo tiempo, y como señaláramos más arriba, el 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.

Esta profunda estigmatización de la fuerza de trabajo que se impuso en ambas empresas habilitó el terreno para resaltar los atributos identitarios que caracterizarían a los "nuevos" trabajadores, que serían reclutados por medio de un programa de "jóvenes" profesionales, técnicos y administrativos. Lo que sigue es la definición del perfil que buscaban las empresas al momento de la privatización de ENTEL:

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 autoritario, 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, p. 266).

Este aspecto es estructurante para el nuevo modelo managerial impuesto en ambos países (Pierbattisti, 2008; Burgi et al., 2008; Decèze, 2008; Ackermann, 2008). Podríamos afirmar que se trata de un cambio organizacional que sigue una lógica escalonada: en primer lugar se impone un estigma colectivo que persigue el objetivo de forzar una respuesta individual para identificar a los posibles "reconvertibles". Paralelamente, las dos empresas se consagraron a la implementación de una política de reclutamiento de "jóvenes" que serían los agentes del cambio en la organización. Finalmente, se forzaría la dimisión de los ex-ENTel a partir de los programas de Retiros Voluntarios.

Tales retiros consistían en ofrecer fuertes sumas de dinero a los antiguos empleados estatales para que 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 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 la iniciativa empresarial 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 Télécom.

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%.
- Por otra parte, una perspectiva comparativa concierne 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, 2010, 2008).

La privatización de France Télécom: 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. 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.

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.

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 la Argentina comenzaba a constituir, tal es nuestra hipótesis, un laboratorio de aplicación del modelo de gestión que se impondrá, quince años después y con singular claridad, en suelo francés.

Cuando France Télécom abandona el estatuto de empresa de derecho público para convertirse en una Sociedad Anónima, puede observarse una secuencia similar a la que acabáramos de reseñar para el caso argentino: "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, p. 4).

Es evidente que este objetivo empresario es análogo a lo que France Télécom llevara a cabo en la Argentina desde el momento mismo de 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 funcionarios públicos. 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)¹⁰ que estarán en vigor hasta diciembre de 2006, que permitía la jubilación anticipada a la edad de cincuenta y cinco años.
- (b) *L'essaimage* y el *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 del sindicato 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)".

En tal sentido, encontramos dos dimensiones fuertemente articuladas: por un lado la "reestructuración" empresaria, 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 empresaria. 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, p. 31).

Como se observa, la "lógica escalonada", el diseño de los pasos a seguir para imponer nuevos parámetros organizativos, sigue un curso análogo 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 (Pierbattisti, 2005); situación que favorecería el hecho de ejercer presión para producir el despido de quien no alcanzara las metas anuales. Por

¹⁰ 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.

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 atravesaron 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 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, inscripta 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 tiende a hacer de cada individuo el único responsable de sus éxitos como de sus fracasos (Boltanski y Chiapello, 1999, p. 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.

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).

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:

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, p. 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. La alusión a la importancia que ofrecen los "modelos mentales" para ser utilizados

como una suerte de "hoja de ruta" de la acción ya se encuentra presente en la privatización de ENTEL¹¹.

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 empresaria 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.

El modelo de management aplicado en el campo de las telecomunicaciones encuentra en las permanentes y continuas transformaciones tecnológicas la base material de legitimación de uno de sus principales postulados: las competencias no son habilidades adquiridas para toda la vida. La cultura del oficio y del "trabajo bien hecho", propia del paradigma anterior, no enfrentaba cambios tecnológicos sustantivos; y mucho menos aún se hallaba expuesta a la competencia internacional. Es en este punto donde confluyen nociones tales como "competencia" y "formación", puesto que el aprendizaje constituye un elemento central que capacita a los individuos para cambiar el contenido de sus representaciones, y por ende su forma de actuar, en la dirección que fija la iniciativa empresarial. 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.

En tal sentido, France Télécom producirá una innovación epistemológica que se distancia de nuestros registros precedentes. La división subjetiva, y siempre individual, que opondrá el "actor" al 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). Esquematisando, 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, p. 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, la 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.¹²

Es el "actor" quien debe controlar la acción que lo pone "frente al cliente". Este es el ámbito legítimo donde se juega la validez y eficacia de la competencia adquirida, o su contrario exacto. 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

¹¹ "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, p. 229).

¹² En las referencias del presente trabajo podrá encontrarse el informe producido por la Inspectora de Trabajo Sylvie Catala, favorable a las demandas sostenidas por los trabajadores contra France Télécom y cuya lectura se sugiere calurosamente.

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, p. 44).

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.

Pero al mismo tiempo esta singular innovación epistemológica introduce una finalidad política que es preciso identificar. Si bien es verdad que el objetivo estratégico en función del cual se impuso este modelo de management apunta a incrementar, de manera sostenida, la productividad de la fuerza de trabajo, 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. Así, la empresa procura circunscribir su relación contractual con la fuerza de trabajo a partir de determinar cuáles son las acciones sociales por las cuales pagará el correspondiente salario: coincidentemente, serán aquellas por las cuales invierte en capacitación.

¿Internacionalización de un modelo de gestión o particularidades nacionales? El debate con d'Iribarne

Nuestras investigaciones comparativas acerca de las características que asume el modelo de management impuesto por France Télécom en Argentina y Francia, respectivamente, nos conduce a sostener que estamos frente a la aplicación de parámetros organizativos que son análogos. Esta constatación empírica nos permite establecer un debate con la Escuela que sostiene la centralidad de las "particularidades nacionales" para llevar adelante una cierta forma de organización del trabajo.

En 1989 se publica en París la primera edición de "La lógica del honor", la sugerente investigación de Philippe d'Iribarne. Este trabajo constituye un punto de vista central para analizar los diferentes modelos de "gobierno de los hombres" (d'Iribarne, 1989, p. 123) que se encuentran asociados a las particularidades nacionales.

Refiriéndose a las particularidades de "administrar a la francesa" (d'Iribarne, 1989, p. 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 Objectives) no haya sido en Francia más que un objeto de moda (D'Iribarne, 1989, p. 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 indisoluble 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"; del "trabajador" al "co-laborador") marcan la colonización de la racionalidad *managériale* a dominios sociales hasta allí inexplorados.

En tal sentido es interesante recuperar una lúcida observación que realiza d'Iribarne acerca del mundo organizacional que se avecinaba a fines de la década de los ochenta. Al inicio del punto titulado "ser flexible", d'Iribarne propone una sugerente articulación entre los conceptos de "flexibilidad" y "competencia", siempre a la luz de resaltar las particularidades nacionales:

Ubicadas frente a nuevas condiciones de competencia, nuestras empresas deben, como sus rivales extranjeras, mostrarse flexibles. Un entorno que califican de turbulento las incita a ajustar frecuentemente su producción. Las nuevas tecnologías son por cierto portadoras de numerosas esperanzas, pero no eximen de introducir flexibilidad en las organizaciones. Existe una manera norteamericana de lograrlo y también una manera japonesa. Pero ni una ni la otra nos convienen demasiado. En su sueño de flexibilidad total de efectivos, horarios, puestos ocupados, nuestras empresas encuentran dificultades. A los que se les pide movilidad no se dejan conducir. Y la flexibilidad no va necesariamente de la mano con la movilidad y la integración que se busca ¿Cómo, entonces, ser francés y flexible?

La fuerza de las identidades de oficio, de cuerpos, de Estado, puede ser una seria restricción a la movilidad de las personas y, por consiguiente, de las organizaciones. Cuando se es ingeniero, contador o electricista, repugna ejercer una actividad que pudiera cuestionar esta identidad (D'Iribarne, 1989, p. 110, subrayado en el original).

Sin embargo, la flexibilidad llegó a Francia y con tal impulso que logró escindir al "actor" del "sujeto" de la acción, tal cual la formalización que realiza France Télécom para circunscribir su ámbito de responsabilidad empresarial ante el incremento incesante de diversas psicopatologías laborales (Decèze, 2008; Dejours y Bègue, 2009). No obstante, es verdad que la identidad de oficio a la que d'Iribarne alude está muy arraigada en la cultura francesa; de allí precisamente que el modelo de management impuesto sea percibido como un gesto particularmente agresivo que tiende a vulnerar relaciones sociales ancladas en el "trabajo bien hecho" característico de una empresa proveedora de servicios públicos (Dujarier, 2010).

Insistimos en este punto: las privatizaciones de empresas públicas continúan ofreciendo un escenario sugerente para analizar la profundidad de las transformaciones que impone el rediseño de una sociedad neoliberal. La atomización de los poderes colectivos en múltiples determinaciones individuales encuentra en esta experiencia la clave interpretativa que nos permite comprender la direccionalidad que asume la creciente individualización de los vínculos humanos bajo la égida del neoliberalismo.

Paralelamente es preciso reconocer que la lógica que rige a la doctrina neoliberal de gobierno no se cristalice, con singular nitidez, en un país como Francia; donde las identidades sociales estructuradas en torno a ciertos oficios, empleos y tradiciones tienen una preponderancia que no se encuentra en otras partes de Europa. Respecto de las especificidades francesas, d'Iribarne dice:

La adhesión a un estatuto garantizado por ley, lejos de ser la exclusividad de los más favorecidos, penetró profundamente el cuerpo social. Se trata de aquellos cuyas posiciones son las más amenazadas por el advenimiento de la mundialización y el reino del mercado. La existencia de un honor profesional portador de deberes que no se puede descuidar sin ponerse en riesgo, continúa siendo un elemento central que, a pesar de los conflictos que atraviesan la vida cotidiana, en Francia todavía se sostiene (d'Iribarne, 2006, p. 87).

Aquí radica un elemento central que es preciso tener en cuenta. Como señaláramos más arriba, una de las particularidades notables que presenta el caso de la privatización paulatina de France Télécom refiere a que el proceso privatizador no modificó el estatuto de funcionario público de los trabajadores. Cuando d'Iribarne publica su trabajo en torno a la especificidad francesa, en 2006, los trabajadores de France Télécom perdían la posibilidad de asumir la prejubilación que se le ofrecía por medio de los CFC; con lo cual recrudesció la presión para que se retiren de la empresa, ya sin ningún tipo de cobertura. De este modo, France Télécom encontraba en el estatuto de funcionario

público un obstáculo ante el cual, lejos de retroceder, embistió con mayor violencia.

Desde luego, esto no invalida que efectivamente existan particularidades francesas del tipo que procura destacar d'Iribarne, así como este autor no desconoce la rapidez con la que se expanden por todo el mundo lo que él llama "las teorías del management" (d'Iribarne, 2006, p. 95). Sin embargo, es importante notar que la puerta de ingreso a la uniformización de tales modelos, técnicas y procedimientos en la gestión de la fuerza de trabajo provenga de procesos privatizadores que tienen como eje, una vez más, a empresas del sector de las telecomunicaciones. Una pregunta final para intentar responder en próximos trabajos: ¿Estaremos frente a la posibilidad de demostrar la eventual relación que existe entre la extraordinaria expansión de las telecomunicaciones en el curso de los últimos veinte años, la creciente individualización de los vínculos humanos que persigue la lógica de la comunicación moderna y los modelos de management a los cuales están asociados las privatizaciones de dicho sector?

Conclusiones

El desbloqueo epistemológico que se produjera con las sucesivas reformas del Estado en Occidente constituyó la condición de posibilidad para que se cimentara la poderosa expansión del neoliberalismo a escala planetaria. En este sentido, la actual crisis financiera que atraviesa a Europa, y directa o indirectamente al conjunto de la especie humana, permite apreciar, con la nitidez que pocas veces ofrece la historia, los límites objetivos que enfrenta cierto modelo de acumulación de capital íntimamente articulado con la doctrina de gobierno neoliberal.

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 (Marticorena, 2011; Pierbattisti, 2011b).

Desde nuestra perspectiva, es aquí donde radica la importancia de haber llevado a cabo un análisis comparativo que recayera sobre una empresa multinacional con presencia en todos los continentes. Es difícilmente objetable que nociones tales como "capital humano", "competencias", "empleabilidad", "cliente interno", puedan ser disociadas de los procesos privatizadores que signaron las más diversas reformas del Estado en Occidente a lo largo de los últimos treinta años.

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, p. 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 eurozona¹³. 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."

Como si se tratara de un espejo que refleja su imagen invertida, vemos aplicarse en Europa la réplica exacta de la convertibilidad en la Argentina de los años noventa: 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).

Es así como, desde nuestra perspectiva, la internacionalización de un modelo de management parece desenvolverse paralelamente a un contexto de fuerte restricción, en Europa, de los márgenes de maniobra de la clase obrera; de manera similar al proceso social que se verificara en la Argentina desde los inicios del proceso privatizador hasta la crisis de diciembre de 2001. A la luz de estos fenómenos, es preciso debatir cuál es el peso real que tienen las particularidades nacionales en el diseño de formas organizativas cuya finalidad radica en incre-

mentar sensiblemente la productividad laboral en un contexto de creciente competencia internacional y de reducción de los mercados internos locales.

Desde luego que la influencia protestante que d'Iribarne verifica en la cultura sajona incide en el tipo de vínculo que los individuos establecen entre sí. De manera análoga puede incorporarse al análisis que la ausencia de los pesados legados europeos, como por ejemplo la aristocracia, construyó un pie de igualdad en la cultura norteamericana que no encuentra similitud alguna con los países europeos. Sin embargo este tipo de análisis omite reconocer que la formación social capitalista avanza sobre las particularidades que encuentra a su paso. Por tal motivo, no son las particularidades nacionales las que explican su expansión sino las leyes que rigen la lógica de su desarrollo a escala planetaria. France Télécom en sus dos orillas da cuenta acabada de esto.

Referencias

- ABELES, M.; FORCINITO, K.; SCHORR, M. 2001. *El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado*. Buenos Aires, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Nacional de Quilmes, 276 p.
- ACKERMANN, P. 2008. Genèse et parcours de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom. In: ACKERMANN, P. *Orange stressé: agir contre les stress chez France Télécom*. Paris, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, p. 10-26.
- ANDRISANI, P.; HAKIM, S.; SAVAS, E. 2002. *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*. Massachusetts, Kluwer Academic Publishers, 222 p.
- APPAY, B. 2005. *La dictature du succès: le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris, L'Harmattan, 262 p.
- ARCEO, E. 2011. *El largo camino a la crisis: centro, periferia y transformaciones de la economía mundial*. Buenos Aires, Cara o Ceca, 389 p.
- AUDARD, C. 2009. *Qu'est-ce que le libéralisme?* Paris, Gallimard, 843 p.
- AZPIAZU, D. 2002. *Privatizaciones y poder económico*. Buenos Aires, Flasco, 242 p.
- BASTAMAG. 2009. Suicides à France Télécom: hypocrisie sur toute la ligne. Disponible en: <http://www.bastamag.net/article627.html>. Acceso el 05/02/2011.
- BAUDELLOT, C.; ESTABLET, R. 2006. *Suicide, l'envers de notre monde*. Paris, Seuil, 263 p.
- BECKER, G. 1994. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, The University of Chicago Press, 390 p.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Essais Gallimard, 843 p.
- BURGI, N.; CRINON, M.; FAYMAN, S. 2008. De l'art de programmer la maltraitance au travail. In: ACKERMANN, P. *Orange stressé: agir contre les stress chez France Télécom*. Paris, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, p. 61-115.

¹³ El programa nacional de acciones contra el suicidio, destinado 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. Se sugiere acudir a las referencias del presente trabajo para revisar el artículo del diario francés "Le Monde" (2012), que ilustra claramente la centralidad de la problemática referida.

- 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. Disponible en: <http://www.revue-interrogations.org/>. Acceso el: 07/02/2011.
- CARTER, B. 2006. The Restructuring of National States in the Global Economy. In: FAIRBROTHER, P. *Globalisation, State and Labour*. New York, Routledge, p. 136-150.
- DAVOINE, L.; MÉDA, D. 2008. Place et sens du travail en Europe: une singularité française? *Centre d'Étude de l'Emploi*. Paris. Disponible en internet: http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/27/62/20/PDF/travail_europe_96_vf.pdf. Acceso en: 15/09/2010.
- DECEZE, D. 2008. *La machine à broyer: de France Télécom à Orange: quand les privatisations tuent*. Paris, J.C. Gawsewitch, 249 p.
- DE GAULEJAC, V. 2009. *La société malade de la gestion*. Paris, Seuil, 353.
- DEJOURS, C. 1997. *La souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil, 197 p.
- DEJOURS, C. 2007. *Conjurer la violence*. Paris, Payot, 307 p.
- DEJOURS, C.; BÈGUE, F. 2009. *Suicide et travail: que faire?* Paris, PUF, 129 p.
- D'IRIBARNE, P. 2006. *L'étrangeté française*. Paris, Seuil, 290 p.
- D'IRIBARNE, P. 1989. *La logique de l'honneur*. Paris, Seuil, 280 p.
- DU ROY, I. 2009. *Orange stressé: le management par le stress à France Télécom*. Paris, La Découverte, 252 p.
- DUBAR, C. 2000. *La crise des identités: l'interprétation d'une mutation*. Paris, Presses Universitaires de France, 239 p.
- DUJARIER, M.-A. 2010. *L'idéal au travail*. Paris, PUF, 231 p.
- DURKHEIM, É. 1960. *Le suicide: une étude sociologique*. Paris, PUF, 458 p.
- EDWARDS, P.; WAJCMAN, J. 2005. *The Politics of Working Life*. Oxford, Oxford University Press, 316 p.
- <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199271900.001.0001>
- FOUCAULT, M. 2004a. *Sécurité, territoire, population*. Paris, Gallimard-Seuil, 435 p.
- FOUCAULT, M. 2004b. *Naissance de la biopolitique*. Paris, Gallimard-Seuil, 355.
- FOUCAULT, M. 1975. *Surveiller et Punir*. Paris, Gallimard, 360 p.
- FRANCE TÉLÉCOM. 2008. *Les métiers "face au client"*. Institut des Métiers de France Télécom, Rapport de janvier 2008, 55 p.
- GUILLAUME, C. 2011. La face cachée du management à France Télécom: les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations. In: BOUFFARTIGUE, P.; GADEA, C.; POCHIC, S. *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement?* Paris, Armand Colin, p. 116-126.
- HARVEY, D. 2005. *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid, Akal, 252 p.
- HIRIGOYEN, M.F. 1998. *Le harcèlement moral*. Paris, Découverte et Syros, 251 p.
- LE MONDE. 2012. "La hausse des suicides liées à la crise. Une Réalité ignorée. Disponible en: http://www.lemonde.fr/societe/article/2012/02/07/la-hausse-des-suicides-lies-a-la-crise-une-realite-ignoree_1639939_3224.html. Acceso el: 07/02/2012.
- LINHART, D. 2009. *Travailler sans les autres?* Paris, Seuil, 213 p.
- LHUILIER, D. 2002. *Placardisés: des exclus dans l'entreprise*. Paris, Seuil, 233.
- 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*, 18(15). Disponible en: <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/18%20MARTICORENA%20Categorias%20Socioprofesionales.pdf> Acceso el: 10/07/2012.
- MARX, K. 2002. *El capital*. Tomo I. Buenos Aires, Siglo XXI, 1195 p.
- MARX, K. 2007. *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse)*. Tomo I. México, Siglo XXI, 500 p.
- MAUGUÉRET, B. 2008. Dépossession identitaire chez France Télécom. In: ACKERMANN, P. *Orange stressé: agir contre les stress chez France Télécom*. Paris, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, p. 120-130.
- 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 en: http://www.observatoiredustressft.org/images/stories/pdf/le%20management%20par%20le%20stress_v101209_site%20obs_vpublic.pdf Acceso el: 11/10/2012.
- OBSERVATOIRE DU STRESS ET DES MOBILITÉS FORCÉES. 2010. Rapport de Sylvie Catala à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Paris. Disponible en: http://www.observatoiredustressft.org/images/stories/pdf/Plainte-SUD-Rapport-Catala_fev2010.pdf. Acceso el: 15/10/2010.
- PERETTI, J.-M. 2002. *Ressources Humaines*. Paris, Vuibert, 586 p.
- PIERBATTISTI, D. 2012. Management, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTel. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid. En prensa.
- PIERBATTISTI, D. 2011a. Las privatizaciones en la Argentina y Canadá: neoliberalismo, gobierno y reforma del Estado. *Revista de la Asociación Argentina de Estudios Canadienses*, Buenos Aires, Editorial La Ley, 4:125-147.
- PIERBATTISTI, D. 2011b. Gino Germani: el encuentro con una herencia que debe ser compartida. *Revista Crítica y Emancipación*, Buenos Aires, CLACSO, 5:213-220.
- 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*, Universidad de Málaga, n° 128. Disponible en internet: <http://www.umed.net/coursecon/ecolat/ar/2010/dp.htm>. Acceso el: 13/12/2012.
- 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, 222 p.
- PIERBATTISTI, D. 2007. La teoría del Capital Humano en el tránsito del liberalismo al neoliberalismo: por una articulación Marx-Foucault: Diálogo con Jacques Bidet. *Revista Realidad Económica*, Buenos Aires, IADE, 230:98-119.
- 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, 363 p.
- RAMIREZ, L. 2001. *La ciudadela sitiada*. Buenos Aires, F.O.E.T.R.A., 18 p.
- RAVEYRE, M. 2008. Le management social des restructurations et la prise en compte du travail. *Revue International Management*, numéro spécial Enjeux et Défis des Restructurations d'Entreprise, Montréal, Canada, 12:11-18.
- ROSE, N. 1999. *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge, Cambridge University Press, 321 p.
- <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511488856>
- SALAMA, P. 2010. *Une crise financière structurelle*. Hors-série. *Revue Tiers Monde*. Paris, Armand Colin. Disponible en: http://pierre.salama.pagesperso-orange.fr/art/une_crise_financiere_structurelle@fr.pdf. Acceso el: 13/12/2012.
- SCHULTZ, T. 1971. *Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York, The Free Press - Collier Macmillan Limited.
- TECNOLOGIA. 2010. *Rapport Principal*. Disponible en: <http://www.observatoiredustressft.org/images/pdf/Rapport%20final.pdf>. Acceso el: 13/12/2012.
- TROSA, S. 2008. *La réforme de l'État: un nouveau management?* Paris, Ellipses, 192 p.
- VON MISES, L. 1968. *La acción humana: tratado de economía política*. Madrid, Sopec, 1066 p.

Submissão: 31/07/2012

Acceto: 26/09/2012