



## DOCUMENTOS DE JÓVENES INVESTIGADORES

### Documentos de Jóvenes Investigadores N° 10

**La privatización de ENTel y la transformación de las identidades en el trabajo: génesis del dispositivo neoliberal en Argentina. 1990-2001**

**Damián Pierbattisti [autor]**

**Instituto de Investigaciones Gino Germani, Buenos Aires, 2006**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



Documentos de Jóvenes Investigadores

N° 10

---

**La privatización de ENTel  
y la transformación de las identidades  
en el trabajo: génesis del dispositivo  
neoliberal en Argentina. 1990-2001**

---

**Damián Pierbattisti**

MAYO DE 2006



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GINO GERMANI  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
ARGENTINA

**Los DOCUMENTOS DE JÓVENES INVESTIGADORES son elaboraciones de becarios o auxiliares del Instituto. Previo a su publicación, estos documentos son evaluados por dos especialistas en el tema.**

**Asesora Editorial: Mabel Kolesas**

**ISBN-10: 950-29-0922-4**

**ISBN-13: 978-950-29-0922-6**

**Fecha: Octubre de 2005**

**Instituto de Investigaciones Gino Germani  
Facultad de Ciencias Sociales. UBA  
Uriburu 950, 6° piso  
(C1114AAB) Buenos Aires. Argentina  
Teléfono: (5411) 4508-3815; Fax: (5411) 4508-3822  
e-mail: [iigg@mail.fsoc.uba.ar](mailto:iigg@mail.fsoc.uba.ar)  
Centro de Documentación e Información  
e-mail: [cdi@mail.fsoc.uba.ar](mailto:cdi@mail.fsoc.uba.ar)  
<http://www.fsoc.uba.ar>**

## **Resumen**

La privatización de ENTel supuso la imposición de cierta identidad en el trabajo. La misma fue puesta en una exacta oposición a la forma en que fue caracterizada la fuerza de trabajo proveniente del Estado (en este caso, por "Telefónica de Argentina"). Este documento intenta historizar tanto la evolución que siguió tal acto de atribución de identidades como la estrategia general que persiguió la empresa para su implementación.

## **Abstract**

The privatisation process of the Argentinean public companies is a turning point on the economic and social history of the country. The particularity of the Argentinean case is the fact that the same political identity, the peronism, which builded the notion of welfare state during the 40's also destroy it during the 90's.

This study analyses deeply the changes of working identities since the privatisation of the national telecommunications company (ENTel). The empirical axis of this study concerns a particular quarrel inside the working space. This confrontation will be wisely used by the company to impose a new working identity: "old workers versus new workers".

The theoretical frame of this thesis brings a new challenge to understand why we think of the working space as a "framework of power", according to Michel Foucault. Framework of power" where order obbeyance and suffering denial will play a fundamental role to run the "new" capitalistic company.

## **Damián Pierbattisti**

Lic. en Sociología de la U.B.A. y Dr. en Sociología de la Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne). En Argentina, se formó con el profesor Juan Carlos Marín (quien fue su Co-Director de Tesis Doctoral, financiada en su totalidad por el CONICET) y con el profesor León Rozitchner, con quien trabajó como docente en su cátedra "La Construcción Social de la Subjetividad", de la Carrera de Sociología, entre 1994 y 1997.

En Francia, continuó su formación con los investigadores nucleados en torno al GREITD (Groupe de Recherche sur l'Economie Internationale, le Travail et le Développement), cuyo Director es el profesor Pierre Salama, siendo su Director de Tesis de Doctorado el profesor Bruno Lautier. A su vez trabajó en el Laboratorio "Printemps" de l'Université de Saint Quentin en Yvelines, dirigido por el profesor Claude Dubar, referente obligado de la Sociología del Trabajo en Francia. Actualmente es becario post-doctoral del Conicet.

## Índice

Introducción.....	1
Primera parte: La privatización de ENTel.....	6
1.1. Las privatizaciones y el modelo de acumulación.....	6
1.2. Los antecedentes de la privatización de ENTel .....	8
1.3. La concesión de la empresa.....	11
1.4. La regulación laboral en el sector telefónico .....	14
1.5. El Plan de Convertibilidad y el desempleo.....	19
1.6. La flexibilización laboral.....	21
Segunda parte: El problema de las identidades. El marco teórico .....	24
2.1. Identidades virtuales e identidades reales: la reconversión.....	24
2.2. La cuestión de las identidades en el trabajo .....	26
2.3. La confrontación de las dos identidades: la identidad expropiada	29
Tercera parte: Tácticas y estrategias del campo empresario y las nuevas identidades en el trabajo .....	36
3.1. La nueva identidad de los cursos de formación.....	36
3.2. La amplitud del discurso empresarial: el fundamento legítimo de los cambios.....	42
3.3. Las prioridades de Telefónica y los rasgos de la nueva identidad .	44
3.4. El recambio de personal .....	50
3.5. La 'misión' de los jóvenes profesionales .....	54
3.6. Las nuevas categorizaciones y el discurso religioso.....	58
Cuarta parte: La teoría del capital humano.....	64
Conclusiones .....	69
Bibliografía .....	75

## Introducción

El objetivo del presente documento es analizar las transformaciones de las identidades en el trabajo en Argentina durante el proceso de Reforma del Estado que se implementó al comienzo de los años 90<sup>1</sup>. En tal sentido, hemos elegido el caso que presenta la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel).

La privatización de ENTel constituye, a nuestro juicio, un caso paradigmático, debido a diferentes factores:

\* Es la primera privatización de importancia de cuya acumulación de conocimientos, fundamentalmente en lo que concierne al tratamiento dispensado a la fuerza de trabajo, el gran capital extraerá la brújula que guiará las sucesivas privatizaciones.<sup>2</sup>

\* El sindicato (F.O.E.T.R.A. Sindicato Buenos Aires) se opuso tenazmente a la privatización, desatando una serie de luchas sindicales que fueron doblegadas luego de arduos enfrentamientos con el Estado (el ejército y la gendarmería debieron hacerse cargo del servicio de operadores de larga distancia por orden del poder ejecutivo, al momento de la huelga de los trabajadores telefónicos previa a la privatización).

\* La derrota del sindicato telefónico y la posterior privatización de ENTel abre la puerta precisa para que el gran capital intente imponer una nueva identidad laboral, ligada al aumento de productividad requerido por las privatizadas.

Analizaremos la estrategia general de la empresa ("Telefónica de Argentina", en este caso) por imponer una nueva identidad en el trabajo, a qué atributos está ligada esta misma, así como el tránsito que se verifica de una serie de términos a otros que se les oponen radicalmente. El tránsito de

---

<sup>1</sup> Entenderemos por « identidad » "el resultado a la vez estable y provisorio, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen a los individuos y definen a las instituciones". (Dubar, C. : 1991, pag. 113).

<sup>2</sup> Este aspecto es remarcable en el campo de lo que se conoce como "Recursos Humanos", forma cuanto menos elíptica de llamar al registro que lleva el capital de la explotación del trabajo asalariado. Los manuales utilizados por Telefónica, los conceptos allí vertidos, serán fuente de inspiración para no pocas empresas privatizadas. No debe extrañarnos tal afirmación, ya que a todos los trabajadores del Estado se le atribuyeron los rasgos negativos propios de un estigma donde poco

unos a otros refiere a la radical modificación de ciertas relaciones sociales al interior del espacio de trabajo.

Sabemos bien que la estrategia llevada a cabo por la empresa tuvo desiguales resultados, según las distintas áreas que conforman la compañía. Nuestra pretensión se limita a dar cuenta de esa estrategia global, señalando y remarcando las tácticas y los mecanismos de los que se valió la empresa para lograr imponer una nueva identidad en el trabajo. Sabemos también, como veremos más adelante, que la empresa tuvo un éxito dispar a la hora de imponer una nueva "cultura organizacional"; lo cual no quiere decir que más allá de los matices que hacen a los diferentes ámbitos en cuestión, el objetivo de transformar radicalmente las identidades en el trabajo no haya alcanzado a la compañía en su conjunto.

El período analizado se extiende desde noviembre de 1990, momento en el que se produce la privatización de la empresa, hasta diciembre de 2001, momento en el que concluye estrepitosamente el llamado "Plan de Convertibilidad" (en adelante PDC). Es interesante señalar que días antes de las jornadas de diciembre de 2001, comienzan a producirse importantes reivindicaciones al interior de la empresa abordada, lideradas por los pasantes que se desempeñaban como operadores internacionales y locales. La riqueza investigativa que se deriva de la nueva perspectiva abierta desde diciembre de 2001 en esta empresa, como en otras empresas privatizadas y siempre bajo los lineamientos que sigue nuestra investigación, será abordada en próximos trabajos.

Este es un período muy importante en razón de varios factores:

a) Se trata del período durante el cual se ponen en escena las medidas fundamentales del PDC y que lo definirán esencialmente: desregulación de la economía, abandono del Estado de su función productiva (política de privatizaciones), liberalización masiva de las importaciones; congelamiento de los salarios y paridad fija del peso argentino con respecto al dólar, apertura del mercado sobre la base de la eliminación de los derechos de aduana; etc. Los efectos de esta política económica modificarán radicalmente la estructura social argentina. (Lo Vuolo y Barbeito: 1993).

---

importaba la empresa a la cual pertenecían en la medida en que la sola pertenencia al Estado era aquello que legitimaba tal estigmatización.

b) Durante este período, la tasa de desempleo aumentó considerablemente, alcanzando registros que no conocen precedentes en la historia económica argentina; lo cual provocó un profundo debate sobre el alcance de los derechos sociales adquiridos (Neffa: 1998).

c) Las condiciones de reclutamiento de los trabajadores fueron modificadas desde la puesta en vigencia de la Ley Nacional de Empleo (24013/91), la cual ofrece el marco jurídico necesario a la implementación de medidas que se conocieron como "flexibilización laboral".

Debemos destacar dos fenómenos que van a significar un cambio definitivo con respecto a la identidad en el trabajo del empleado del Estado:

- a) La imposición de la noción de "empleabilidad" (la noción de empleo para toda la vida va a desaparecer por completo).
- b) Las transformaciones de las leyes de protección del trabajo que consagran, desde el campo jurídico, la precariedad laboral. Esto último estará directamente vinculado con el peso que tendrá entre los trabajadores la amenaza de despido no solo como modalidad de disciplinamiento sino también como instancia de examen para seleccionar cuerpos.

La cuestión de las identidades en el trabajo nos permite observar claramente la construcción de un "dispositivo de poder" que tendrá como objetivo central volver a los cuerpos lo más productivos posible. Nos serviremos de esta noción foucaultiana para intentar comprender toda una serie de tácticas y de mecanismos que ponen en conexión diferentes ámbitos de lo social los que, entendidos bajo la óptica del funcionamiento en red que presupone todo dispositivo, perseguirán el claro objetivo de alcanzar uno de los presupuestos básicos del poder disciplinario: *"la disciplina aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos económicos de utilidad) y disminuye estas mismas fuerzas (en términos políticos de obediencia). En una palabra: esta disocia el poder del cuerpo; por una parte, hace de aquel una "aptitud", una "capacidad", que busca aumentar; y por otro lado, invierte la energía, la potencia que podría resultar de aquel, haciendo de esto una relación de sujeción estricta. Si la explotación económica separa la fuerza y el producto del trabajo, digamos que la coerción disciplinaria establece en el cuerpo el lazo forzado entre una aptitud recargada y una dominación acrecentada"* (Foucault: 1975, pag. 162).

Nosotros tenemos una hipótesis central: la privatización de ENTel supuso la transformación y la construcción de una nueva identidad en el trabajo.

Desde esta perspectiva, estudiaremos la estrategia impulsada por la empresa para lograr la imposición de una nueva identidad en el trabajo, a partir de la privatización y de la confrontación identitaria (llevada al paroxismo por "Telefónica") entre los "ex-ENTel y los "nuevos trabajadores". A tales efectos, tomaremos el concepto de identidades profesionales que ha sido desarrollado por la escuela de la sociología del trabajo francesa, especialmente los trabajos de Claude Dubar y de Renaud Sainsaulieu. También tomaremos como referencia a la escuela de psicopatología del trabajo desarrollada por Christophe Dejours. Enmarcaremos este estudio en un contexto de creciente desempleo y de nuevas condiciones de trabajo, aspectos que se vieron potenciados por los profundos cambios socio-económicos introducidos, en Argentina y como señaláramos oportunamente, por el "Plan de Convertibilidad".

La pregunta central que guió nuestra investigación sobre "Telefónica" ha sido: ¿qué ocurrió entre los trabajadores que habían comenzado su formación profesional en una empresa pública y que debieron insertarse en el medio privado? Estos trabajadores han sido confrontados a una situación verdaderamente difícil: luchar por la estabilidad en el trabajo con nuevos trabajadores que cumplían con los requisitos demandados por el sector privado a partir de la instauración de las nuevas condiciones de trabajo. Los "nuevos" no tenían ninguna formación sindical (más aún, renegaban abiertamente de todo lo que concierne a la cuestión sindical), poseían una muy buena formación en las disciplinas ligadas a una empresa de servicios líder en su sector (marketing, informática, idiomas), y eran muy maleables para el trabajo en equipo. Estas capacidades pasarán a formar parte de los atributos requeridos por el capital para trabajar en la empresa. Dicho de otra forma, serán los núcleos centrales de la nueva identidad requerida por la empresa privada.

Existe una dimensión muy importante que debemos considerar para comprender la naturaleza de las transformaciones de las identidades profesionales en Argentina: tal dimensión la constituye el temor a perder el empleo. El crecimiento del desempleo es percibido como una amenaza real

y difícil de controlar. Por consiguiente, la solución frente a la desintegración de las protecciones sociales, de las organizaciones sindicales, va a quedar inscrita en el campo de la supervivencia individual. La atomización del poder colectivo y la construcción de la entidad "Organización" como espacio de contención y de procesamiento del conflicto al interior del espacio de trabajo, no es un efecto colateral del objetivo que persigue el dispositivo de poder montado por la empresa, sino su complemento necesario.

La operacionalización de la nueva identidad en el trabajo que impondrá la empresa, la buscaremos, fundamentalmente, a través de dos fuentes:

- Las declaraciones de "informantes claves" (vía entrevistas en profundidad).
- El material que difundió la empresa entre sus empleados en los "cursos de formación".

Este trabajo estará dividido en cuatro partes. La primera refiere al proceso de privatizaciones y a la relación que el mismo asume con el contexto socio-económico que le confiere sentido. La segunda parte remite al desarrollo del marco teórico vinculado al campo de las identidades desde una perspectiva sociológica. El tercer apartado expone el discurso de la Organización concerniente a la imposición de una nueva identidad en el trabajo y las múltiples dimensiones presentes en tal iniciativa. Por último, analizaremos la teoría del "Capital Humano", que Foucault expone en 1979, y su pertinencia para abordar la problemática que aquí nos ocupa<sup>3</sup>. Desde luego, el cierre de este trabajo irá acompañado de sus necesarias conclusiones.

---

<sup>3</sup> El seminario al cual nos referimos lleva por título "*Naissance de la biopolitique*" (Hautes Etudes-Gallimard-Seuil, Paris, 2004). Este es el último de los seminarios publicados de todos los que el filósofo francés dictó entre 1971 y 1984 en el Collège de France. En este seminario, Foucault realiza una suerte de "arqueología" del liberalismo historizando el tránsito que se produce hacia el neoliberalismo. La teoría del Capital Humano constituye, como veremos oportunamente, uno de los aspectos centrales del tránsito aludido.

## Primera parte: La privatización de ENTel

### 1.1 Las privatizaciones y el modelo de acumulación

Las privatizaciones de las empresas públicas en Argentina forman parte de la estrategia de los sectores más concentrados de la economía local para resolver contradicciones insolubles al interior del bloque dominante con respecto a la apropiación del excedente. Quisiéramos describir los rasgos más importantes de este nuevo modelo de acumulación abierto por la dictadura militar y que se consolidará con los sucesivos gobiernos democráticos: *“el proceso de acumulación se consolida a partir de la disminución de los salarios reales y la concentración del ingreso, lo que garantiza el crecimiento de las exportaciones de productos primarios y desarrolla la valorización financiera tanto como lo permite el crecimiento del endeudamiento externo. Desaparecidas las condiciones económicas, políticas y sociales que otorgaban a la alianza entre los sectores nacionales un poder de veto decisivo, el salario pierde cada vez más la trascendencia como factor de la demanda y en adelante aparece como un costo que es necesario reducir para garantizar la continuidad del capital concentrado. La progresiva consolidación del nuevo modelo de acumulación supone una profunda ‘desindustrialización’, que se expresa en la caída de la importancia relativa de esta actividad y en una disminución generalizada del grado de integración nacional, resultado no solamente de la reducción de compra de bienes industriales de consumo masivo, sino también de una política de apertura y de liberalización financiera conduciendo a la desagregación de los capitales nacionales de la alianza ‘policlasista’. De allí que muchos de estos desaparezcan, mientras que otros son desplazados hacia la comercialización y el resto está subordinado a la lógica del capital concentrado interno. También, exige una redefinición del Estado, en la medida en que su estructura y sus funciones reflejan todavía la cristalización de la relación anterior de fuerzas sociales”.* (Arceo, E. y Basualdo, E. : 1999, pags. 42-43).

Por un lado, nos encontramos frente a los conglomerados locales que eran los proveedores del Estado y que se beneficiaron largamente de las políticas estatales orientadas a reforzar su poder (regímenes de promoción industrial, sobrepuestos en las compras del Estado, estatización de sus deudas privadas). Y por otro lado tenemos a los acreedores externos que tenían títulos de la deuda externa argentina. La manifiesta imposibilidad del Estado por resolver las contradicciones internas de esta lógica de

acumulación de capital, desató un proceso hiperinflacionario que pretendía reformular la noción del Estado de bienestar y convertir al Estado en un mecanismo de expropiación del excedente hacia los grupos más consolidados de la economía, pero siempre pagando la deuda externa.

En cierta medida, la crisis de abril de 1988 desató una posible "resolución" de este conflicto. La Argentina se declara en cesación de pagos, relegando los intereses de la banca acreedora. El proceso de privatizaciones supondrá la "armonización" de este conflicto entre los conglomerados locales y los acreedores externos. Para los primeros, las Empresas Públicas constituirían dos posibilidades: reforzar su posición en el mercado, y extender a otros sectores de la economía su actividad. Para los acreedores externos, las privatizaciones supondrían la forma de reestablecer los pagos de los servicios de la deuda externa a través del mecanismo de "capitalización de títulos de la deuda externa", que se implementaría al momento de transferir los activos del Estado al sector privado.

Tomemos, por ejemplo, la privatización de ENTel, el objeto de esta investigación. En esta privatización, podemos ver al "Citybank", el banco que aportaba los títulos de la deuda externa; al grupo local "Techint", que formaba parte de la "patria contratista" en tanto que empresa perteneciente a los proveedores del Estado y a la operadora internacional "Telefónica de España", empresa encargada de distribuir el servicio telefónico. Los acreedores externos necesitaban asociarse con los grupos económicos locales para acceder a las privatizaciones. Esta asociación demuestra también la "convergencia de intereses" que tenían los diferentes actores sociales.

*"Las privatizaciones tienen un rol central porque sirven al interés mayor de los agentes económicos, decisivos en la marcha económica del país. Para los acreedores externos, las privatizaciones han constituido la opción más interesante frente a la enorme deuda del Estado argentino permitiendo así garantizar el pago de los intereses corrientes a través de los ingresos recibidos en efectivo. Para los grupos locales y los conglomerados extranjeros, esto implica la posibilidad de acceder al control de activos muy importantes y de mercados de monopolios preservados de la competencia. La intensidad de la crisis y la articulación de los intereses en juego han dado al proceso de privatizaciones argentinas un conjunto de rasgos propios que lo diferencian de otras experiencias realizadas recientemente en diferentes países latinoamericanos". (Basualdo, E.: 1994, pag. 30).*

En el campo jurídico se cristalizará este reacomodamiento al interior del bloque dominante mediante la sanción de dos leyes que posibilitarán la política de privatizaciones de las Empresas Públicas. La primera de ellas fue la ley de "Reforma del Estado" (23.696/89) y la segunda fue llamada ley de "Urgencia Económica" (23.697/89).

La primera de las leyes estipulaba la posibilidad de privatizar las empresas públicas a partir de decretos de necesidad y urgencia. Esta establecía los mecanismos para privatizar, total o parcialmente, las empresas del Estado; imponía un "Programa de Propiedad Participada", a través del cual los trabajadores de cada empresa privatizada, pasarían a ser propietarios de la misma<sup>4</sup>; autorizaba al Poder Ejecutivo a rescindir los contratos de obras en curso y que hubiesen sido aprobados antes de la puesta en vigencia de la ley en cuestión.

La segunda ley tenía el objetivo manifiesto de reestructurar los gastos del Estado (mediante la suspensión de los subsidios ligados al régimen de promoción industrial y de todo tipo de beneficio al sector privado); introducía, a su vez, un reconocimiento igualitario tanto del capital nacional como del extranjero y autorizaba al Poder Ejecutivo para despedir a los empleados públicos que no hubiesen sido designados en su cargo mediante concursos públicos. (Duarte, M.: 1999).

## **1.2 Los antecedentes de la privatización de Entel**

Los antecedentes de la privatización de Entel podrían dividirse en dos grandes momentos: el primero abarca el período que se extiende bajo la dictadura militar y el otro corresponde al período que se extiende bajo el primer gobierno democrático (1983-1989).

El primer período corresponde al que se conoce como el de las "privatizaciones periféricas". Este lapso se caracterizó por la cesión, a ciertos proveedores privados, de actividades que hasta ese momento había desempeñado ENTEL, como por ejemplo las tareas de reparación de las

---

<sup>4</sup> De hecho, es el artículo 16 de dicha ley la que faculta al Poder Ejecutivo la posibilidad de constituir esta modalidad de transferencia a los trabajadores de los activos del Estado. Para una lectura detallada de la inscripción en el campo jurídico de dicha normatividad, ver Lozano, L.; Sozio, T.; Tomada, C.; Vilas, G. y Bustos, J.: "Los trabajadores y las privatizaciones. Cómo se implementa un Programa de Propiedad Participada". Atlántida, Buenos Aires, 1992.

redes telefónicas externas, la compra de centrales telefónicas y ciertos servicios auxiliares propios de la actividad (Coloma, G.; Gerchunoff, P. y Schiappacasse, M.R.: 1994). Esta modalidad va a ser muy importante para contrastar el poder, siempre creciente, de los proveedores del Estado argentino. Se desarrollará esto más tarde, al momento de analizar a los grupos que van a adquirir ENTel y el peso que tendrán los antiguos proveedores del Estado en la conformación del conglomerado empresarial.

No obstante, el antecedente más importante de la privatización de ENTel fue el proyecto presentado por la Administración Alfonsín.

Este proyecto consistía en la gestión y venta del 40% del paquete accionario de ENTel a la empresa española "Telefónica de España". En este proyecto subyacía la idea de crear una empresa mixta, administrada por el grupo español, pero manteniendo el monopolio de ENTel sobre las telecomunicaciones del país. El Estado se reservaría la regulación concerniente al precio del servicio como así también a la calidad del mismo. La operación ascendía a un monto total de U\$S 750 millones que se llevaría a cabo de la siguiente forma: U\$S 500 millones se abonarían en efectivo y los U\$S 250 millones restantes mediante el mecanismo designado como "capitalización de deuda externa". Dada las resistencias generadas a este proyecto de privatización parcial de la empresa (tanto de los sindicatos y de los proveedores cuanto de la oposición política de la época), tal proyecto no pasó la instancia legislativa para su aprobación.

Uno de los factores de mayor peso que produjo el consenso favorable para la privatización de la empresa estatal, fue el estado de deterioro en el cual esta se encontraba. *"En 1990 son habilitadas solamente 40.000 líneas telefónicas, un 70% menos que durante 1989 y con importantes retrasos en los planes de trabajos y en las tareas de mantenimiento de la empresa [...] Se ha registrado, también, un remarcable aumento en el nivel de endeudamiento de la empresa. Hay que remarcar que durante la gestión de María Julia Alsogaray, la deuda de la empresa aumentó un 122% superando los 2.000 millones de dólares. Ulteriormente, a través del decreto 62/90 (pliego de bases y condiciones para la privatización) se decidía que ENTel sería transferida sin ningún pasivo al sector privado, que el Estado asumiría la deuda, tanto interna como externa, de la empresa. Esta era de 500 millones de dólares aproximadamente y era debido, en su mayoría, a deudas que tenía la empresa con sus principales adjudicatarias, entre las que se encontraban Siemens, Pecom-Nec (del grupo Perez Companc), Telettra e*

*Italtel (del grupo Techint). También Perez Companc, después Techint, ulteriormente, formarán parte de los consorcios adjudicatarios de los activos de Entel". (Abeles, M.; Forcinito, K. y Schorr, M.: 1998, pag. 95).*

Otro aspecto que merece ser señalado concierne a la profunda "racionalización" de personal que se implementó durante la gestión de esta funcionaria. De este modo, la ofensiva del capital para deshacerse de los ex-ENTel comenzó antes de que se formalizara el traspaso de la empresa pública al capital privado: *"... en el período 1989-1990 se llevó a cabo un intenso proceso de racionalización de personal y de renegociación de los contratos de trabajo. La nueva administración de ENTel ha adoptado un programa de 'retiros voluntarios' y de 'jubilaciones anticipadas' que ha hecho descender en 5.000 el número de trabajadores con respecto a la década precedente. Al mismo tiempo, se modificó la C.C.T. en vigor hasta ese momento, de manera tal que los trabajadores de la empresa pasan a trabajar de 35hs semanales a 40hs. Esto ha provocado la oposición del sindicato a partir de lo cual se produjeron numerosos despidos". (Abeles, M. ; Forcinito, K. y Schorr, M. (1998) pags. 95-96).*

El decreto 731/89 (12/09/89) va a ordenarle al ministerio de trabajo y de servicios públicos la preparación de los pliegos y bases de condiciones para la privatización de ENTel.

Este decreto tenía como principales líneas directrices:

- a) El Estado asumiría el pasivo de la empresa.
- b) No se modificarían las C.C.T. (cuestión que no fue cumplida).
- c) Se admitiría la participación de proveedores en los consorcios que se postulasen para adquirir la empresa pública.

Todas las disposiciones que han determinado la venta de Entel al consorcio privado han emanado del decreto 62/90. Este determinaba el resultado siguiente:

- Se puso a la venta el 60% del paquete accionario de cada una de las nuevas firmas, previendo que el restante 40% se ofrecería en venta pública a través del mercado de valores (30%) y el 10% restante mediante el régimen conocido como 'Programa de Propiedad Participada'.
- Se estableció un sistema de "doble sobre" para la licitación, a través del cual se evaluó la capacidad técnica y financiera de los ofrecimientos para después estimar el precio de la privatización y transmitirlo a los preseleccionados de esta primera etapa.

- Se exigió que en cada grupo participe en carácter de "operadora de servicio" una compañía telefónica con trayectoria internacional. Esta compañía tendría a su cargo la administración de la sociedad, a través de un "contrato de administración" firmado ante los otros miembros del grupo con el cual ella asumiría responsabilidades tales como el desarrollo de políticas de administración, proyecto y estructura de la organización, introducción de innovaciones tecnológicas, etc.

- Se fijó un precio de base de U\$S 1.672 millones por toda la empresa (U\$S 1.003 por el 60%), a pagar una parte en efectivo (U\$S 214 millones), otra financiada (U\$S 380 millones) y el resto en títulos de la deuda externa argentina<sup>5</sup>. Se decidió que el Estado asumiría todos los pasivos de la empresa (salvo por las obras y servicios en explotación al momento de la privatización). Este precio se fijó como base a partir de una estimación del valor actual del flujo de fondos futuros de la empresa, ya que el valor técnico de los activos por privatizar estaba estimado en U\$S 3.200 millones (U\$S 1.920 por el 60%). Dichas estimaciones fueron realizadas por el "Banco Nacional de Desarrollo de la República Argentina", con el consejo de varios grupos privados (Coloma, G. ; Gerchunoff, P. y Schiappacasse, M.R.: 1994).

La particularidad que presenta el caso argentino es que las empresas tenían el derecho de asegurar los servicios tanto de comunicaciones nacionales como internacionales. Este aspecto no tiene referencias en el mundo, pues en el caso de Chile y de Gran Bretaña, por ejemplo, las empresas responsables del servicio de telefonía nacional tenían prohibido participar del servicio de comunicaciones internacionales para evitar los "subsídios cruzados".

### **1.3 La concesión de la empresa**

Varios operadores internacionales en el campo de las telecomunicaciones, se presentaron para participar de la privatización de ENTel. Fueron tres los grupos seleccionados para hacerse cargo de la empresa del Estado. Se distribuyeron de la siguiente forma:

---

<sup>5</sup> Es a partir de 1985 con el "Plan Brady" que se pusieron en escena los primeros programas de capitalización de la deuda externa argentina.

- Telefónica de España (a través de "Telefónica Internacional"), Pérez Companc (a través de "Inter Río Holding Establishment"), Techint (a través de "Inversora Catalinas"), Citybank.
- Bell Atlantic, Manufacturers Hannover, Cititel, Blaston Trading, Siar, Cofipa, Cadipsa y Welbers Insúa.
- Stet Società Finanziaria, France Cable et Radio, Pérez Companc (a través de la "Compañía Naviera Pérez Companc") y la banca Morgan.

El consorcio que tenía a "Telefónica de España" como principal operador, fue aquel que hizo la mejor oferta por las dos zonas en las cuales se dividió el país. No hay que sorprenderse, dado que "Telefónica de España" ya conocía el sector de las telecomunicaciones en Argentina. En 1988 el gobierno de Alfonsín ya había firmado un pre-acuerdo con "Telefónica de España" por la venta del 40% de la empresa del Estado, como subrayáramos oportunamente. Telefónica ofreció U\$S 2.720 millones en títulos de la deuda externa argentina por la región sur y U\$S 2.308 millones por la región norte.

En la segunda posición aparece el consorcio comandado por Bell Atlantic que había propuesto de pagar U\$S 2.228 millones en títulos de la deuda externa por la región norte del país (este consorcio no presentó ninguna propuesta por la región sur).

Y en la tercera posición aparece el consorcio que tenía en la cabeza a Stet-France Cable et Radio que había ofrecido por la región norte U\$S 2.100 millones en títulos de la deuda y por la región sur U\$S 2.333 millones en títulos de la deuda también.

El consorcio comandado por "Telefónica de España" obtuvo la adjudicación de la región sur del país. Mientras que Bell Atlantic no pudo participar de la privatización porque el "Manufacturers Hannover" no pudo obtener títulos de la deuda a tiempo.

De esta forma, el consorcio que ganó la zona norte del país (Stet-France Telecom) ha debido pagar US\$ 100 millones en efectivo y US\$ 2.308 en títulos de la deuda. Así, para hacer un resumen, se podría decir que *"... por la venta del 60% de ENTel, el Estado recibió US\$ 214 millones en efectivo y US\$ 5.028 en títulos de la deuda externa. Sin embargo, si se toma la cotización de mercado, entre el 12% y el 15% de su valor nominal, la cantidad de títulos que*

*recibió el gobierno equivaldría a unos US\$ 750 millones, aproximadamente*". (Abeles, M. ; Forcinito, K. y Schorr, M. : 1998, pag. 106).

Aunque sea probable que el consorcio liderado por "Bell Atlantic" no haya podido obtener los títulos de la deuda a tiempo, existe otra interpretación posible.

Si se analiza la conformación de los consorcios que ganaron la licitación de ENTel, se verá que en los dos consorcios victoriosos se encontraban importantes grupos económicos locales (Pérez Companc, Soldati, Techint).

En el consorcio liderado por "Bell Atlantic" aparecen dos grupos menores (Welbers Insúa y Bracht). Más allá de la cuestión de la obtención, o no, de los títulos de la deuda, podría pensarse que para la Administración Menem la presencia grandes grupos económicos locales, constituía un aspecto que no sería menor.

En lo que concierne a la regulación tarifaria del servicio telefónico, hay dos grandes formas de establecer mecanismos de regulación de las tarifas de los servicios públicos monopólicos. El mecanismo de "*cost-plus*", o tasa de rentabilidad, y el mecanismo "*price-cap*", o de precio máximo. Este último ha sido elegido en el caso de las telecomunicaciones, pero también en el caso de la energía eléctrica y la distribución de gas.

El mecanismo de "*price cap*" ha sido utilizado en la privatización de la empresa de telecomunicaciones de Gran Bretaña. Este mecanismo es el que existe en Argentina. Este consiste en aplicar, en el caso del servicio telefónico, reducciones tarifarias con respecto a una cierta cantidad predeterminada. Esto supone la actualización permanente de las tarifas telefónicas en virtud de la evolución de los índices de precios al consumidor, de lo que se descuenta un coeficiente de eficiencia predeterminado. De esta forma, teóricamente, se pretende beneficiar a los usuarios cautivos del servicio telefónico a partir de la transferencia, aunque sea parcialmente, de los aumentos en la productividad de las empresas monopólicas, ahora en manos privadas

Pero los beneficios que supone la adopción de este mecanismo no se han verificado en el caso argentino. Esto se debe a que las tarifas que representaban el "punto de partida" y a partir del cual se implementó el mecanismo de "*price cap*" fue muy elevado. Así, los beneficios para los

usuarios del servicio telefónico, aunque las tarifas puedan reducirse en el tiempo, se han visto neutralizados.

El pulso telefónico se multiplicó por siete en precios constantes (711%) antes de la privatización de la empresa y de la adopción del mecanismo de *"price cap"*. Fue así como los usuarios cautivos del servicio telefónico colaboraron en la conformación de las ganancias extraordinarias que obtendrán las empresas privatizadas durante el período de exclusividad.<sup>6</sup>

Es necesario remarcar un aspecto en particular: es lo que ocurrió a partir de la aplicación del Plan de Convertibilidad. Este prohibía expresamente el reajuste de todos los precios de la economía internacional. Para evitar la aplicación de medidas restrictivas con respecto al aumento de tarifas, a partir del decreto 2585/9, un año después de la privatización, el Ministerio de Economía determinó que el precio del pulso telefónico estaría determinado, de allí en más, por el Índice de Precios al Consumidor de los EE.UU. De esta forma, se evitaba la prohibición de "congelar" los precios que determinaba el Plan de Convertibilidad.

#### **1.4 La regulación laboral en el sector telefónico**

Existe un dato que nos ayuda a comprender la estrategia de la empresa con respecto a su política de Recursos Humanos y su relación con el sindicato: al momento de la privatización, la empresa se preocupó por firmar una nueva C.C.T. en la cual intentaría cristalizar las profundas modificaciones operadas respecto a la Convención anterior, que data de 1975: la estabilidad del empleo, la protección de la militancia sindical, la jornada de siete horas. Analicemos las profundas transformaciones que supuso la privatización de ENTel en el ámbito de la C.C.T.:

1) La jornada de trabajo: en ENTel la jornada de trabajo no superaba jamás las siete horas. Con la privatización de la empresa se agrega una hora más. Se implementó, a su vez, una flexibilización de los horarios de trabajo y la

---

<sup>6</sup> De hecho, la tasa de beneficio de Telefónica y Telecom supera largamente la media de las principales empresas de telecomunicaciones del mundo. Y las de sus casas matrices. Ver cuadro 3.

supresión de las horas extras, lo cual repercutió directamente sobre el salario real de los trabajadores. En términos generales, podemos afirmar que se trató de extender la jornada laboral y de flexibilizar los horarios de trabajo.

2) La organización del trabajo: en este sentido se encuentran, quizás, los cambios más importantes. Por un lado se modifica, radicalmente, el carácter "fordista" del trabajo, aún tratándose de una empresa del Estado. Por otro lado, se puede agregar el carácter simbólico que supone la incorporación del concepto de "polivalencia" y de "flexibilidad" en el espacio de trabajo. Es necesario mencionar, a su vez, la incorporación de las nociones de "trabajo en equipo", "círculos de calidad" y "grupos autónomos". El trabajador será interpelado desde un lugar completamente diferente con respecto al que ocupaba en la empresa estatal. La empresa privada demanda su compromiso personal, separándolo, alejándolo y protegiéndolo del discurso sindical. La atomización del poder colectivo y la creación de una noción de "colectividad" completamente nueva y creada por la empresa caracterizarán a la nueva organización del trabajo (y a la nueva Organización capitalista)<sup>7</sup>.

3) La reducción de categorías, puestos o niveles: justamente, los cambios que aparecen con la incorporación de la "polivalencia" y la "flexibilización" del trabajo reduce el número de categorías que caracterizaba al trabajo en las empresas del Estado. Pero también esta reducción se incrementó por el proceso de "retiros voluntarios", "jubilaciones anticipadas" y "despidos masivos" de personal. Por consiguiente se ve la confluencia de estos dos procesos: la flexibilización del trabajo y los despidos masivos de trabajadores.

---

<sup>7</sup> Creemos conveniente formular una aclaración. Entendemos por "organización del trabajo" la forma en la que el capital organiza la producción, la cual estará fuertemente atravesada por las luchas obrera para darle un curso diferente a la imposición despótica del capital. En cambio, por "Organización" entenderemos a la unidad capitalista en tanto que espacio institucional atravesado por múltiples discursos tendientes a normalizar el funcionamiento objetivo de la producción. Creemos que el término "Organización" trasciende largamente al concepto "empresa" ya que diferentes empresas pueden pertenecer a la misma Organización. Es a esta noción que se remite permanentemente el gran capital para fundamentar un discurso disciplinador de la fuerza de trabajo. Veremos este aspecto más adelante al momento de analizar los cursos de formación de Telefónica.

4) En lo que concierne a la forma que asumirá el salario, es muy importante destacar que este permanecerá ligado a la productividad. Antes, bajo la égida del Estado de bienestar, el salario estaba íntimamente unido a la función que asumía el trabajador en la empresa. Pero hoy el salario asume una forma "variable" según varios factores que intervienen en su composición (precio por productividad, ticket restaurant, etc.).

5) Nuevas modalidades de contratación: en este sentido, las nuevas C.C.T. incluyen la posibilidad de contratar trabajadores a partir de la ley nacional de empleo (24.013) y el régimen de "pasantías" (decreto 340/92). De esta forma, se afirma la precariedad del trabajo instalada en el campo jurídico. (Senén González, C.: 1998; Tomada, C.: 1999)

Hay dos fenómenos que han obligado a los sindicatos a rever su estrategia: la creciente descentralización de las negociaciones, cuyo efecto central fue la creciente individualización de la relación empresa-empleado y el crecimiento del desempleo, el cual reduce sensiblemente los márgenes de maniobra de los sindicatos a nivel general. Los sindicatos tuvieron graves problemas para enfrentar las nuevas condiciones de lucha sindical. El cambio radical en la composición de los trabajadores acentuó tales inconvenientes: los nuevos trabajadores que ingresaban a la empresa eran indiferentes o incluso abiertamente refractarios al discurso sindical. La pérdida de afiliados también los marcó sensiblemente lo que explica su desaliento, incluso su sensación de derrota abierta. Las negociaciones, que antes se llevaban a cabo con un actor estatal más bien permisivo a sus demandas, pasaron a dirimirse con verdaderos cuadros políticos que imponían sus condicionamientos en un contexto socio-económico que les era ampliamente favorable. En resumen, el sindicato no pocas veces estuvo forzado a negociar lo que le sería impuesto por la fuerza.

Creemos que uno de los aspectos que desata esta profunda crisis estriba en la forma que asumen las nuevas condiciones laborales, lo cual va de la mano con la composición de la fuerza de trabajo que emerge en la empresa con la privatización. El capital promueve una forma de relación entre los trabajadores, al interior del espacio de trabajo, que le impide al discurso sindical alcanzar a estos nuevos trabajadores. Las diferentes tácticas de "informalización del vínculo con la autoridad" (política de "puertas abiertas" donde los trabajadores exponían, informalmente, sus

demandas y sugerencias a sus jefes por fuera de toda instancia formal, lo cual era costumbre entre los ex-ENTel) marcan una clara ruptura identitaria respecto al modelo anterior ya que la empresa privada, hábilmente, impone una forma de identificación con la Organización a partir de neutralizar al sindicalismo y de darle marco a la paulatina construcción de una nueva "cultura privada". De este modo, la Organización, al promover la identificación de los trabajadores con los cuadros dirigentes de las distintas áreas de la compañía, minan la base que sostiene a la representación sindical: se desplaza la noción del "Otro" (como lo radicalmente opuesto) hacia el campo sindical, allí donde tendrían que encontrarse los iguales<sup>8</sup>. Es cierto que este tránsito está fuertemente condicionado por la coyuntura socio-económica en la que se despliega la estrategia de la empresa, pero tal situación no nos resulta suficiente para explicar la eficacia de los resortes subjetivos sobre los que se apoya tal estrategia empresaria. En el fino equilibrio que media la tensión entre el contexto socio-económico y la manipulación de una afectividad construida sobre la impronta de una fuerte "cultura de la supervivencia", se inscribe el presente documento.

*Así, "... La primera gran diferencia de política de personal observada entre el antiguo modelo y el nuevo modelo salido de la privatización, es el comienzo de la aplicación de la flexibilidad del trabajo, traducida en la llamada 'polivalencia funcional' lo que suponía la utilización más intensiva de los R.H.; la reducción de días de vacaciones; el ajuste de los salarios, lo que significó la pérdida de la antigüedad; la flexibilidad horaria y la exigencia de compromiso, entre otras medidas. Como consecuencia directa de estos cambios, el sindicato telefónico renunció a la participación en varios aspectos vinculados a la política de la empresa". (Brinkmann, M.E.: 1997, pag. 87).*

Remarquemos los rasgos más importantes que hacen al tránsito de un Convenio al otro:

---

<sup>8</sup> Una de las tácticas de las que se valió Telefónica consistió en poner "fuera de Convenio" a los trabajadores que alcanzasen cierto escalafón. De este modo, cada trabajador estaba forzado a negociar en términos individuales su relación con la empresa y, paralelamente a esto, se evitaba la "contaminación" del discurso sindical, el cual se encontraba fuertemente estigmatizado tanto como los trabajadores del Estado. Se trataba, en definitiva, de impedir que se mezclasen los trabajadores que ingresaban en estado "puro" con los que estaban "contaminados" por los "vicios" del Estado. Las comillas se corresponden con la frecuencia con que escuchamos la utilización de tales términos en boca de los cuadros del Departamento de Recursos Humanos de la empresa aludida.

- 1) La desaparición del Comité Central de Reclamos, cuya función estaba directamente vinculada con la promoción de la fuerza de trabajo en la empresa estatal.
- 2) La supresión del 50% de los puestos de trabajo normalmente reservados a candidatos inscriptos en la bolsa de trabajo del sindicato.
- 3) Con respecto a la cuestión de la Formación, Telefonica no reconoció jamás los cursos que daba el sindicato para aquellos afiliados que deseaban especializarse en ciertas áreas. Esta negativa tendría un doble objetivo: en primer lugar, monopolizar la implementación de condiciones previas que permitan la reconversión de ciertos empleados a través de una selección exclusiva por parte de la empresa; segundo, influir indirectamente sobre la política de atracción a los afiliados que podría ejercer el sindicato a través de la oferta de herramientas concretas para desarrollar estrategias de supervivencia o de defensa de puestos de trabajo en el seno de la Organización empresarial.
- 4) El delegado fue dejado al margen como representante del personal en ciertos trámites administrativos. Por ejemplo, la legalización de los resultados obtenidos en la selección de un empleado para un puesto determinado.
- 5) A través del artículo 51 de la C.C.T. 165/75 el sindicato tenía el derecho de decidir con la empresa el personal a aprobar; actualmente, a través del artículo 108 de la nueva C.C.T. la empresa comunica solamente al sindicato los cambios tecnológicos y las reconversiones que involucran al personal.
- 6) Especialidades de trabajo han sido unificadas, lo que ha permitido la reducción del número de delegados, afectando la participación efectiva del sindicato en cada oficina o en los lugares de trabajo y disminuyendo las posibilidades de intervención directa en la resolución de conflictos que podían aparecer entre el jefe y los empleados o, incluso, entre los empleados.
- 7) La aparición de un nuevo valor cultural: la competitividad entre pares. Esta noción, enmarcada en el contexto socio-económico que acompaña la privatización de la empresa, tiende a erosionar fuertemente uno de los rasgos identitarios más firmes de la identidad laboral propia de los ex-ENTel: la solidaridad en el trabajo. Este aspecto no solo minó las bases de una cierta trama identitaria sino que, además, reforzó la "cultura de la

supervivencia" cuyo efecto se traduce en una profunda atomización del poder colectivo.

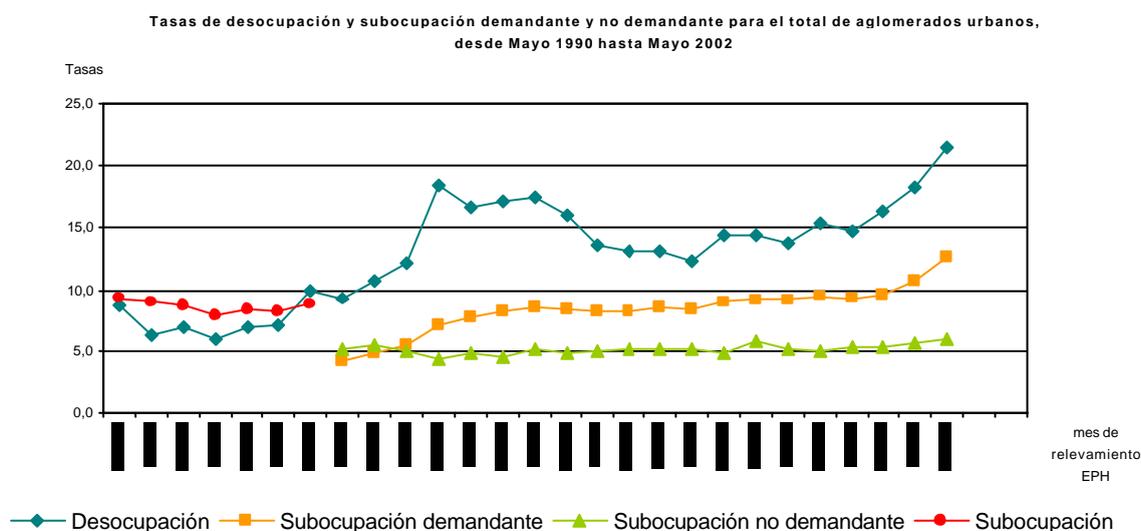
8) La obra social pasó a manos del sindicato, ganando en poder y autonomía, pero el sistema sufrió una fuerte disminución de los aportes patronales.

Intentemos ahora ver de cerca el contexto socio-económico en el cual estas transformaciones se producen para pasar luego a un análisis minucioso de las abruptas modificaciones de las identidades en el trabajo.

### 1.5 El Plan de Convertibilidad y el desempleo

Veamos la evolución que sigue la tasa de desempleo durante el período en el que se producen las principales modificaciones de las leyes de protección del trabajo y la consolidación del PDC. Conciernen a todo el país.

#### CUADRO 1



Fuente: Ministerio de Economía. 2005.

El PDC obligó a las empresas a mejorar su competitividad para subsistir en un mercado completamente desregulado. El crecimiento de la productividad laboral adquirirá una gran importancia, dado que las grandes empresas podrán hacer importantes progresos técnicos suprimiendo mano de obra (Ministerio de Economía: 1996). De hecho, la apertura económica y la sobrevaluación de la moneda local produjeron un aumento de la demanda

de bienes intermedios importados y de mano de obra calificada, fenómenos que se complementaban mutuamente. A esto sigue una disminución de la demanda de mano de obra no calificada que se traduce en aumento del desempleo: *“los efectos negativos de este proceso sobre el empleo se vieron multiplicados por las progresiones tecnológicas (que ahorran trabajo) de los bienes intermedios importados”* (Bekerman: 1998, pag. 125). Los efectos de la apertura económica sobre el desempleo son fundamentales para comprender la dimensión que este adquiere. El fuerte incremento de las importaciones impactó notablemente en las pequeñas y medianas empresas, donde se produjeron, rápidamente, numerosos despidos. Tal incremento es correlativo al crecimiento de la P.E.A., aspecto que reforzó, aún más, la escalada que refleja la tasa de desocupación entre 1990 y 1995 (Lozano: 1995).

Otro aspecto que debemos subrayar, a la hora de comprender la incidencia del PDC en el incremento de la tasa de desocupación, es la disminución del costo de los despidos. Esto aceleró un proceso de expulsiones masivas del mercado laboral, el cual fue amplificado por las privatizaciones de empresas públicas. Así, el sector público operó como un “expulsor” de mano de obra a raíz de las privatizaciones y de los ajustes de las cuentas públicas. El sector industrial operó también de la misma forma, tanto entre las grandes como en las pequeñas unidades productivas.

A fines de 1993 comienza un período que estará signado por una profunda recesión económica. El mismo podemos atribuirlo a un menor ingreso de capitales, a un descenso notorio de la actividad económica, y al fin de las privatizaciones (al menos de las más importantes). En este contexto, las estrategias de reducción de los costos laborales deviene central. El aumento desenfrenado de la desocupación da lugar a la legitimación de un discurso que establece la posibilidad de reducir aquella a través de abaratar los costos del reclutamiento de la fuerza de trabajo, ocultando la necesidad de reducir el capital variable para mantener una tasa de plusvalía determinada (Ministerio del Trabajo: 2005).

La baja del costo del trabajo era un objetivo político central para la patronal argentina. Más allá de un problema estrictamente económico, la baja del costo del trabajo refleja la incapacidad de los sindicatos de hacer frente a un nuevo proceso político-económico puesto en marcha en marzo

de 1991. Pero esta cuestión refleja el cambio radical de la orientación de la producción de bienes en Argentina: de hecho, desde 1976 y desde la ruptura del proceso de industrialización aplicado al mercado interno y bajo predominancia de la valorización financiera, el salario perdió poco a poco su importancia en tanto que componente de la demanda global. Si se quiere, la dictadura militar "rompe" la alianza urbano-industrial para comenzar a construir un modelo de acumulación donde la valorización financiera será un aspecto constitutivo de esta estrategia económica. En otros términos, la importancia del salario como un factor central en la conformación del mercado interno es relegada en virtud del nuevo modelo de acumulación capitalista.

## **1.6 La flexibilización laboral**

La gran preocupación de los capitalistas argentinos, fundamentalmente cuando los efectos de la recesión económica se hicieron sentir, consistía en reducir los costos laborales. Tal preocupación iba de la mano de otra que no era menor: la transformación de las leyes de protección del trabajo. Estos dos ejes, la baja del costo del trabajo y la modificación de las leyes de protección del trabajo, tendrán un efecto directo en la conformación de una nueva identidad en el trabajo. De estos dos factores se derivarán dos tácticas a las que va a recurrir Telefónica incansablemente, durante el período analizado: a) el despido masivo de trabajadores, vía los "retiros voluntarios"; b) el reemplazo de la noción de "empleo de por vida" por el concepto, que introduce en este contexto la empresa privatizada, de "empleabilidad".

Fundamentalmente entre 1991 y 1995, la transformación de las leyes de protección del trabajo presentaron tres dimensiones claramente diferenciadas que podrían definirse de la siguiente forma:

a) La flexibilización, en un sentido estricto del término, puede ser asociada tanto al derecho individual como al derecho colectivo del trabajo. En este sentido, encontramos modificaciones importantes en las diferentes modalidades de establecimiento de contrato de la fuerza de trabajo (contratos flexibles o con ciertos plazos), bajas de los costos del trabajo y

del costo de los despidos. Con respecto al concepto de "flexibilización" se pueden distinguir dos modalidades diferentes de la "flexibilización del trabajo". La "flexibilización interna" que concierne *"la política de formación permanente y 'polivalente' de la mano de obra"* y la *'flexibilización externa'* que concierne *"la política que se aplica para acelerar los movimientos de entrada y salida de la mano de obra del mercado de trabajo para disminuir los costos de esta. Esto implica contratos de duración determinada [...]; flexibilidad de los horarios, que permite la adecuación a los ciclos productivos específicos; esquemas de organización particulares, etc"*. (Dinerstein: 1991, pag. 64).

b) Reformas asociadas al derecho colectivo de trabajo. Estas reformas refuerzan la posición de los empresarios en la negociación Capital-Trabajo-Estado y refuerzan, de forma directa, la baja de los costos ya mencionados (negociación colectiva descentralizada sin 'ultra-actividad' (Etchemendy y Palermo: 1998). Con respecto a este punto, la importancia de la supresión de la "ultra-actividad" es verdaderamente central. A partir de este momento, los sindicatos están obligados a negociar nuevos convenios bajo condiciones muy desfavorables ya que no tendrán la posibilidad de imponer sus demandas, remitiéndose a la defensa de una convención anterior. Todo convenio se negocia con independencia de lo que haya estipulado su precedente.

c) Reducción directa de las tasas patronales a las obras sociales y desregulación del sector salud.

El eje que estructura estas tres dimensiones es la sanción de la ley 24013/91. Esta ley introduce cambios significativos en lo concerniente a la modalidad que asumirá la contratación de la fuerza de trabajo de allí en más. Esta misma ley establecía, por primera vez en la historia, la posibilidad de contratar trabajadores con plazos determinados y la disminución de las cargas sociales, asociadas a tal modalidad de empleo. A su vez, le otorgaba a los empresarios la posibilidad de implementar nuevos contratos de trabajo a partir de lograr acuerdos con los sindicatos que puedan cristalizarse en nuevas Convenciones Colectivas de Trabajo. De este modo, podrían derivarse nuevas formas de contratos de trabajo, inexistentes en el marco jurídico en vigencia en aquel momento. En esta perspectiva, *"... el alejamiento con respecto a la premisas que definen al trabajador típico (en particular lo que refiere a la duración indeterminada) califica la*

*situación del que está sometido a un contrato de duración determinada como precario, a medida que el contrato lo conduce hacia una situación de incertidumbre con respecto a su inserción en el mercado de trabajo a corto plazo y lo expone al riesgo de perder su capacidad de movilizarse en el sistema productivo” (Ferrari y López: 1993, pag. 140).*

Esto va a repercutir directamente sobre las identidades de los trabajadores dado el cambio profundo que supondrá, para los “ex-Entel”, la expropiación de la noción de “empleo de por vida” y la imposición de la noción de “empleabilidad”. El empleo de por vida, rasgo característico que asumía la relación de la fuerza de trabajo con el Estado bajo el modelo anterior, suponía la posibilidad de construir una identidad en el trabajo susceptible de prolongarse de por vida. La transformación radical de este concepto transformará también las identidades en el trabajo entre aquellos que desarrollaron su actividad profesional en el Estado. Este tránsito de un concepto al otro supondrá el punto de partida de los “nuevos trabajadores”, los que ingresarán a la empresa luego de su privatización. La incertidumbre con respecto a la estabilidad laboral va a constituir una característica primordial de las nuevas condiciones de trabajo que se cristalizará en el campo jurídico. Así, tanto los “viejos” como los “nuevos” tendrán los mismos desafíos para conservar su puesto de trabajo el cual, a partir de la privatización de la empresa, estará directamente ligado al incremento de la productividad. Estas condiciones permitirán a la empresa imponer una identidad homogénea entre sus empleados más allá del “origen” de cada uno de ellos.

## **Segunda parte: el problema de las identidades. El marco teórico**

### **2.1. Identidades virtuales e identidades reales: la reconversión**

El término "reconversión" alude a un aspecto central de la construcción de nuevas identidades en el trabajo. Este término dará cuenta del complejo proceso que deberá llevar a cabo el "viejo" trabajador del Estado para conservar su puesto de trabajo: será forzado a poner en acuerdo la identidad atribuida y su propia identidad, la que éste se da a sí mismo.

Es preciso, en este punto, aclarar algunos conceptos. Por "identidades virtuales" entendemos a las identidades atribuidas por el Otro. Este fenómeno estará atravesado por la posición que ocupe el individuo en cuestión en el enfrentamiento que da origen a la disputa identitaria. En este sentido, nuestra hipótesis plantea que quien tiene la iniciativa política tiene la capacidad de imponer identidades, y que tales "etiquetamientos" pueden ser efectivos a la hora de atribuir identidades, pudiendo ajustarse a un marco de comportamiento social deseado por quien tiene tal capacidad. La "identidad heredada" alude a la historia que construye la identidad "real" del individuo, la que este mismo se forja de sí mismo. La complejidad que presenta el problema de la construcción de las identidades refiere al hecho de que no hay un más allá de la consideración del otro, ya que no hay identidad sin un otro frente al cual todo sujeto se constituye en tanto que tal. El problema que estamos abordando da cuenta de ello. Y la "identidad deseada" será la identidad que este se da a sí mismo para sobrevivir en un puesto de trabajo donde deberá siempre renovar las pruebas necesarias de que es útil para la empresa. Esta última surgirá de una verdadera "estrategia identitaria": creando las condiciones subjetivas para quedarse en la empresa (Dubar: 2000).

R. Sainsaulieu hace mención a la importancia de la identidad "para el otro", enmarcando a esta en las disputas sociales que la posibilitan: *"... el concepto de identidad recubre el campo de las relaciones humanas donde el sujeto se esfuerza por operar una síntesis entre las fuerzas internas y las fuerzas externas de su acción, entre lo que es para él y lo que es para los otros. Si hay identidad personal, es que hay reconocimiento por los otros, pero este no está obligatoriamente acordado, este se inscribe en un juego de fuerzas sociales"* (Sainsaulieu: 1988, pag. 319).

El reconocimiento del otro estará directamente ligado al lugar que el individuo ocupa en la sociedad. Pero este reconocimiento va a surgir de una

verdadera lucha social. El reconocimiento del otro aparecerá si el individuo, que desea ser reconocido, lucha por serlo. De este modo, es inescindible la forma en que se prolongue una identidad de las condiciones materiales necesarias para que esta pueda reproducirse. En este sentido, la transformación del concepto de "empleo de por vida" a partir de la imposición del concepto de "empleabilidad" en la empresa desatará un proceso de crisis identitaria. Tal crisis refiere a la expropiación de la base material sobre la cual se fundaba la identidad laboral en el modelo anterior. La expropiación que produce el capital de tal fundamento identitario, abre las puertas para construir una serie de atributos que deberán presentar los nuevos trabajadores para continuar siéndolo. Pero también, este fenómeno inaugurará toda una serie de tácticas y de mecanismos tendientes a producir un complejo proceso de selección de cuerpos. En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, tendrá un papel fundamental, como veremos oportunamente.

Existe una relación que será preciso tener en cuenta al momento de analizar la "reconversión": la identidad atribuida y el contexto socio-económico, en el cual este fenómeno se produce; favorable, desde luego, al avance capitalista sobre la fuerza de trabajo. El trabajo, bajo el modelo de Estado de bienestar, era la fuente de integración social por excelencia. Si la noción de "trabajo" fue despojada de la estabilidad a la que estaba intrínsecamente asociada y la tasa de desempleo aumenta de manera considerable; si los antiguos trabajadores ven como sus compañeros de trabajo alcanzados por los "retiros voluntarios" fracasan en sus iniciativas, podremos observar claramente que la identidad personal, la que tiene su origen en la integración social que deriva del trabajo, es puesta seriamente en peligro a partir de las transformaciones que vivió la empresa y el mundo del trabajo en general. Frente a un importante aumento de la tasa de desocupación entre 1990 y 1995 (de 6% a 18,4%), la empresa va a garantizarse una "lealtad" bastante particular. Pero nos equivocáramos si considerásemos a la coacción que impone el contexto socio-económico como la causa fundamental de la lealtad lograda por la empresa. "Ponerse la camiseta", aludiendo a la expresión popular que refiere al alto grado de identificación con la Organización que se produce en ciertos individuos, es un fenómeno que trasciende largamente una coyuntura determinada. Esta

cuestión remite a la multiplicidad de mecanismos que utilizará la empresa para lograr tales identificaciones.

La necesidad de resguardar la identidad heredada entre los trabajadores en cuestión se debe al deseo de prolongar en la historia lo que estos son, y lo que es más importante aún, lo que ellos creen ser. En otros términos, sus luchas, sus esperanzas, sus tradiciones; en suma, todos aquellos elementos constitutivos de su identidad. La empresa va a impedir por todos los medios posibles que los antiguos trabajadores del Estado puedan prolongar su identidad en el trabajo. La neutralización política de los trabajadores del Estado no es solo el objetivo de una estrategia política, tendiente a reducir al extremo los márgenes de maniobra de los trabajadores en su conjunto, es también un efecto del acto de atribución de identidades que estamos analizando. Todo acto de atribución de una identidad negativa, por parte de aquel que tiene la iniciativa política, conlleva, necesariamente, una desvalorización de la acción del grupo ante la mirada del Otro erigida como "la autoridad". La realización política de la victoria del campo empresarial estará signada por los alcances en la normalización de la misma.

## **2.2. La cuestión de las identidades en el trabajo**

Según Dubar, existen tres dimensiones que permiten comprender la formación de la identidad en el trabajo. Estas son: *"El 'mundo vivido del trabajo'; la **trayectoria** socio-profesional y sobre todo los movimientos de **empleo**; las relaciones de los asalariados con la formación y especialmente la manera en la cual ellos aprendieron el trabajo que hacen o el que van a hacer. Es en la intersección de estos tres campos donde se define la identidad profesional de estos asalariados concebida a la vez como una configuración que presenta una cierta coherencia típica y como una dinámica que implica evoluciones significativas, en respuesta a las mutaciones de su empresa"* (Dubar: 1991, pag. 203).

El análisis de estos tres campos nos permitirá comprender el peso que tendrá la construcción de una identidad para otro entre los trabajadores que constituyen el objeto de esta investigación. La trayectoria profesional de estos empleados tuvo lugar en un momento donde el "saber práctico"

fue juzgado "competente" para los que trabajaban en las empresas públicas. De hecho, el factor afectivo en la construcción de sus identidades "para sí" ya estaba presente en la posibilidad que tenían los hijos de los empleados telefónicos para continuar su carrera profesional en la empresa del padre (cabe destacar el carácter "prioritario" que asumía el posible ingreso de los hijos de trabajadores telefónicos a la empresa y que tal forma de reclutamiento de fuerza de trabajo fue suspendida de inmediato una vez privatizada ENTel).

Los "actos de atribución" de identidades tienden a calificar a los trabajadores más allá de la existencia, o no, de una voluntad de transformación de estos frente a los cambios en la empresa. De hecho, aquello que es despreciado no refiere, solamente, a ciertos puestos de trabajo definidos previamente, sino a *"un conjunto de individuos juzgados desprovistos de las capacidades para cambiar sus actitudes en el trabajo, para acceder a la formación y desarrollar sus competencias profesionales. Son asalariados que, habiendo sido contratados por su empresa para ocupar puestos de trabajo para los cuales habían sido juzgados aptos, son virtualmente considerados como incompetentes para cumplir la función que sea en la empresa de mañana. Esta "identidad social virtual", tomando la forma de un juicio anticipado de incompetencia, resulta de una transformación del modelo de gestión del personal que substituye a la "valorización" de los puestos de trabajo la apreciación de los "potenciales" de los individuos, lo que P. Zarifian llama 'el modelo de la competencia'"* (Dubar: 1991, pag. 206). Este "modelo de la competencia" será utilizado por la empresa no solamente para desarrollar una cierta "filosofía" empresarial, a partir de la cual los valores y las normas más importantes de la Organización serán socializadas, sino para confrontar las dos identidades antagónicas que ocuparán un lugar en el centro del espacio de trabajo: los jóvenes diplomados, los que tienen una identidad apta para trabajar en una empresa privada y los antiguos trabajadores, los que serán forzados a desmantelar tanto sus identidades reales como sus identidades heredadas. El concepto de "formación" tendrá, pues, una importancia clave. Si estos trabajadores son juzgados desprovistos de condiciones o de potencial para trabajar en una empresa privada, la formación estará destinada a construir cuerpos productivos. Pero no solo en el campo técnico, ya que la socialización de los valores propios del campo privado, como veremos más adelante, se llevará a cabo mediante esta práctica.

En este sentido, es preciso hacer algunas aclaraciones. Entendemos por “filosofía de la empresa” el sentido que le confiere la Organización a los conceptos que se va a ocupar de imponer y de normalizar como legítimos. Tal sentido remite, a su vez, a la construcción de un discurso que le confiere legitimidad a las causas que argumenta la empresa en lo que atañe a la inevitabilidad de los cambios que ella “propone”. En resumen, podríamos decir que lo que llamamos “filosofía de la empresa privada” refiere al corpus teórico que se pretende instalar entre los trabajadores y a los procedimientos mediante los cuales aquel se socializa.

Uno de los rasgos que caracteriza a esta nueva “filosofía empresaria” es, precisamente, la inestabilidad en el trabajo ya que éste estará ligado, de allí en más, a la productividad del cuerpo en cuestión y no a conquistas laborales ligadas a un modelo de inserción social aniquilado. De esta manera, aparecen dos dimensiones centrales para comprender por qué la estabilidad en el trabajo se opone radicalmente a la nueva filosofía empresaria:

- \* Representa el contrario exacto del “modelo de la competencia”. Los trabajadores ocupaban siempre el mismo puesto (el cual era de por vida, por supuesto) y no tenían necesidad de motivarse para hacer otra cosa.
- \* Si alguien se encuentra siempre en el mismo puesto, es difícil obtener una motivación para demandar algún tipo de formación suplementaria.

Las identidades virtuales, entonces, son las identidades que el individuo recibe bajo la forma de “actos de atribución” (impuestos, en este caso, por Telefónica). Para hacer una suerte de resumen sobre la identidad virtual de estos trabajadores, tomaremos las principales características que estas presentan desde la perspectiva empresarial:

- \* Débil implicación en la actividad profesional y relación “instrumental con el trabajo”.
- \* Valorización del “buen ambiente” y de las relaciones inmediatas con los pares.
- \* Fuerte ligazón a la estabilidad del empleo y de la experiencia en el puesto.
- \* Poca o ausencia total de perspectiva profesional (velocidad de carrera lenta).
- \* Referencia exclusiva al aprendizaje “aprender mirando” y ausencia de toda formación voluntaria.

\* Relaciones de dependencia con la jerarquía y conciencia de una fuerte barrera entre los grupos.

### **2.3. La confrontación de las dos identidades: la identidad expropiada**

No hay integración posible entre los "nuevos" y los "viejos". Si bien es cierto que de la confrontación de estas dos identidades resultará la nueva cultura en el trabajo, una de las dos identidades será excluida de la empresa; no sin antes haber seleccionado los cuerpos susceptibles de ser reconvertidos: *"los que comparten esta "identidad antigua" centrada en el amor por el trabajo bien hecho, la fidelidad a la empresa ('nunca falté', 'nunca llegué tarde'), la relación afectiva al trabajo, valorizando el coraje y la seriedad, la movillización física y la reciprocidad sentimental con el jefe, están desgarrados frente a las nuevas políticas de la empresa que contrata jóvenes profesionales, valorizando los saberes teóricos y difundiendo el nuevo 'modelo de la competencia'. Sus identidades están desgarradas entre la ligazón a los saberes prácticos, que los valorizan, y el reconocimiento inevitable de los saberes teóricos, que los excluyen. No pueden admitir ser juzgados 'incompetentes' desde el momento en que ellos no poseen ni formación profesional ni formación escolar larga; pero no pueden negar que los diplomas son necesarios y que los jóvenes profesionales tengan conocimientos que ellos no tendrán jamás. Aún cuando ellos defienden la idea de que 'es necesario los dos' (manuales e intelectuales), saben bien que mientras que los jóvenes profesionales terminarán por adquirir la experiencia, ellos no adquirirán jamás los conocimientos teóricos. Es por esto que sus identidades están cruelmente dislocadas: el sostenimiento de las identificaciones anteriores constitutivas de sus 'identidades para sí' es también lo que pone en riesgo de provocar su exclusión futura y la confirmación de su 'identidad para otro': la imposibilidad de toda conversión subjetiva refuerza el fracaso de toda negociación objetiva. Las dos transacciones se refuerzan así, negativamente, para provocar la exclusión"* (Dubar: 1991, pag. 211). Esto nos lleva a plantear una hipótesis por demás sugerente: que el capital procede de forma objetiva en diferentes territorialidades, a la hora de imponer identidades que deban corresponderse con las nuevas condiciones de trabajo, nuevos desarrollos tecnológicos, nueva forma de gestionar los cuerpos, etc. que el capital presenta como sus logros. Es la amenaza de la exclusión, la posibilidad de

pasar a engrosar pasivamente la enorme multitud de desempleados, la garantía para las empresas de la efectiva transformación subjetiva de estos trabajadores.

La empresa tocará el fundamento de la acción colectiva ya que el temor de la exclusión limita el espacio de las reivindicaciones sociales. El despliegue de la potencia que alberga la acción colectiva, a partir del hecho de compartir una identidad, se reduce enormemente como consecuencia directa de la amenaza de despido que pesa como un inminente castigo sobre los ex-ENTEL, que sobrevivieron a la privatización. La base material de lo que ha sido expropiado no remite únicamente a la noción de "empleo de por vida"; lo que fue expropiado, también, es la valoración positiva sobre el conocimiento del oficio, los "saberes" que tenían los trabajadores sobre lo que ellos hacían: *"... el mejor conocedor del trabajo del mecánico es el mecánico mismo. Es necesario retirarle su iniciativa tanto más cuanto este va a buscar por todos los medios defender su autonomía, su poder, se diría hoy su identidad"* (Bernoux: 1985, pag. 60).

Ilustremos esta afirmación describiendo lo que ocurrió, en Telefónica, entre los "instaladores" de líneas telefónicas. Este grupo resistió férreamente la imposición de las nuevas condiciones de trabajo. Estos trabajadores tenían un oficio, conocimientos ligados a un modelo tecnológico que había sido superado. Pero, de todas formas, guardaban un "saber práctico", un conocimiento del trabajo absolutamente ausente entre los trabajadores que realizaban actividades estrictamente administrativas.

El problema de la expropiación de las identidades puede confundirse con el problema del no reconocimiento de las competencias adquiridas. Se observa que la expropiación de una identidad está ligada a la construcción, al discurso, que produce la empresa sobre los trabajadores en cuestión. El hecho de no reconocer la competencia adquirida pone el acento en la formación recibida, la cual debe ser puesta en cuestión. Un sindicalista declaró, durante una entrevista realizada en junio de 2000 : *"Mientras que antes necesitábamos mucha gente para reparar una central telefónica, ahora, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, basta un joven informático en una oficina sentado frente a una computadora para controlar todo lo que ocurre. El trabajo humano se vio claramente reducido y nadie puede hacer nada contra eso"*.

Se ve cómo la identidad que había sido construida a partir de la relación con respecto al ejercicio de un cierto oficio fue completamente alterada. Pero existe todavía un reconocimiento cuando el oficio tiene la posibilidad de prolongarse en el tiempo. La problemática es bien diferente entre los trabajadores administrativos. Pero tanto los técnicos como los administrativos serán reemplazados bajo la modalidad que asumió la forma de "capacitación de jóvenes técnicos, administrativos y profesionales".

Si bien nosotros nos preocupamos por señalar, al comienzo de este documento, que nuestra intención se limita a analizar la estrategia global que asumió, en Telefónica, la imposición de una nueva identidad en el trabajo, no debemos dejar de mencionar el éxito dispar que tuvo tal imposición en los diferentes sectores de la empresa.

Entre los trabajadores administrativos podríamos decir que el alcance que tuvo el discurso empresarial, en términos efectivos, no fue menor. Los trabajadores administrativos debieron tolerar no pocas humillaciones de toda índole (intelectuales, particularmente) vinculadas al propio desarrollo de la actividad profesional, especialmente en lo que compete al notable incremento de PCs en el espacio de trabajo. Este factor que puede ser, equivocadamente, dejado de lado, marcó un punto de inflexión en la realización de la tarea cotidiana y una de las formas más crudas que asumió el carácter de la confrontación cotidiana entre las dos poblaciones: los "viejos" y los "nuevos". Más aún, esta situación permitió introducir un elemento objetivo a la hora de juzgar competencias y de legitimar el discurso empresarial en lo concerniente a los cambios tecnológicos, ante los cuales, supuestamente, los ex-ENTel no podían responder satisfactoriamente a las exigencias que aquellos planteaban. También es preciso remarcar que la cuestión de la incorporación de PCs a las tareas cotidianas de los trabajadores administrativos, sobre todo al inicio de la privatización, le permitió a la empresa montar un complejo dispositivo de selección de cuerpos cuyo objetivo central era medir el grado de "asimilación" de los exENTel a las "nuevas tecnologías".

De orden diferente fue lo que ocurrió entre los "instaladores", como ya dijimos. Allí donde había cierta acumulación de saber operario, la empresa no logró imponer la nueva identidad tal cual lo pretendía desde un principio, a pesar del enorme esfuerzo que hizo en ese sentido (todos los

trabajadores técnicos, como todos los trabajadores en su conjunto, debieron asistir, obligatoriamente, a “cursos de formación” dictados por personal del área de Recursos Humanos). El hecho de que los nuevos técnicos, forzosamente, debieron ser formados por antiguos trabajadores, opuestos fervientemente a la privatización de la empresa, hizo que del trabajo en común, la identidad que se impusiera no fuera, precisamente, la deseada por la empresa.

Digámoslo de forma más sencilla: la incorporación de “nuevas tecnologías” constituyó el elemento teórico-práctico del fundamento de la técnica del examen que distingue, y atraviesa, al ejercicio del poder disciplinario sobre los cuerpos: *“el examen hace entrar la individualidad en un campo documental. Deja detrás de sí todo un archivo cuidado y minucioso que se constituye a ras de los cuerpos y de los días. El examen, que ubica a los individuos en un campo de vigilancia, los sitúa igualmente en una red de escritura; los compromete en todo un espesor de documentos que los captan y los fijan. Los procedimientos de examen han sido, inmediatamente, acompañados por un sistema de registro intenso y de acumulación documental. Un ‘poder de escritura’ se constituye como una pieza esencial en los engranajes de la disciplina”*. (Foucault: 1975, pag. 221-222).

De allí que el registro de esta particular “anatomía política del detalle”, estructura misma del poder disciplinario, remita a un complejo andamiaje discursivo que centrará toda su fuerza no solo en los cursos de capacitación, para el caso que nos ocupa, sino también a toda una serie de mecanismos ligados al ejercicio permanente y minucioso de una mirada vinculada a esta técnica que contiene a las otras dos que distinguen al poder disciplinario: la vigilancia jerárquica y la sanción normalizadora.

Así, *“como es necesario observar por el lado de estos procedimientos de escritura y de registro, es necesario observar, también, por el lado de los mecanismos de examen; por el lado de la formación de los dispositivos de disciplina y de la formación de un nuevo tipo de poder sobre los cuerpos [...] El examen, rodeado de todas sus técnicas documentales, hace de cada individuo un ‘caso’: un caso que a la vez constituye un objeto para un conocimiento y una captura para un poder. El caso no es más, como en la casuística o la jurisprudencia, un conjunto de circunstancias, que califican un acto que puede modificar la aplicación de una regla, es el individuo tal cual se lo puede describir, juzgar, medir, comparar a otros siempre en su individualidad misma; y es también el individuo el que se va a*

*educar o reeducar, el que se va a clasificar, normalizar, excluir, etc". (Foucault: 1975 (pag. 224).*

El ataque frontal, desde el campo empresario, a la noción de estabilidad en el empleo, desde esta perspectiva, supone la cristalización de la iniciativa política por parte de quien detenta la mirada que registra los comportamientos sometidos a un examen permanente, potenciado por una transformación radical de las condiciones de trabajo, donde estas últimas están íntimamente ligadas a un complejo proceso de selección de cuerpos.

La inestabilidad en el trabajo, la expropiación de la noción de empleo de por vida, la amenaza de despido por cualquier causa (al menos, esto se instaló de esta forma entre estos trabajadores) limitó las posibilidades de los asalariados de generar acciones colectivas tendientes a enfrentar esta coyuntura. El carácter disciplinador que ejerce la amenaza de despido sobre los trabajadores en actividad; la amenaza de pasar a formar parte del ejército industrial de reserva con absoluta pasividad, erosionaron, notablemente, las reivindicaciones colectivas. Este es un hecho inocultable pero que no explica, enteramente, la adhesión que suscitará la empresa a la hora de crear sus lealtades al interior de la Organización.

Pero también, la expropiación de esta iniciativa puede ser comprendida como la expropiación de la imprevisibilidad de la reacción frente a los cambios entre los trabajadores en cuestión. Bernoux describe "la zona de incertidumbre" como el espacio que debe ser controlado en el enfrentamiento entre los actores sociales para reducir la capacidad de autonomía del otro. Es preciso remarcar que la zona de incertidumbre es una de las características propias de la teoría del análisis estratégico de las organizaciones de las empresas. *"La fuente del poder es, pues, este margen de libertad de los individuos o de los grupos los unos frente a los otros. Concretamente, este reside en la posibilidad que tiene el individuo de rechazar o de negociar lo que el otro le demanda, o de buscar obtener algo de él, o más aún de hacerle pagar esta demanda. Esta posibilidad existe en la medida en la que uno logró preservarse una zona que el otro no domina y en la cual el primero puede volver imprevisible su comportamiento"* (Bernoux: 1985, pag. 150).

Existe, entonces, un comportamiento más imprevisible que la amenaza real y concreta de perder el trabajo? Hay una zona de incertidumbre mayor que aquella en la que estaban ubicados estos

trabajadores, sometidos a vivir una situación de permanente precariedad laboral cuando fueron contruidos como trabajadores bajo la noción de estabilidad permanente en el empleo? Es justamente, entonces, la expropiación de la capacidad de la acción colectiva, inscrita en el campo de la imprevisibilidad, la que debió desaparecer para bloquear la prolongación histórica de una identidad opuesta a las nuevas formas de *management*. La Escuela francesa de Psicopatología en el Trabajo, cuyo máximo representante en la actualidad es Christophe Dejours, remarca notablemente los efectos del dispositivo que estamos describiendo y, particularmente, los mecanismos psíquicos de defensa que le están asociados.

La normalización del sufrimiento presenta un hecho bastante paradójico: el sufrimiento genera mecanismos de defensa que refuerzan aún más el sufrimiento mismo. De esta forma, el individuo siente que está solo en el mundo y que la posibilidad de acercarse a los otros es imposible. Así, éste entra en un círculo vicioso sin salida: cuanto más solo se siente, mayor es la angustia de no encontrar una salida a su crisis subjetiva. Y de esta forma se refuerza el dispositivo de poder puesto en escena por la empresa: la atomización del poder colectivo excluye toda posibilidad de reconocimiento con los otros. Los trabajadores están obligados, forzados, a identificarse con la Organización; no con los otros trabajadores.

Fundamentalmente, el núcleo de estas estrategias de defensa toca a la negación del sufrimiento. La negación del sufrimiento refuerza su peso en la nueva Organización capitalista. Y cómo esto deviene tolerable? Porque se desplegará un mecanismo de funcionamiento del sufrimiento que nos permitirá comprender porqué, en el seno de la Organización capitalista, tal situación, tal posición subjetiva, tendrá un peso tan importante: *“La percepción del sufrimiento del otro desencadena, pues, un proceso **afectivo**. En contrapartida, este proceso afectivo parece indispensable para la percepción por la toma de conciencia. En otros términos, la estabilización mnésica de la percepción necesaria para el ejercicio del juicio (el relevo del sistema percepción – conciencia por el sistema pre-conciente, en la teoría psicoanalítica) depende de la reacción defensiva del sujeto frente a su emoción: rechazo, repudio o represión. En caso de repudio o de rechazo, el sujeto no memoriza la percepción del sufrimiento del otro, pierde la conciencia de esto. Acabamos de ver que el sujeto que sufre de su relación **al trabajo** es a menudo conducido, en la situación actual, a luchar contra*

la expresión pública de su propio sufrimiento. Este se arriesga, entonces, a estar afectivamente en una postura de indisponibilidad y de intolerancia a la emoción que desencadena en él la percepción del sufrimiento del otro. **De suerte que, al final de cuentas, la intolerancia afectiva a su propia emoción reaccional conduce al sujeto a aislarse del sufrimiento del otro por una actitud de indiferencia – por consiguiente de tolerancia a lo que provoca su sufrimiento.** En otros términos, la conciencia de – o la insensibilidad a – el sufrimiento de los desocupados es indefectiblemente tributario de la relación del sujeto a su propio sufrimiento. Es la razón por la cual el análisis de la tolerancia al sufrimiento del desocupado y a la injusticia que este padece pasa por la elucidación del sufrimiento en el trabajo. O, para decirlo con otros términos, **la imposibilidad de expresar y de elaborar el sufrimiento en el trabajo constituye un obstáculo mayor al reconocimiento del sufrimiento de los que están sin trabajo**” (Dejours : 1998, pags 52-53).

Se podría afirmar que el malestar que vivían los antiguos trabajadores en la empresa privatizada no podía ser compartido por los nuevos trabajadores; no porque estos últimos no hayan sido amenazados, sino porque fueron coaccionados a no interactuar entre sí. La estricta separación que provoca la empresa para evitar que “los nuevos” se contagien de los atributos negativos de los ex-ENTel, impidió todo reconocimiento mutuo de una situación que generaba un sufrimiento inocultable en la fuerza de trabajo. De esta forma, el aislamiento que sentían los antiguos trabajadores se reforzaba bajo la aparente “indiferencia” a un sufrimiento similar, presente entre los nuevos trabajadores. La imposibilidad de crear lazos solidarios entre estas dos poblaciones, la de los “trabajadores viejos” y los “trabajadores nuevos”, provocó el creciente aislamiento de los ex-Entel.

La amenaza de exclusión fue reforzada por la creciente precarización del trabajo. El hecho de pensar que de un día para otro alguien podría ser despedido sin razón alguna, resignificó el proceso de sufrimiento en el trabajo. La precarización del trabajo ocupa un lugar central, en la estrategia de la empresa, para impedir toda posibilidad de una acción colectiva.

## **Tercera parte: Tácticas y estrategias del campo empresario y las nuevas identidades en el trabajo**

### **3.1. La nueva identidad de los cursos de formación**

Uno de los primeros cursos de formación concierne a las "Relaciones Interpersonales" (Este fue impreso en diciembre de 1991; es decir, un año después de la privatización. Salvo indicación contraria, analizaremos este texto). El análisis de este manual nos permitirá confrontar el discurso que se ha analizado hasta ahora. Es necesario tomar en cuenta que en los primeros cuadernos, la empresa apunta a construir la base de la nueva cultura en el trabajo. Por consiguiente, esta atacará los rasgos más importantes de la cultura anterior. Con el transcurso del tiempo, esta va a cambiar su orientación, pero teniendo siempre como punto de partida las "conquistas" precedentes.

El primer aspecto que es necesario remarcar, en el cuaderno que hace mención a las relaciones interpersonales, es la noción de "trabajo", presente desde el comienzo de este. Transcribiremos los aspectos centrales de este curso:

*"El trabajo, en la época en la que vivimos, constituye cada vez más una de nuestras principales vías sociales. Puesto a parte el hecho de que nosotros ganamos nuestras vidas a través de nuestro trabajo, nosotros vivimos y crecemos en nuestro trabajo. Tenemos relaciones frecuentes con otras personas, a veces más importantes aún que en otras relaciones fuera del trabajo. Es por esto que utilizaremos la expresión "vida de trabajo" para referirnos a todas las cosas que tienen lugar en la relación entre las personas en el dominio del trabajo. De la misma forma que en la vida en general, en las relaciones con otras personas en el dominio del trabajo no existen fórmulas mágicas que puedan asegurarnos el éxito. Sin embargo, hay actitudes positivas en la relación entre las personas y conductas, tanto personales como de grupo, que nos ayudan a comunicar de forma armoniosa y a crear un clima de trabajo que facilita el éxito de nuestros objetivos personales en lo que concierne a la calidad de vida en el trabajo, el progreso y el crecimiento para alcanzar los objetivos de la empresa en la que trabajamos. Con esta intención, nosotros nos ocuparemos del tema de las Relaciones Interpersonales, en el contexto y en el ámbito de trabajo de 'Telefónica de Argentina'".*

Desde el comienzo mismo del curso de formación los objetivos personales de los individuos, para trabajar allí, deben ser los objetivos de la empresa. Y el objetivo de una empresa de servicios es proveer servicios a sus clientes. Así, la noción de cliente estará en el centro de la escena para la concepción misma de la empresa, es decir, de la concepción que la empresa se hace de ella misma. Por consiguiente, en este sentido, el cliente será el destinatario final de todas las tareas que conciernen a la empresa. Pero la empresa va a extender la concepción de cliente más allá de la noción de "cliente exteno", es decir, quien recibe el servicio telefónico. Para la empresa, una empresa de servicio debe considerar cliente también a aquel que recibe el fruto del trabajo de su colega.

Así, se pasa de una cultura de "compañero de trabajo" a la noción de "cliente interno" para quien cada trabajador es un "proveedor". De esta forma, un "cliente interno" será caracterizado como *"estas personas o sectores que reciben trabajos hechos por otras personas u otros sectores de la empresa. Los clientes internos deben recibir el mismo respeto, consideración y calidad de servicio que los clientes externos"*.

La noción de cliente interno supone una fractura radical en la concepción del trabajo, sobre todo entre los ex-Entel. Así, la empresa, identificando sus propios intereses con los intereses personales de los empleados, prescribe que estos establezcan entre ellos relaciones en tanto que proveedores de servicios (lo cual, a decir verdad, es la función de la empresa) y que la identificación con el otro sobre la base de sus intereses comunes en tanto que trabajadores sea borrada.

*"Veamos una diferencia en las relaciones interpersonales. Cuando un cliente externo se queja a causa de un servicio malo, él es escuchado y comprendido, porque 'es él quien paga el servicio'. Qué pasa cuando un cliente interno recibe un mal servicio?"*

*\*A causa de un compañerismo mal entendido, este no reclama un servicio mejor.*

*\* Está tan acostumbrado a un servicio de baja calidad que le parece normal.*

*\* Está cansado de quejarse y de no ser escuchado.*

*Este no ejerce presión sobre su proveedor interno salvo si está obligado por su jefe o por los clientes externos. Todo esto genera "roces, resentimientos, rencores entre los diferentes sectores o, lo que es peor, el desaliento y la apatía".*

La empresa define los límites de los conflictos en el trabajo y ella da las causas de las mismas. Pero lo peor que puede generar un mal servicio recibido por un cliente interno es la apatía y el desaliento, porque la empresa necesita construir un clima de compromiso. Es necesario señalar la noción de "compañerismo mal entendido" que la empresa intentará instaurar. No se trata de aceptar un trabajo incorrecto que proviene de un colega sino, justamente, de pedirle al trabajador tomar una posición firme (que le es impuesta) y de estricta exigencia frente a tal situación. Un trabajador cualquiera debe esperar un servicio mejor de su cliente interno más allá de su relación personal y de las posibles dificultades que conciernen a la realización de la tarea.

La noción de cliente interno supone una redefinición de las relaciones sociales al interior del espacio de trabajo de una magnitud solo comparable a la que produjo la privatización de ENTel, de la cual tal transformación es fruto directo. La mirada disciplinaria se expande hasta el registro más íntimo de cada trabajador, quien pasa a convertirse, forzosamente, en un agente del campo empresarial respecto del trabajo hecho por otro compañero. La reformulación de los lazos de reconocimiento mutuo dentro de cada unidad laboral da cuenta de la amplitud de la ofensiva capitalista, la cual estamos describiendo.

Cada trabajador, así, asume un compromiso tácito para desempeñar su tarea acorde a los objetivos que impone la empresa. Un trabajo mal hecho, por minúsculo que este fuere, impedirá que la empresa sea la mejor del mercado. De esta forma, la empresa compromete del primero al último de los trabajadores, demostrándoles que su tarea es fundamental para el desarrollo de la Organización.

Otro punto remarcable en este cuaderno es la noción de "integración". Esta noción será muy importante porque dará cuenta de la forma que asumirá la inserción de los ex-ENTel en la empresa:

*"¿Qué condiciones deben cumplirse para que se produzca la integración? Quien se acerque al grupo, ya sea que provenga de otro sector o que sea nuevo en la empresa, debe conocer y sobre todo compartir los objetivos del grupo" [...] Otra condición necesaria para una buena integración es aceptar las reglas de convivencia. Más allá de las normas formales de la empresa, todos los grupos de trabajo desarrollan reglas de juego propias y esperan que los nuevos las acepten.*

*Estas reglas no son siempre justas para quien se incorpora al grupo. Pero si los nuevos no comparten sus criterios, ellos no podrán sino cambiarlos. Una vez consolidada su inserción en el grupo, estos podrán producir los cambios poco a poco, si no el grupo los expulsará. Es necesario, entonces, valorizar a los integrantes del grupo así como a sus éxitos. Con una actitud humilde, aunque el nuevo supere en conocimientos o en capacidades a los miembros 'antiguos' del grupo. Una actitud arrogante o una conducta soberbia conducirán, inevitablemente, al rechazo del grupo. Para formar parte de un grupo es necesario tomar los valores positivos que tiene el grupo y apuntar a trabajar en equipo. Formar parte de un grupo no quiere decir aceptar con sumisión todo lo que se espera de sí mismo, ni compartir sus acciones si estas son incorrectas".*

La forma en que la empresa sugiere que se lleve a cabo la "integración" es posible solo una vez que se produjo la selección de cuerpos implementada por Telefónica entre aquellos que, previamente, no solo no habían sido invitados a integrarse sino que fueron, abiertamente, excluidos. Esto no se debe a un presunto desfasaje entre la letra escrita y aquella que fuese pronunciada por los cuadros del campo empresarial, sino que esto alude a dos momentos diferentes de la táctica que consistió en separar a los ex-ENTel de los nuevos y clasificarlos como fuerza de trabajo reconvertible. La apelación a la integración de los trabajadores puede llevarse a cabo una vez que fue precedida por la exclusión como técnica de selección de cuerpos. Remarquemos, pues, que la capacidad normalizadora del poder disciplinario se impone cuando se dieron las condiciones políticas que permitieron implementar cierto dispositivo de poder. No antes.

Otra noción que es preciso retener es la de "trabajo en equipo". Podríamos considerar a este concepto como uno de los pilares de la nueva organización laboral. Esta unidad, en sí misma, constituirá un laboratorio social de inusitada importancia: *"Un grupo de personas que trabajan juntas no constituyen un grupo integrado y menos todavía un equipo de trabajo si no comparten objetivos en común. No alcanza con que el grupo tenga buenas relaciones. Esta buena relación es una consecuencia del trabajo en equipo, no su causa. Esto equivale a decir que cuando un grupo hace esfuerzos para alcanzar los objetivos esperados, la fuerza que une a estos individuos es muy poderosa. La buena comunicación entre los miembros de un grupo será muy importante para que el grupo funcione como un equipo, ya que la incomunicación desarrolla el individualismo. En todos el deseo de obrar juntos, en un esfuerzo coordinado y*

*sostenido en el tiempo, debe estar presente como lo hace un equipo de remeros para alcanzar el objetivo”.*

La buena relación en el trabajo es debida al buen funcionamiento de este equipo, no a la buena relación entre los trabajadores. De esta forma, la empresa logra colarse en los intersticios mismos de las relaciones humanas, definiendo claramente los contornos que estas mismas deberán adquirir en el futuro. Los grupos van a constituirse, y sostendrán una cierta relación, solamente a partir de los propósitos que imponga la Organización. Este acto de definir los límites que asumirán las relaciones humanas, constituye también una suerte de expropiación de la iniciativa de los individuos en cuestión. Así, la iniciativa personal de los trabajadores debe estar en perfecta consonancia con aquellos perímetros difusos, delimitados por el discurso empresarial. El individuo es invitado a manifestarse “libremente”, pero los márgenes de esta libertad fueron definidos previamente. Este estará inserto en un colectivo cuyos rasgos más importantes ya fueron esbozados. Bajo la máscara de un trabajo más creativo aparece un grado aún más elevado de compromiso en el trabajo. Ahora, el trabajo es importante para “todos” y lo que cuenta es el esfuerzo de “todos”. Si antes el trabajo del otro no interesaba particularmente, a partir de la privatización uno de los rasgos más distintivos del dispositivo de poder que estamos analizando consiste en el hecho de volver observable aquello que antes no revestía interés alguno. Más aún, que bajo la concepción de “actitudes positivas” tales observables asuman la forma de complejas tácticas de selección de cuerpos. Los cuerpos, a partir de la privatización, expresan a través de sus registros fácticos aquello que la empresa desea construir bajo la forma de comportamientos homogéneos. Sobre la visibilidad de los mismos descansa la deseada eficacia que persigue tal dispositivo

Analicemos, también, el tratamiento que hace la empresa del eje “viejos – nuevos”. Al principio de la privatización existía esta confrontación y esto ha sido particularmente duro para los ex-Entel. Pero veremos la presentación que hace la empresa de este enfrentamiento a través de sus cuadernos de formación. En primer lugar, el enfrentamiento es entre “la experiencia” y el “conocimiento teórico”. Cada población (viejos – nuevos) expresa estas categorizaciones a partir de un enfrentamiento establecido por la empresa: *“Si hay algo que no facilita el trabajo en equipo es la*

*absurda competencia entre la gente de más edad, y con cierta antigüedad, con los jóvenes que tienen conocimientos teóricos pero no tienen experiencia. A menudo, cada 'categoría' se obstina por demostrar a la otra población su inutilidad. Este enfrentamiento no tiene sentido. El hombre de más edad no recuerda siempre que la antigüedad en una función no tiene ningún valor si es únicamente una acumulación de años. Es experiencia la repetición rutinaria de una tarea en el tiempo? O la verdadera experiencia nace de la riqueza que da el tiempo al trabajo maduro y creativo? Del lado del joven, quien tuvo más oportunidades de formación, principalmente por haber nacido en otra época, tiene razón para creer que la buena práctica en el trabajo no tiene valor? No parece que estas sean posiciones muy inteligentes, las de los jóvenes como de los viejos de estos ejemplos. Pero, afortunadamente, hay gente que sabe unir lo mejor de estas dos capacidades".*

De qué se trata ? Se trata de fundar en un mismo objetivo la experiencia y los conocimientos teóricos. Los "viejos" no tuvieron la oportunidad de demostrar en el trabajo que ellos podían asimilar las nuevas tecnologías. Lo que no es del todo verdad, ya que los ex-Entel que se quedaron en la empresa son el ejemplo de un proceso de selección de trabajadores verdaderamente sofisticado. Aquellos que lograron quedarse debieron pasar con éxito muchas pruebas. Y el rol de los jóvenes que tienen las capacidades técnicas, pero no tienen experiencia profesional, está un poco salvado. La empresa tenderá a favorecer a los Jóvenes Profesionales, pero estos no tendrán garantía alguna para quedarse en la empresa. Los cursos de formación estarán destinados a crear el ambiente de trabajo para que todo ocurra sin problemas y que no haya conflictos. O, paralelamente, que el conflicto pueda ser controlado sin mayores inconvenientes.

De hecho, la noción de conflicto será reducida al campo de las "Relaciones Interpersonales", entre los diferentes sectores de la empresa, entre los compañeros de una misma sección, con los clientes, etc. La noción de conflicto social, en tanto que enfrentamiento de clase, será borrada completamente o, más aún, reducida al campo de lo que se presenta como lo "anormal" o lo "patológico", conceptos que estructuran el funcionamiento del poder disciplinario y de las instituciones atravesadas por este.

### **3.2. La amplitud del discurso empresarial: el fundamento legítimo de los cambios**

El concepto clave que aparece en este cuaderno sobre las "Relaciones Interpersonales", es el de "Cambio en la Organización". Estos cambios son debidos al *"progreso tecnológico constante, a la dinámica expansiva de la era de las comunicaciones, a la alta presión de la competencia y a los nuevos escenarios políticos internacionales"*. La manera de hacer frente a estos cambios se encuentra *"a partir de un alto nivel de flexibilidad organizacional frente al cambio"*.

Es necesario señalar el énfasis puesto de relieve en este sentido, y a tales efectos transcribiremos una parte de este cuaderno. Esto nos permitirá ver la relación entre la nueva Organización capitalista y los cambios tecnológicos. Y también sus argumentaciones :

*"Si nosotros vivimos en un mundo de cambios permanentes, por qué mucha gente duda en cambiar el hábito del trabajo, sosteniendo a veces criterios no actualizados?"*

*En primer lugar, porque no se ve muy bien la necesidad de cambiar. Se lo ve como una posibilidad, no como una necesidad.*

*En segundo lugar, porque tienen problemas para cambiar. En ciertos casos, porque tienen problemas para asumir que el tiempo pasó y que las cosas se hacen, hoy en día, de una forma diferente.*

*Las nuevas reglas de juego producen en las personas efectos diferentes: inseguridad, sensación de amenaza, resistencia, así como efectos y sentimientos exactamente contrarios. Para mucha gente es difícil cambiar, para otros no.*

*Para dar un ejemplo, el cambio del valor de la antigüedad como factor de promoción en la Organización puede producir sensaciones diferentes entre los trabajadores nuevos y antiguos y generar grados diferentes de aceptación o de resistencia.*

*Pero antes que todo hay que decir: cambiar es difícil para todo el mundo. A diferentes grados, la resistencia a los cambios está presente en todos nosotros.*

*Para algunos es una cuestión de velocidad de adaptación. Para otros es una cuestión de separarse de las rutinas incorporadas durante mucho tiempo.*

*Y para la mayoría de nosotros, parece ser una cuestión de ver bien lo que se da y lo que se recibe. Es decir, si el cambio nos conviene o no.*

*Nosotros evaluamos las ventajas y desventajas del cambio con respecto a la situación anterior. Y a partir de allí decidimos nuestra adhesión o no.*

*Sin embargo, muchas veces no tenemos realmente la oportunidad de elegir. Por ejemplo, frente a las nuevas tecnologías, es necesario modificar nuestra conducta de trabajo.*

*Nosotros trabajamos en una empresa de telecomunicaciones, lo que quiere decir que la posibilidad de cambios es muy frecuente. Además, aunque hoy haya cosas que funcionen muy bien, hay otras que es necesario cambiar.*

*Nuestra reflexión final sobre este tema, gira alrededor del eje del desarrollo personal. Los que serán actualizados en la información y sobre todo en su formación serán los que se sentirán más seguros frente a los cambios.*

***“Hoy nadie puede permitirse no ser promovido y quedarse simplemente en su puesto, como siempre”.***

***Sumergirse en un proceso de formación permanente, una puesta al día constante de nuestra formación, sea cual fuere nuestra tarea, será uno de los elementos que nos garantizará el éxito en el trabajo en el ámbito personal”.*** (El texto se encuentra subrayado en el original).

Se ve el curioso ensamble de conceptos que realiza la empresa para legitimar los cambios en las condiciones de trabajo. Pero detrás de esta aparente confusión reposa una lógica bastante clara. De hecho, puede observarse que este discurso encuentra su fuente de legitimación en una cierta lectura de las innovaciones tecnológicas, desde la clara posición de aquel que detenta la iniciativa política. *“La ‘racionalización’ creciente de la sociedad está ligada a la institucionalización del progreso científico y técnico. En la medida misma en la que la ciencia y la técnica se introducen en las esferas institucionales de la sociedad y transforman a las instituciones mismas, las antiguas legitimaciones se encuentran destruidas”* (Habermas : 1990, pag. 4).

Nuestro particular interés por analizar los discursos que produce la empresa, responde a una decisión de índole teórica. Consideramos que los discursos *“son elementos o bloques tácticos en el campo de las relaciones de fuerza; puede haberlos diferentes y aún contradictorios al interior de una misma estrategia; pueden, por el contrario, circular sin cambiar de forma entre estrategias opuestas”* (Foucault : 1976, pag. 134-135). El discurso, así, será para nosotros una de las formas que asume, y que cristaliza, el enfrentamiento entre distintos sectores al interior de la sociedad civil. Desde la perspectiva de un análisis de los conflictos identitarios, tal preocupación es fundamental ya que da lugar a la comprensión acabada de la manera en que tales identidades se enfrentan y se caracterizan las unas a las otras. La importancia que adquiere el análisis de los cursos de formación, impuestos

por la empresa a sus trabajadores, reposa sobre la dimensión que ocupa, para la empresa, la magnitud de los cambios que esta misma se encarga de caracterizar. Lo cual nos permite elaborar una hipótesis muy sugerente: que quien tiene la iniciativa política tiene no solo la capacidad de atribuir, e imponer, identidades, sino también de detentar el dominio de la producción de lo simbólico; esto es, la capacidad de construir las herramientas mediante las cuales la realidad que se construye, y se presenta de forma objetiva, será aprehendida por aquellos a los cuales este discurso estará destinado.

Así, puede percibirse claramente la manera a partir de cual la empresa se ocupa de presentar el problema del cambio de las condiciones de trabajo como un factor que depende de una actitud individual y no como un problema ligado, indefectiblemente, a la lucha de clases y al estado de la misma en la coyuntura en la cual este mismo discurso se produce.

La empresa hace mención a posibles reacciones frente al cambio. En este sentido, no debemos olvidar el concepto de imprevisibilidad que desarrolla Bernoux: aquel que tiene la capacidad de volverse imprevisible frente al otro, detentará el poder de la situación; manejará, dominará la coyuntura en su beneficio.

Telefónica expropiará la capacidad de reacción inmediata de los trabajadores y, a la vez, construirá un discurso que apelará a una cierta legitimación de orden objetivo. Si la empresa tiene la capacidad de volver objetiva su lectura de los cambios sociales, esto quiere decir que la imposición de los cambios no admite ser discutida. Los cambios deben ser aceptados en la dirección que estos toman ya que será imposible alterarlos.

### **3.3. Las prioridades de Telefónica y los rasgos de la nueva identidad**

Una de las entrevistas en profundidad más importante de todas las que realizamos, fue a una mujer que ocupa un cargo central en el Departamento de Recursos Humanos de Telefónica. Este informante clave ingresó a la compañía luego de la privatización en tanto que “joven profesional”, dada su formación en el campo de la economía. Frente a la

pregunta "cómo la empresa caracterizaba la cultura estatal y a sus trabajadores", ella responde:

*"Era gente que no estaba dotada, en absoluto, 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 le guste o no le guste', más allá de saber si éste 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; existía una forma de trabajo muy rutinario. Por supuesto, todo esto era a nivel general. Hay gente que trabaja hoy en día y que ha trabajado en Entel y que es excelente. Evidentemente, ellos habrán trabajado siempre así en su momento. Es decir, yo no creo que todo el mundo haya respondido a este modelo".*

El esfuerzo que hace la empresa por salvar al individuo, una vez que este fuera etiquetado negativamente, una vez que el estigma ya había sido impuesto, refuerza la pertinencia de pensar en la eficacia de la táctica anteriormente descrita. Lo mismo ocurre con la cultura en el trabajo de los ex-Entel. Hasta la forma de trabajar es cuestionada y caracterizada negativamente, pero acto seguido se intenta salvar al individuo que se distingue de la caracterización general.

De esta forma, se entiende el reconocimiento hacia la empresa que sienten los ex-ENTel que continúan trabajando en ella, ya que toman la continuidad en su puesto de trabajo como la última oportunidad dada por la empresa. Ellos se consideran, también, como los sobrevivientes de una guerra que dejó muchas víctimas en el camino. Para quedarse, debieron cargar con el estigma de ser un ex-Entel y de reconvertirse sin haber podido, jamás, renunciar a su identidad. Aunque ellos lo hubiesen deseado.

Observemos, a su vez, las prioridades que tenía la empresa al momento de la privatización. En tal sentido, dice el cuadro de R.H. entrevistado:

*“Al momento de la privatización, la empresa tenía prioridades. Era necesario, antes que nada, poner orden. Había muchos fraudes internos, sistemas y circuitos que no funcionaban. No había controles. Todo el sistema estaba muy viciado. Entonces, la organización y el control eran prioritarios. Cuando usted entra en un lugar en el que usted no tiene confianza en las personas que trabajan allí, la prioridad es cambiar todo eso. El nivel de desborde era increíble. Entonces, fue necesario montar todo un **dispositivo** (Es esta persona quien utiliza este término) de organización y de control muy fuerte. El ‘recambio cultural’, en cierta forma, estaba orientado en este sentido: se seleccionaba profesionales con el perfil requerido por la empresa y, además, se buscaba gente honesta para trabajar con un personal de confianza. También las empresas pusieron líderes de confianza en los puntos estratégicos de la organización para manejar las finanzas, los R.H., y la explotación del servicio. Entonces, los tres grupos dominantes y asociados de la compañía en aquel momento: Techint, el Citybank y Telefónica de España se repartieron los campos de especialidades: es decir, Techint se encargó de todo lo que concernía a la administración; El Citybank de la cuestión financiera y Telefónica de España se encargó de todo lo que concernía al suministro del servicio telefónico. Pero la prioridad era la organización y el control de la empresa. Y, por supuesto, se ingresaba a la empresa con una profunda desconfianza hacia los empleados que estaban en ese momento. Entonces, yo imagino que todo eso se vivió como una cuestión de discriminación muy fuerte. Cuando yo entré en la empresa, esta cuestión de la discriminación no era tan fuerte, pero el enfrentamiento ‘nuevos’ – ‘ex-Entel’ era muy fuerte. Y entre los nuevos había grupos diferentes : ‘los Techint’, ‘los City’ » y ‘los Españoles’. Y los ‘ex-Entel’ se sintieron muy discriminados. Pero hoy esta discriminación no existe más. Nosotros, los responsables de R.H., no la medimos. En un momento determinado llegamos a medir la cantidad de personas que eran ex-Entel y los nuevos, como una suerte de indicador que medía el nivel del ‘recambio cultural’. Hay que reconocer que hubo una cuestión de discriminación bastante fuerte y que duró mucho tiempo. Cuando yo entré en la empresa, en 1994, todo esto era todavía muy fuerte y a todas las personas que entraban se les pasaba un mensaje muy fuerte, del tipo de decir ‘ustedes, sobre todo los profesionales, tienen la posibilidad de cambiar todo esto’. Aunque no se les haya dado un estatuto de líderes, los nuevos tenían un poder que no tenían los ex-Entel”.*

En esta declaración vemos claramente el peso que ocupa, en la construcción de comportamientos sociales, la atribución de una identidad negativa. Y a su vez, nos permite historizar la caracterización de los ex-

ENTel que tendrá como objetivo su completo desarme moral para llevar a cabo un complejo proceso de selección de cuerpos.

Este fragmento de la entrevista realizada a este cuadro de R.H. nos demuestra que la política de “recambio de personal” supuso la estrategia central que asumió la voluntad empresaria de imponer una nueva cultura y una nueva identidad en el trabajo. Creemos oportuno señalar que aquello que llamamos “cultura del trabajo” refiere a los valores que impone la empresa, socializándolos mediante los cursos de formación, y que otorgan una cierta “visión” sobre el espacio de trabajo. Es preciso no confundir esta “cultura” con la noción de “identidad”, la que refiere a los atributos que debe presentar cada trabajador para formar parte de la empresa. La “cultura” alude, también, a la caracterización que hace la empresa de las condiciones de trabajo bajo las que se desarrolla la actividad profesional. Dicho de una forma resumida, el término “cultura” da cuenta del procesamiento que hace el capital de las relaciones entre los cuerpos al interior del espacio de trabajo.

La estrategia del “recambio cultural” aparece una vez que la “táctica de la suposición”<sup>9</sup> desplegó toda su eficacia. Cuando los cuerpos fueron seleccionados, solo en ese momento fue posible llevar a cabo una reducción de personal como la que se efectuó en esta empresa. Una vez que los ex-ENTel hayan demostrado su voluntad de “reconversión” ante la mirada que exigía un examen permanente, adquiere sentido, recién allí, la estrategia del “recambio de personal”.

En este sentido, entendemos por “recambio de personal” una estrategia implementada que trasciende su dimensión táctica; porque tal política no se limita a la definición del sentido que debe asumir el encuentro entre los cuerpos sino que redefine tal encuentro desde un recambio radical

---

<sup>9</sup> Entendemos por “táctica de la suposición” a la atribución, impuesta por el capital, de una identidad negativa a todos aquellos trabajadores que provenían del Estado. El fundamento objetivo de tal atribución recaía sobre la supuesta incapacidad de los ex-ENTel para “asimilar” las nuevas tecnologías. De modo tal que aquellos cuerpos que expresaran una clara voluntad de “reconversión” serían puestos en una posición permanente de examen para ser juzgados como empleables, o no. Es decir, los cuerpos que manifestaran, mediante un claro gesto de desobediencia a la identidad atribuida, la voluntad de capacitarse, podían guardar la esperanza de conservar su puesto de trabajo en la empresa. Es importante destacar como esta táctica está directamente vinculada con una auténtica “maniobra de pinzas” que se cierne sobre los cuerpos construyendo una forma de encierro por demás novedosa.

de los mismos al interior del dispositivo trabajo. Siguiendo a Clausewitz, si la sumatoria de las diferentes tácticas permiten comprender el sentido de la estrategia, tal hecho demuestra claramente que el recambio de personal alude más bien a una maniobra de carácter estratégico vinculada a la construcción de una nueva fuerza de trabajo.

Entonces, se podrían remarcar dos lógicas de funcionamiento del poder disciplinario en un proceso completamente homogéneo:

- a) El funcionamiento de la "táctica de la suposición" a partir de la elaboración de un discurso sobre una situación concreta y real, vinculada íntimamente con el proceso de selección de cuerpos que supone la innovación tecnológica al interior del espacio de trabajo y la instancia de examen permanente a la que aquella está asociada.
- b) La misión de los "jóvenes profesionales" para modificar radicalmente la concepción empresaria sobre la fuerza de trabajo proveniente del Estado y de la cultura laboral que se deriva de aquella.

Cuáles eran los atributos principales que debía presentar la nueva cultura empresaria? Con respecto a esta pregunta, responde este cuadro:

*"El perfil de empleado que se busca hoy es de un estilo más bien dinámico ya que el negocio de las telecomunicaciones es antes que nada dinámico y la Organización no es una estructura formal estable. Las estructuras de la compañía cambian todo el tiempo, cada seis meses, en promedio. Lo que hace que nadie tenga el sillón asegurado. Aunque haya una estructura de roles y de jerarquías, los que se encuentran en estas posiciones saben que no detentan el poder. No tienen el poder de por vida y no tienen ninguna garantía ligada al tiempo. Esto hace que la gente se diga 'yo debo ver bien lo que hago porque hoy estoy yo pero mañana podrá estar cualquier otro en mi lugar'. Nosotros vivimos en un contexto de cambio permanente".*

Ligando el discurso de las transformaciones tecnológicas a la inestabilidad de las estructuras al interior de la empresa, la empresa logró expropiar la noción de empleo de por vida. Aquello que se expresa en el campo jurídico bajo la forma de "flexibilización laboral" no es más que la cristalización de la avanzada del capital sobre ciertas conquistas históricas de la clase obrera. Los discursos que desde el campo capitalista se elaboran para arrojar un manto de legitimación a las transformaciones realizadas, expresan claramente la cabal dimensión que alcanzó el avance del capital en la lucha de clases. La dimensión jurídica de tal enfrentamiento cristaliza

la relación de fuerzas que expresa una coyuntura determinada. De esta forma, adquiere sentido la expropiación del concepto de “empleo de por vida” como fundamento material que sirviera de soporte a la prolongación fáctica de una identidad que debía ser aniquilada.

En este extracto de la entrevista, hay que remarcar una relación que se traducirá como uno de los atributos más importantes de la nueva cultura empresarial: la relación “dinamismo” y “competencia”.

Así, esta relación se construye en detrimento de un factor que era uno de los pilares de la cultura precedente y que refiere al concepto evocado. Justamente hoy la noción de empleo de por vida debe ser destruida en detrimento de otra noción muy cara a la nueva filosofía empresarial: el concepto de “empleabilidad”. Este tránsito está mediado por la construcción de una creciente precarización laboral, cuyos efectos serán devastadores para elaborar cualquier tipo de resistencia desde el campo de la fuerza de trabajo. La traducción material de un concepto al otro da cuenta de un creciente grado de sumisión y disciplinamiento de la fuerza de trabajo, factores estos que posibilitan las transformaciones identitarias requeridas por la empresa.

Veamos ahora cuál es la caracterización que hace la Organización sobre el “perfil deseado” de trabajador requerido. Analicemos la respuesta a la pregunta que indaga sobre los atributos exigidos a estos nuevos trabajadores:

*“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. 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 pro-activo, 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. Lo que se pretende es un tipo de líder más participativo. No paternalista, del tipo de decir 'lo más importante es mi equipo y si puedo cumplir los resultados y los objetivos que fija la empresa tanto mejor'. No, no queremos eso. Hay que alcanzar los objetivos, tener resultados, pero cuidando la relación con el grupo. En definitiva, se busca un tipo de cultura 'integrativa'. La cultura integrativa habla de la consecución de los objetivos pero a través de un buen ambiente de trabajo".*

La cultura integrativa lo es en la medida en que la fuerza de trabajo pueda orientarse hacia los resultados deseados por la empresa, que no son otros que el aumento de la productividad. Pero es interesante remarcar la importancia que atribuye la empresa al buen ambiente laboral. La ausencia de todo conflicto, el liderazgo que incluye la participación de la fuerza de trabajo bajo la forma de sugerencia, revelan aspectos de una cultura laboral que supone un reforzamiento de la dominación al interior del espacio de trabajo. Ningún aspecto, por más capilar que pueda parecer, quedará librado al azar para esta autoridad que se disuelve en una mirada sin rostro.

### **3.4. El recambio del personal**

El tránsito de una cultura laboral a otra radicalmente opuesta, supuso el despido masivo de trabajadores. La incorporación de fuerza de trabajo ya "reconvertida", constituirá una de las principales estrategias de las cuales se valdrá la Organización para imponer una cultura empresarial en un ámbito donde tales rasgos eran por completo desconocidos.

Veamos qué responde este cuadro del área de R.H., cuando le preguntamos cómo condujo la empresa el recambio de personal:

*"En cierta forma continuamos trabajando con este recambio cultural. No con la intensidad con la cual se trabajaba al momento de la privatización, ni al momento de mi ingreso en la empresa, donde encontré muchos resabios, hacia 1994, de la cultura de trabajo estatal. Es decir, hubo cambios terribles en las personas. Pero, con respecto a la cuestión de cómo ha sido administrado el cambio de mentalidad, un elemento muy fuerte ha sido tomar el recambio de personal como una herramienta. Eso ha sido drástico. En general, en las prácticas de R.H. se debió operar un recambio cultural, lo que constituye una herramienta de la cual nos*

*servimos. Allí había una cuestión central: había que hacer una limpieza muy fuerte, porque al momento de la privatización había 40.000 empleados, 50% para cada compañía. Había un objetivo de reducción de personal para llevar los parámetros de productividad a parámetros internacionales. La forma de medir la productividad es una medida internacional: se mide la productividad a partir de la cantidad de líneas telefónicas en servicio por cada empleado. Pero más allá de esta productividad, al momento de hacer un recorrido interno por la empresa, al momento de la privatización, se veían sobredimensionadas todas las funciones de la compañía. Había un exceso de mano de obra estructural a partir de la cual, por un lado, había un objetivo de reducción de personal. Pero había también un objetivo de recambio cultural. Por lo tanto, la reducción de personal debió ser todavía más fuerte porque, paralelamente, hubo un fuerte reclutamiento de personal. Yo puedo describir diferentes etapas: la etapa previa a mi ingreso comenzó en 1993 con el programa de 'jóvenes profesionales'. Yo entré en 1994, pero había habido, si no me equivoco, dos camadas ya en aquella época. Evidentemente, analizamos el nivel de formación de las personas en la empresa, lo que se había heredado de la empresa estatal, y encontramos un nivel de formación bastante bajo. La proporción de profesionales en la empresa era, también, bastante bajo. Y estaban, también, los que eran profesionales pero que estaban muy influenciados por la cultura estatal argentina. Entonces, incorporamos "jóvenes profesionales" y después hubo un programa de "jóvenes técnicos" y un programa de "jóvenes administrativos comerciales".*

*P : El proceso que usted está describiendo, se dió en este orden ?*

*R : No, simultáneamente. El programa de 'jóvenes técnicos' y de 'jóvenes administrativos comerciales' concernía a jóvenes con estudios secundarios completos que fueron destinados a diferentes sectores de la Organización. Todos estos jóvenes tuvieron un plan de inducción, de formación, de entrenamiento.*

*P : Todos los que ingresaban en la empresa ?*

*R : Sí.*

Lo que acabamos de leer es la descripción exacta de la periodización que siguió el recambio cultural, el cual suponía el reemplazo de cuerpos improductivos por cuerpos productivos. Pero también comenzamos a ver la importancia que tendrán, como una suerte de llave maestra, los "cursos de formación", a partir de los cuales la empresa va a formar no solamente sus destacamentos de vanguardia (entendiendo por estos a la conformación de una tropa de avanzada en una confrontación) sino también una identidad homogénea que permitirá decir a todos los trabajadores entrevistados, más

allá de su posición en la empresa, que no hay diferencias hoy en día entre un ex-Entel y alguien que ingresó a la empresa luego de su privatización. La capacitación formará parte de una estrategia mucho más compleja que la de la formación profesional a nivel técnico (para una profundización de la noción de "destacamento", ver Rebón: 2004).

*P : Qué pasó con los otros trabajadores con respecto a la formación ?*

*R : Espere, porque le estoy contando la **estrategia** de la empresa con respecto al cambio cultural. Esto se hizo incorporando personas a través de este tipo de programas. Después, **estaba el programa de jóvenes profesionales que tenía, digamos, otra visión. Es decir, la visión que daba todo un cronograma de inducción, de formación, donde el mensaje era: ustedes deben motorizar los cambios; ustedes deben ir a romper los esquemas que están instalados. Es necesario que ustedes se cuestionen todo: por qué esto es así y por qué no lo es. Esto equivale a decir : 'si hay nuevas maneras de hacer las cosas, si hay formas más eficientes, hay que decirlo'. Además, digamos, todo el programa de jóvenes profesionales estaba acompañado de monitores y de tutores, gente que tenía un cierto nivel en la Organización.** Después, estaba la cuestión de los 'retiros voluntarios' que continúan todavía y que en aquel momento era muy fuerte. Mucho más fuerte que ahora. Yo he escuchado que era, en un primer momento, sin seleccionar, indiscriminado. Había una suerte de lista abierta y la política de la empresa era de dar un plus con respecto a las indemnizaciones que corresponderían por ley.*

*P : Para volver más atractivo el 'retiro voluntario'?*

*R: Exactamente.*

*P : La estrategia de recambio cultural se aplicó antes que la formación de los agentes del Estado?*

*R : No, simultáneamente. Del lado del 'recambio cultural' hubo dos etapas: la primera ha sido la incorporación de gente en los programas de 'jóvenes profesionales', 'jóvenes técnicos' y 'jóvenes administrativos comerciales' y la segunda los 'retiros voluntarios' por el lado de la selección. Y después, concerniente a la formación, hubo planes masivos de formación. Se ha trabajado muy fuerte con respecto a la formación, cuestión que se prolonga hasta hoy. Porque hay todavía estos resabios de la cultura anterior y los desafíos comerciales que nos plantea de forma permanente el contexto de las telecomunicaciones nos impone una lógica de cambios permanentes. Porque no hay una sola tecnología. Hoy tenemos esta tecnología y mañana habrá una nueva tecnología. No hay tampoco una sola forma de atender a los clientes. Hoy tenemos tal sistema informático y mañana puede cambiar. Entonces, necesariamente, todo esto debe estar acompañado de la*

*formación que constituye una herramienta muy poderosa para facilitar los cambios. No es la solución, pero nos ayuda mucho. Más allá del hecho de que esto ayuda mucho también por el lado de la empleabilidad en un contexto de reducción de personal en la empresa y de una situación económica muy complicada a nivel del país. Pero con respecto al cambio cultural es una herramienta de la cual nos servimos mucho. La media que vemos ahora es de 40 hs mensuales por empleado. Programas de todo tipo. Yo manejo hoy estos niveles, estadísticamente probados. En nuestra 'Business Unit', tenemos 6000 empleados y el año pasado al menos 4000 personas han tomado un curso de formación.*

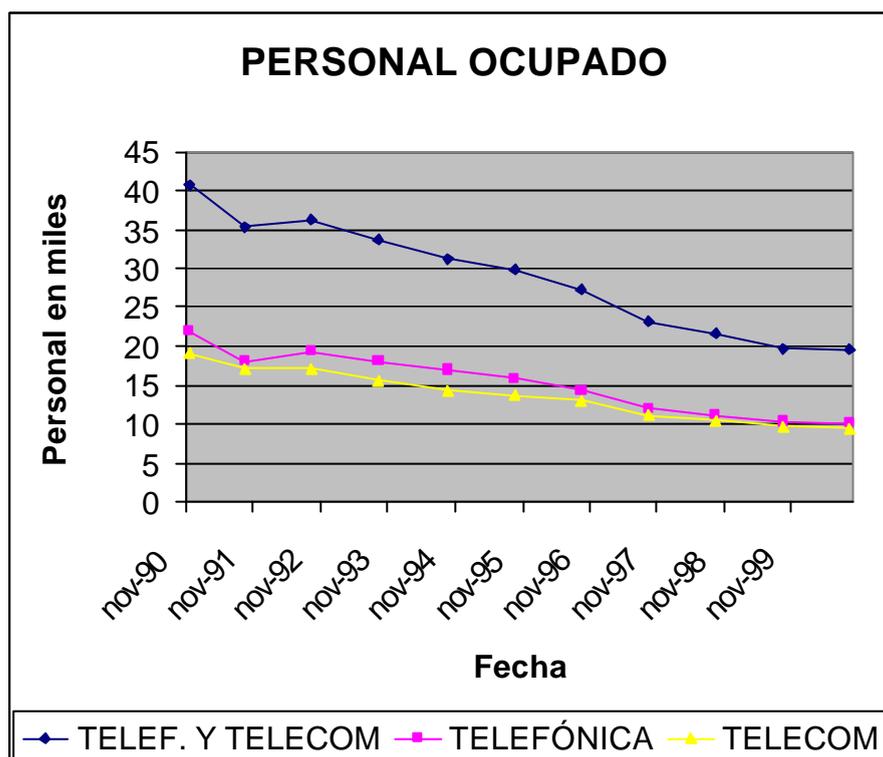
*P : Los cursos son obligatorios u opcionales?*

*R : No, en realidad la capacitación es opcional. Es decir, el concepto es el siguiente: la empresa pone a disposición de sus empleados toda una serie de herramientas de las cuales hay que aprovecharse. La idea es hacer una inversión. Si hay alguien que no quiere ir a los cursos, es libre. Lo que pasa es que no ocurren este tipo de situaciones. Es más bien lo contrario: la gente demanda mucha formación. Además, hay que bajar el nivel de las expectativas porque no se puede resolver todo con la formación”.*

Tal nivel de minuciosidad en la descripción de la periodización que presentó el recambio de personal nos permite observar, con todo detalle, la importancia que le confiere el dispositivo de poder a la distribución de los cuerpos. Los cuerpos fueron clasificados oportunamente, como ya vimos; etapa que es seguida por la incorporación de nueva fuerza de trabajo. Esta misma ingresa a la empresa con la misión de construir una nueva cultura; como agentes de un campo empresario que se está encargando de normalizar políticamente los frutos obtenidos tras una ardua confrontación. Si se quiere, la evaluación que hace la empresa de este proceso, la que nos transmite este informante clave, refuerza nuestra lectura del concepto “dispositivo de poder”: aquí vemos claramente que la normalización de los comportamientos puede lograrse una vez que la guerra concluyó. Dicho de una forma más clara aún: este dispositivo de poder pudo implementarse como correlato exacto de la realización política de la victoria de uno de los campos en pugna.

En el gráfico que sigue, veremos la evolución que siguió la reducción de personal en ambas empresas: Telefónica de España y France Telecom y ambas por separado.

Lamentablemente, no disponemos de datos ligados al reclutamiento general de estas empresas, ya que a partir de los mismos podríamos ver la amplitud de la reducción en cuestión: en diez años, el número total de empleados de las dos empresas se redujo a más de la mitad. Si tomamos en cuenta que esta reducción se vió acompañada de una política masiva de reclutamiento de jóvenes profesionales, administrativos y técnicos, observaremos la magnitud del recambio que estamos analizando.



Fuente: Comisión Nacional de Comunicaciones, 2001.

### 3.5. La 'misión' de los jóvenes profesionales

Los jóvenes profesionales (en adelante J.P.) llegaban a la empresa con una "misión". Tal misión se podría dividir en dos grandes partes :

- a) El momento táctico de la misión.
- b) La estrategia general que persigue la misión misma.

El momento táctico concierne al encuentro con el otro. En este sentido, la misión de los jóvenes profesionales será motorizar los cambios requeridos por el capital para transformar a la empresa del Estado en una empresa "eficiente", siempre según la óptica de la Organización.

En lo que refiere al campo estratégico, este destacamento de vanguardia tendrá como objetivo la transformación de las identidades en el trabajo de los ex-Entel. Simplemente. Pero cambiando las identidades de los otros, ellos construyen sus propias identidades en el trabajo. Ellos son la encarnación de la nueva identidad laboral, pero no escapan a los conceptos que deben imponer en los otros. Así, la noción de flexibilidad los concierne tanto como a los ex-Entel. Tampoco están exentos del tránsito de la noción de 'empleo de por vida' al concepto 'empleabilidad': ellos no tienen ninguna garantía de estabilidad laboral. Los J.P. son la mirada que disciplina a la fuerza de trabajo, la mirada autorizada e investida del poder conferido por el capital, pero sin escapar de la mirada que también los controla en tanto que fuerza de trabajo hiperproductiva.

Nuestro informante clave nos revela de qué estaban investidos estos Jóvenes Profesionales:

*“Los tutores de los J.P., que en general eran jefes, ubicaban a los J.P. bajo la dirección de gerentes y de jefes en general, jamás bajo la dirección de un administrativo, por ejemplo. Entonces, el mandato era ‘hay que cambiar las cosas. Si ustedes tienen propuestas para hacer, con respecto a la forma de trabajar, háganlas’. Y los ex-Entel los percibían como nuevos jefes. En este sentido, quizás el error consistió en no haber formado a estos J.P. para hacer las cosas de otra forma. Tenían un perfil muy alto en lo que concierne a la resolución, pero muy bajo con respecto a la forma de acercarse a la gente. En ciertos casos hubo problemas de confrontación y de inserción de estos profesionales que derivaron en conflictos internos. Muchos de estos jóvenes vivieron la socialización de una forma bastante complicada, ya que por un lado llegaban con el mandato de haber escuchado decir ‘ustedes son profesionales y tienen una cierta capacidad; ustedes tienen una visión diferente, herramientas diferentes; ustedes van a encontrarse con gente a la que hay que movilizar’. Entonces, este discurso hizo que estos jóvenes llegaran muy “hinchados”. Esto generó enfrentamientos muy fuertes con la gente con la que se encontraban. Porque es claro que a nadie le gusta que venga alguien con un aire de superioridad a decir ‘eso no es así y eso no se hace’. Quizás estos fueron los errores de la primera etapa. Yo no sé, pero para explicar todo esto hubiese sido necesario estar ahí en aquel momento”.*

Se puede observar un aspecto que se impone, casi, naturalmente: en esta primera etapa, a la cual alude nuestro informante clave, era evidente que los ex-Entel se iban a molestar. Pero la misión fue cumplida

holgadamente: lo que contaba era imponer los nuevos parámetros de la cultura en el trabajo deseada por la empresa. Los J.P. debieron cambiar la forma de ligarse a los ex-Entel pero después de haber instalado la "cultura de la empresa privada": la noción de cliente, de eficiencia, de productividad y de responsabilidad individual en el trabajo, el aniquilamiento del concepto de empleo para toda la vida. Estos cuadros de la empresa borraron lo que quedaba de la cultura laboral precedente.

No hubo errores: nuestro cuadro no puede comprender la lógica del dispositivo que él mismo está describiendo. Es por esto que nuestro informante clave intenta explicar esto a partir de un análisis formulado desde un campo moral imposible: 'habría que haber estado allí en aquel momento'. No hay lugar posible para una lectura equívoca: hubo provocaciones, la construcción de un territorio de confrontación y, posteriormente, el cambio de táctica frente a los resultados obtenidos por los primeros cuadros de la empresa, aquellos que desencadenaron el comienzo de la confrontación.

Pero en términos estratégicos, la primera generación de J.P. ha triunfado: ellos instalaron los atributos que debía presentar la cultura privada al interior del espacio de trabajo allí donde esta no existía. Y es a partir de estas pequeñas victorias que las camadas sucesivas de J.P. tendrán la tarea menos difícil.

*"La misión que tenían 'los Jóvenes Profesionales' era romper los esquemas instalados e imponer esquemas de eficacia y proposiciones de cambios y cuestionamientos: debían ser agentes de cambio cueste lo que cueste.*

*P: Cuál es la evaluación que hace la empresa hoy con respecto a la imposición de una nueva cultura en el trabajo, sobre todo entre los que no tenían esta cultura?*

*R: La evaluación que hace la empresa es la que yo le estoy contando. Quizás, se hubiese podido hacer de otra forma. Hubiésemos podido alcanzar los objetivos pero cuidando la forma de inserción de estos agentes de cambio. Por qué? Porque también se generaron muchas expectativas. La evaluación concierne también al impacto que esta situación creó entre los ex-Entel y entre los jóvenes profesionales, ya que el mensaje era muy prometedor. Entonces, cuando se iba a la realidad, los Jóvenes Profesionales, a veces, se encontraban con situaciones que no habían previsto. Por ejemplo, los cambios que debían realizar no llegaban a hacerlos porque sus jefes no querían. Entonces, se generaron conflictos por los dos lados: los ex-Entel, quienes no pocas veces hacían alianzas contra los JP o también*

*del lado de los JP, quienes decían 'me prometieron toda una serie de cosas y lo que yo encuentro es completamente diferente de todo eso que me prometieron'. O también se les había prometido acceder a un estatuto 'x' que no llegaba nunca. Es por esto que la habilidad personal ha sido el factor más importante, entre los JP, para lograr implementar los cambios que su misión estipulaba manteniendo siempre una buena relación con los ex-Entel; si no, generaban una reacción negativa en los ex-ENTel. Yo, personalmente, creo que la evaluación que hace la empresa está orientada en este sentido: las cosas se hubiesen podido hacer de otra forma, con un grado de conflicto menor si se hubiera pasado un mensaje más realista a los que ingresaban a la empresa, previniéndolos de la situación interna de la empresa y dándoles como objetivo 'asociarse' a la gente, mostrándoles el camino antes que imponérselo. Yo le digo esto ya que el año pasado [1999] se hizo un programa que fue organizado por nosotros mismos, un programa de reclutamiento de JP con otro objetivo. Por supuesto, ellos debían ser motores de cambio, con proactividad para inyectar sangre nueva en la Organización. Pero lo más importante fue señalar el mensaje que recibieron. Se les dijo : 'ustedes deben asociarse con la gente que van a encontrar. Ustedes no son ni más ni menos que ellos. Ustedes son tan empleados como ellos. Ustedes deben respetar a la gente con la que van a trabajar. Ustedes tendrán ventajas, por supuesto, con respecto a ellos: ustedes son JP, tienen una cierta remuneración, etc. Pero lo más importante es que deben respetar a la gente que va a trabajar con ustedes''.*

Es fundamental este tránsito: la empresa comenzó a formar soldados y no Comandantes. Fue necesario decirles a los JP que ellos son tan empleados como aquellos que irán a encontrar. Este matiz es muy importante: como el trabajo más duro se llevó a cabo exitosamente, ya no es necesario enfrentarse inútilmente con aquellos que ya incorporaron los parámetros deseados por la empresa. El tránsito que va del enfrentamiento abierto a la necesidad de "asociarse" con los ex-Entel fue salvado gracias a los logros obtenidos por los primeros jóvenes profesionales.

Así, la empresa comprendió que era necesario formar empleados y no gerentes. Los JP, según los ex-Entel, se creían los dueños de la empresa. Esta percepción no ayudaba a construir una nueva identidad en el trabajo porque la confrontación entre los diferentes nucleamientos (los JP los ex-Entel) reafirmaba la identidad de cada población.

Si el objetivo era construir una nueva identidad en el trabajo, era necesario hacerlo lentamente, "señalando el camino antes que imponerlo". Pero lo que no alcanza a ver nuestro informante clave es el hecho de que

después de la conquista del territorio de la confrontación, solamente allí fue posible matizar el discurso que se daba a los JP.

Si bien, como señalásemos anteriormente, el sector administrativo de la empresa, donde interactuaban los J.P., fue donde con mayor crudeza se verificó la imposición de la nueva identidad deseada por Telefónica, fue justamente la expresión de ciertas resistencias, que generalmente se expresaban a nivel individual, la que produjo el matiz en el discurso de los J.P. que resalta este cuadro del área de Recursos Humanos.

La arrogancia con la que llegaban pertrechados estos J.P., provocó en los ex-ENTel una profunda resistencia a los mandatos que debían imponer tales cuadros del área de Recursos Humanos. Los ex-ENTel expresaban su malestar aislando a estos jóvenes, impidiéndoles una adecuada integración a los grupos que irían a conformar. El matiz, en el discurso que analizamos, no es menor. Pero no es menos cierto que este se produjo una vez que la primera línea de la empresa logró imponer una serie de conceptos que estructuraron la nueva cultura de trabajo: nos referimos a las nociones de "cliente interno", "empleabilidad", "flexibilidad", "capacitación", "líder de equipo", "polivalencia", entre las más importantes.

### **3.6. Las nuevas categorizaciones y el discurso religioso**

Vimos hasta aquí cómo se fue construyendo una nueva identidad en el trabajo a partir del momento de la privatización de la empresa pública. Paralelamente a este fenómeno, vimos también cómo se fueron imponiendo los lineamientos generales de una nueva cultura en el trabajo, propia de una empresa privada.

Pero una vez que fueron logrados estos objetivos, la empresa produce una profunda recategorización de las identidades en el trabajo, que dará origen a lo que podríamos llamar "la etapa superior" de la construcción de nuevas identidades en el trabajo.

Aquella solo fue posible una vez que fueron perfectamente instalados, e internalizados, los conceptos que vimos a lo largo de este trabajo. Nociones tales como "empleabilidad", "flexibilidad", "polivalencia", "cliente interno", forman parte constitutiva, en tanto que atributos insoslayables, de

la nueva identidad en el trabajo impuesta por el campo privado. De allí en más, las nuevas categorizaciones tendrán como clara referencia el grado de compromiso y pertenencia que los individuos desarrollen hacia la empresa. Si se quiere, con el transcurso del tiempo, el capital comienza a privilegiar los aspectos llamados "emocionales" para medir el nivel de adhesión a los postulados de la empresa. No obstante, uno de los rasgos que se mantiene inalterable tanto en la primigenia preocupación de la empresa como en la actualidad, es la importancia que asume la visibilidad de las actitudes que expresan las categorizaciones impuestas por la empresa: un cuerpo debe volver visible, traducir en comportamientos, aquello que la empresa desea que exprese. Esto debe ser visible para la mirada disciplinaria. El comportamiento al interior del espacio de trabajo, el que se descifra mediante signos llamados "actitudes positivas", es el nivel empírico requerido para evaluar la adhesión, o no, a los postulados que impone la empresa.

Telefónica, diez años después de la privatización de ENTEL, definió una "misión" y seis "valores". La misión fue definida de la siguiente forma: Telefónica debe ser la empresa líder del mercado de telecomunicaciones y la empresa de servicios que mejor atiende a sus clientes. Pero también la que brinda una máxima rentabilidad a sus accionistas y la empresa que trata mejor a sus empleados. Toda la Organización va a estar concebida en ese sentido. Los valores que sostendrá la Organización son los siguientes: "compromiso", "pertenencia", "creatividad e iniciativa", "integridad", "atención al cliente" y "mentalidad ganadora". Esta "misión" y estos "valores" no expresan atributos de una nueva identidad, sino que, como ya dijimos, dan cuenta de un estadio superior en la construcción de una nueva identidad, que ya fue impuesta.

Nuestro nuevo informante clave, también del área de RR.HH., nos describirá la reciente recategorización identitaria. Este cuadro comienza describiendo la nueva tipología de empleados y de clientes:

*"Hay una tipología. De la misma forma que existe una tipología de clientes con respecto a su consumo telefónico (los más rentables, los medios y los menos rentables), existe también este modelo con respecto a los empleados. Hoy se dice que todos los empleados son diferentes, entonces hay que saber quiénes son los más importantes para la Organización. Aquellos que cuando no están en la*

*empresa, modifican los negocios, el trabajo cotidiano. Hoy el departamento de R.H. está orientado a reconocer a las 'key persons', el personal clave. Esta cuestión está ligada a la capacidad de liderazgo de los empleados y a las ejecuciones de los valores de la empresa. Hoy esto quiere decir que este personal clave sea considerado 'agente de cambio', que sean grandes líderes. Deben motorizar los cambios. El paradigma cambió en los últimos tiempos porque hoy se considera un modelo que se llama 'modelo de servicios y de beneficios' donde la tipología de empleados está dividida en cuatro tipos: los 'apóstoles', los 'rehenes', los 'terroristas' y los 'mercenarios'.*

*P : Cómo se construye este modelo ?*

*R : 'Satisfacción' vs. 'motivación'. Lo que se mide aquí es la pertenencia, la identidad y la interiorización de la filosofía de la empresa. El 'terrorista' tiene muy poca satisfacción y presenta también muy poca motivación. Es el que conspira contra los intereses de la empresa. Será quien le dirá al cliente : 'no tome el servicio de Telefónica'. El 'rehén' es quien no va a conspirar contra los intereses de la compañía, pero a quien, sin embargo, le gustaría irse de la empresa. Si no se va es porque no puede. El 'mercenario' es el que tiene un alto nivel de satisfacción, pero va a donde le paguen mejor. Y por último el 'apóstol' es el empleado ideal: es quien tiene un muy alto nivel de motivación y de satisfacción y quien más se identifica con la empresa".*

Remarquemos un aspecto que nos parece central. En este discurso no hay contexto social de ninguna naturaleza. El individuo es concebido bajo la forma de un solipsismo por demás asocial, aislado por completo de cualquier determinación social. Los cuerpos son pensados en virtud de su mera capacidad de producción de plusvalía y la normalidad aparece como la capacidad que expresarán tales cuerpos en poder constituirse como fuerza de trabajo dócil, o no. La aparente banalidad de tales definiciones revela antes que la ingenuidad con que se concibe la fuerza de trabajo, la cabal dimensión de la iniciativa política que logró el capital recientemente. La exclusión de todo conflicto del seno de la Organización o, más aún, la interpretación biologicista del mismo, dan cuenta de aquella.

Este es, quizás, el primer punto de llegada que produce la empresa en la imposición de una nueva identidad en el trabajo, la que tratamos de historizar a lo largo de este documento: se busca construir individuos "emocionalmente" independientes "que actúen como si" trabajasen para ellos mismos sabiendo que son empleados. Esta definición concentra toda la densidad de lo desarrollado hasta aquí: de lo que se trata es de construir un

colectivo de individuos aislados, sin conexión alguna entre ellos y que trabajen en la empresa estableciendo una relación de uno a uno con la Organización. Todo lazo de horizontalidad será excluido o, más aún, juzgado como "anormal" dado el carácter biológico que asume la normalización de la dominación social.

Como vemos, la dimensión afectiva, como observable del grado de adhesión a la Organización, comienza a tener un peso considerable. En este sentido, hay que remarcar un aspecto que nos parece clave: las cuestiones técnicas pasan a un segundo plano al momento de insertar y de fijar a las personas a la Organización. El aspecto "emocional" va a ocupar un lugar central. La empresa presupone que la identificación afectiva es la vía correcta para ejercer una nueva forma de dominación al interior del espacio de trabajo. La nueva identidad en el trabajo requiere del afecto por la empresa pero también, más concretamente, a cada proyecto del cual participe el individuo. Afecto, sí, pero no un afecto dependiente, y directamente ligado a la noción de "estabilidad en el empleo", según la caracterización empresaria, como ocurrió durante la época en la que la empresa pertenecía al Estado; la empresa reconvirtió tal afeccción y produjo un tránsito por demás complejo de la identificación de los trabajadores con la empresa estatal a la ligazón de orden "emocional" en la actualidad. Esto refleja que, si bien el contexto socio-económico es importante para comprender el efecto disciplinador que ejerció la elevada tasa de desocupación sobre la capacidad del movimiento obrero, para reivindicar los derechos laborales obtenidos de sus luchas sociales, aquel, no obstante, no alcanza a explicar los resortes subjetivos que estamos analizando y que refieren, directamente, a las múltiples dimensiones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de analizar cómo se construye un cuerpo para el trabajo.

Hoy, el problema central refiere a la posibilidad de construir una afectividad completamente individual, independiente y leal. La lealtad a la empresa es central: veamos, si no, cómo es descalificado el empleado "mercenario". El mercenario porta el germen de la traición, conducta no tolerada y por demás descalificada por la empresa. Su interés individual no puede estar por encima de la Organización. Un mercenario es quizás más peligroso que un ex-ENTEL, ya dominado y sometido. Bastante extraño para

una sociedad donde las leyes del mercado funcionan plenamente, y que constituyen su núcleo de legitimidad discursiva. Sin embargo, el empleado desprovisto de "escrúpulos" para dejar la empresa, por interés, es condenado. Independiente está bien, pero no tanto.

El apóstol es la encarnación de la nueva identidad. Aún se podría decir que es el resultado final del largo proceso que comenzó con la privatización. Ya no se trata de hacer confrontar a los nuevos con los viejos. Hoy se trata de "fidelizar" a los empleados, de fijarlos aún más en el trabajo, de implicarlos en el funcionamiento de la Organización tanto moral como afectivamente. Acabamos de verlo: el empleado que obedece al dinero es un mercenario y será condenado. Esta condena está ligada a la nueva concepción del trabajo en la empresa privada: hay que adherir a la filosofía de la empresa sin ambigüedades. La dimensión de lo afectivo, caracterizado desde un campo emocional, tiende a construir individuos desprovistos de razón, la cual también será juzgada como un factor disruptivo para la Organización. El afecto cumple un rol por demás efectivo para sostener, y prolongar, la dominación: obstaculizar toda posibilidad de volver inteligible el control sobre los cuerpos. Pero la angustia de la razón es compensada con la pertenencia a la Organización, espacio de certidumbres compartidas ajeno a la intemperie social que reina fuera de sus impenetrables muros.

Remarquemos, particularmente, la puesta en escena de un discurso cuyas características religiosas forman un sistema con la nueva identidad impuesta por la empresa. Nosotros hemos visto: "misión", "visión", "fidelización", "apóstoles", "terroristas", conceptos que dan cuenta de un discurso donde el peso de la creencia tendrá un lugar central. Ya no se trata de construir un cuerpo productivo. Ahora se trata de sujetarlo lo máximo posible a su tarea y que el trabajador desarrolle una identificación afectiva hacia la empresa. Esta ya impuso los conceptos que forman parte de la nueva identidad en el trabajo: los conceptos de "empleabilidad", "flexibilidad", "condiciones de líder", "cliente interno" son conceptos ya impuestos y bien asimilados. Hoy la prioridad estriba en reforzar la dimensión afectiva de la dominación social. De esta forma, la fidelización que demanda la empresa supone la necesidad de crear relaciones afectivas con la Organización y los clientes. La nueva identidad ya ha sido impuesta.

Pero hoy se trata de reforzar los lazos de pertenencia a la empresa. Veamos en este sentido la evolución de la noción de “familia de los telefónicos”. El desprecio de la empresa hacia la “familia de los telefónicos” se reconvirtió en un nuevo afecto por la compañía. Del privilegio de pertenecer a una empresa estratégica del Estado al orgullo de pertenecer a la principal empresa privada de telecomunicaciones de la Argentina y a uno de los grupos más importantes del mundo en esa rama de la actividad económica. Afecto y orgullo de pertenencia a la Organización, que forma parte de identidades heredadas y reconvertidas por el campo privado a la nueva cultura del trabajo.

Así, la emoción, los sentimientos, formarán parte de una identidad en el trabajo donde la cuestión afectiva será central para ligar a los empleados a un colectivo de individuos completamente aislados. En definitiva, el control que va a ejercer la empresa sobre los trabajadores reposa sobre el hecho de volverlos lo más productivos posible a un costo cada vez menor, ya que la dimensión “emocional” compensa aquello que el dinero no puede cubrir<sup>10</sup>. El sentimiento nace de un amor de conveniencia.

La empresa se convierte, paulatinamente, en una verdadera usina de creencias. Es por esto que ella debe imponer un discurso religioso con todas las características que lo distinguen de los restantes: no hay lugar para las dudas. Hay que adherir absolutamente a lo que la Organización impone a través de “actitudes positivas” que sean visibles a los ojos de todos, dado el carácter abierto y permanente del examen.

Es preciso remarcar lo siguiente: el discurso religioso tiende a borrar las responsabilidades en las tareas cotidianas del trabajo. En nombre del interés de la empresa, de la misma forma que en nombre de la autoridad, pueden cometerse hechos que se contrapongan con los principios éticos de los individuos. El sufrimiento en el trabajo, su demostración, va a aparecer como una “actitud negativa” contraria a los intereses de la empresa. Todo esto funciona, como lo señala Dejours, porque los individuos están coaccionados a negar el malestar en el trabajo, el suyo propio y el de los

---

<sup>10</sup> Telefónica sostenía que le pagaba un “salario emocional” a sus trabajadores por el solo hecho de pertenecer a una empresa de punta de la Argentina. Evidentemente, tal pago no se correspondía con ninguna suma de dinero.

otros. Las posibles injusticias en el trabajo van a aparecer como las características del trabajo frente a las cuales no se puede hacer nada.

Veamos entonces el peso que tendrá la cuestión afectiva en todo esto: el afecto por la empresa, la identificación ciega a sus intereses, va a recubrir todo un campo de sufrimiento en el trabajo que la sociedad civil desconoce por completo.

Para que la autoridad sea efectiva, debe ser reconocida como tal. En este sentido, la autoridad de la empresa es indiscutible, así como sus órdenes, que se borran en una cadena de obediencias impersonales. Si debiéramos buscar un elemento común en todo el proceso que se describió hasta aquí sería el de la "normalización" social de la violencia simbólica. Sin esta normalización, todo este proceso de transformación y de imposición de una nueva identidad en el trabajo habría sido imposible. Recordemos la confrontación "viejos – nuevos" y pensemos en la "misión" de los JP.

Hasta aquí, hemos tratado de historizar el proceso que siguió la imposición de las identidades en el trabajo y de las identificaciones que surgieron con la privatización de ENTel. La dirección de tales identificaciones no es unívoca. Es muy difícil establecer un campo de reciprocidad en lo que concierne al problema de las identificaciones ya que este alcanza la dimensión de la pretendida autonomía de los trabajadores. Es esta misma la que se ve obstaculizada a partir de las distintas tácticas disciplinarias que construye la empresa para impedir que sus empleados puedan establecer relaciones horizontales entre sí. La importancia que adquiere la dimensión afectiva está orientada en este sentido.

#### **Cuarta Parte: La teoría del capital humano**

En octubre de 2004, fue publicado en París el último de los seminarios, de aquellos que fueron editados hasta este momento, que dictó Foucault en el célebre y prestigioso Collège de France. Este mismo se llevó a cabo en 1979 y lleva por título "Naissance de la biopolitique". En este texto, Foucault se ocupa de hacer una suerte de "arqueología" del liberalismo y distingue tres grandes escuelas neoliberales: el

ordoliberalismo (el neoliberalismo alemán), el neoliberalismo francés y la Escuela de Chicago, usina ideológica del neoliberalismo norteamericano.

En este seminario, Foucault se encarga de analizar, entre otras cosas, el tránsito del liberalismo al neoliberalismo y que se cristaliza en la teoría del "capital humano". Analicemos esto detenidamente: *"Ellos trabajan, por supuesto, para tener un salario. Ahora bien, qué es un salario? Un salario es simplemente un ingreso. Desde el punto de vista del trabajador, el salario no es el precio de venta de su fuerza de trabajo, es un ingreso. Y entonces allí, los neoliberales [norte]americanos se refieren a la vieja definición que data de principios del siglo XX y que pertenece a Irving Fisher, quien decía: qué es un ingreso? Cómo puede definirse un ingreso? Un ingreso es simplemente el producto o el rendimiento de un capital. E inversamente, se llamará 'capital' a todo lo que pueda ser, de una manera o de otra, fuente de ingresos futuros. En consecuencia, a partir de allí si se admite que el salario es un ingreso el salario es, pues, el ingreso de un capital. Ahora bien, qué es este capital cuyo salario es un ingreso? Es el conjunto de todos los factores físicos, psicológicos, que vuelven a alguien capaz de ganar tal o cual salario; de suerte que, visto por el lado del trabajador, el trabajo no es una mercancía reducida por abstracción a la fuerza de trabajo y al tiempo durante el cual se la utiliza. Descompuesto desde el punto de vista del trabajador, en términos económicos, el trabajo comporta un capital, es decir, una aptitud, una competencia; como ellos dicen [los neoliberales]: es una 'máquina'. Y por otro lado es un ingreso, es decir un salario o más bien un conjunto de salarios; como ellos dicen: un flujo de salarios".* (Foucault, M.: 2004, pag. 229-230).

Esta es, como vemos, la teoría que subyace al nuevo management de la fuerza de trabajo presente en esta etapa de la ofensiva capitalista sobre el trabajo que dio en llamarse "neoliberalismo". Consideramos que en este punto debemos subrayar nuestra pertinencia de abordar la problemática hasta aquí descrita a partir de la noción de "dispositivo de poder" desarrollada por Michel Foucault, ya que tal noción nos permite reconstruir el complejo entramado desde donde un cuerpo inserto en el mercado de trabajo será paulatinamente desprovisto de las redes de protección fruto de las conquistas sociales que fueron abiertamente vulneradas por tal ofensiva.

Cuando el cuadro del área de Recursos Humanos nos dice que la empresa pretende que cada gerente de desarrollo personal “sea usted mismo” nos está señalando el tránsito a esta particular forma de encierro de los cuerpos en la forma “máquina” que asumen hoy en día. Aquello que era considerado como la relación estructurante del fundamento capitalista, la relación “capital-trabajo”, se oculta, o mejor aún se encierra, en un solo cuerpo responsable del vínculo laboral con la Organización.

De modo tal que la formación no será otra cosa que la modalidad que asuma la inserción de estos “cuerpos-máquina” al interior del aparato productivo donde la unidad “trabajo en equipo” da cuenta de la atomización social de los poderes colectivos, que antaño caracterizó al modelo de inserción social en el cual se habían formado los ex-ENTel.

Esta relación de “uno a uno” con la Organización, cristalizada en la voluntad empresaria de ubicar a los trabajadores fuera de convenio, remite a una estrategia de disolución de los lazos colectivos que le confiere sentido al profundo descrédito hacia el discurso sindical.

Estos “empresarios de sí mismo”, como bien describe Foucault, son los sujetos deseados por el nuevo management capitalista y hacia ellos nos orientan las nuevas categorizaciones identitarias que analizamos recientemente. La voluntad del capital en construir sujetos que “trabajen como para sí mismos” pero bajo relación de dependencia, involucra el delicado equilibrio entre la inserción a la Organización siguiendo las pautas del modelo anterior, largamente aniquilado, y el riesgo de construir “socios” de la Organización, que no se sientan atados “emocionalmente” al proyecto. Comprendemos, así, fácilmente porque la empresa precisa de una cierta investidura afectiva para sujetar los cuerpos a la Organización.

*“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 no será ya 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, M.: 2004, pag. 232-233).*

Vemos así la posibilidad que nos brindó haber abordado esta problemática desde el campo de las identidades en el trabajo porque nos remite, directamente, a los atributos requeridos para construir un cuerpo que pueda sustentar la noción de "competencia" ligada a la de "productividad". Retomando la noción de "dispositivo", y al funcionamiento en red que lo caracteriza y distingue, podemos así volver inteligibles la multiplicidad de mecanismos presentes para construir a tales "empresarios de sí mismos". Un aspecto central de tal dispositivo lo constituye su cristalización en el campo jurídico mediante la sanción de las leyes llamadas de "flexibilización laboral" que le brindan un marco de inocultable legitimidad, y legalidad, a la construcción de tales cuerpos.

Es en vano intentar encontrar el marco teórico de esta sofisticada tecnología política sobre los cuerpos en las diferentes técnicas de registro, ligadas a la expansión del examen permanente, que llevó a cabo la empresa para alcanzar la cumbre de su construcción en este hombre neoliberal. Para ello debemos comprender que el funcionamiento del poder disciplinario trasciende una técnica, una cierta tecnología sobre el cuerpo, para constituirse como una doctrina de gobierno. En este sentido, el liberalismo no es más que la doctrina de gobierno que asume el panoptismo: *"Libertad económica, por un lado, y liberalismo y técnicas disciplinarias, por el otro: allí se encuentran las dos cosas que están perfectamente ligadas entre sí. Y este famoso panóptico que al comienzo de su vida, en 1792-1795, Bentham presentaba como debiendo ser el procedimiento por el cual se iba a poder,*

*al interior de instituciones determinadas como las escuelas, los talleres, las prisiones, vigilar la conducta de los individuos aumentando la rentabilidad, la productividad misma de su actividad; hacia el fin de su vida, en su proyecto de codificación general de la legislación inglesa, Bentham lo presentará como debiendo ser la fórmula de gobierno en su conjunto, diciendo: el panóptico es la fórmula misma de un gobierno liberal porque, en el fondo, qué debe hacer un gobierno? Debe, por supuesto, dejar lugar a todo lo que puede ser la mecánica natural de los comportamientos y de la producción. Debe dejar el lugar a estos mecanismos y no debe tener sobre ellos ninguna otra forma de intervención, al menos en primera instancia, que la de vigilancia. Y es únicamente cuando el gobierno, limitado primero a su función de vigilancia, verá que algo no ocurre como lo quiere la mecánica general de los comportamientos, de los intercambios, de la vida económica, que éste deberá intervenir. El panoptismo no es una mecánica regional y limitada de las instituciones. El panoptismo, para Bentham, es una fórmula política general que caracteriza un tipo de gobierno. Además de la relación entre las disciplinas y el liberalismo, está también la aparición, en este nuevo arte de gobernar, de mecanismos que tienen por función producir, insuflar, aumentar las libertades, introducir un plus de libertad por un plus de control, de intervención, de control. Es decir que allí el control no es más, simplemente, como en el caso del panoptismo, el contrapeso necesario de la libertad. Es su principio motor". (Foucault, M.: 2004, pag. 68-69).*

Evidentemente, la estrecha relación que encontramos entre el liberalismo como la doctrina de gobierno propia del panoptismo y la teoría del capital humano, merece un desarrollo riguroso que no podemos llevar a cabo aquí. No obstante, creemos pertinente estas sugerencias teóricas como cierre del presente trabajo.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Un artículo de próxima aparición detalla la relación mencionada teniendo siempre como registro empírico mi investigación; que asumió la forma de tesis de doctorado, defendida hace dos años.

## Conclusiones

A lo largo de este documento, procuramos otorgarle sentido a distintos elementos, de orden diferente, que asumió la iniciativa política capitalista durante la década de los 90' en la Argentina.

Así, el proceso de privatizaciones, la puesta en vigor del Plan de Convertibilidad, la sanción de las leyes llamadas de "flexibilización laboral" fueron políticas analizadas a la luz de la noción foucaultiana de "dispositivo de poder", concepto teórico que nos permitió comprender la coherencia que guardaron estos distintos ámbitos, de la ofensiva capitalista, entre sí.

Si bien no desconocemos que nuestro estudio se limitó a una sola empresa, Telefónica de Argentina, creemos que es posible arriesgar una hipótesis a futuro que nos permita acercarnos a nuevos estudios de caso bajo la perspectiva que este nos dejó como legado: el posible desplazamiento, hacia el campo de lo privado, de aquello que era una función primordial del Estado de Bienestar: la "fidelización" de la fuerza de trabajo al orden social capitalista. Esta hipótesis deberá ser contrastada empíricamente en futuros estudios desarrollados en otras empresas privatizadas. Los límites que presenta este documento no nos exime de formularla.

Un aspecto que nos pareció fundamental, para comprender el margen de maniobra del que se valió el capital a la hora de imponer el dispositivo de poder que nos ocupamos de describir, refiere a la profunda flexibilidad de las relaciones laborales a partir de dos factores que juzgamos determinantes:

- a) El aumento del desempleo.
- b) La promulgación de las llamadas "leyes de flexibilización laboral".

Tal flexibilidad estriba en el hecho de que el ingreso, como así también el egreso de la fuerza de trabajo del mercado laboral, estará profundamente signado por una serie de elementos y de mecanismos que dan cuenta, precisamente, de la vulneración de las llamadas "rigideces" de las leyes de protección del trabajo. Tales rigideces, que fueron caracterizadas de este modo por el campo capitalista, fijaban una serie de estrictas disposiciones que eran aplicables a la regulación del ingreso y del egreso de la fuerza de trabajo del mercado laboral. El campo jurídico, desde

la sanción de la Ley Nacional de Empleo (24013/91) en adelante, no hizo más que cristalizar la iniciativa política del campo capitalista, que se tradujo en la profunda alteración de los derechos adquiridos por los trabajadores, fruto de históricas luchas sociales.<sup>12</sup>

Las recientes caracterizaciones que hace la empresa de la fuerza de trabajo revelan la creciente importancia que irá adoptando la dimensión de lo afectivo en la dominación de los cuerpos. Tal anegamiento afectivo cumple también una estratégica misión: impedir cualquier posibilidad de volver inteligible la dominación y la explotación de la fuerza de trabajo. Efecto doble de una misma estrategia: la construcción de cuerpos dóciles vía el afecto y la obstrucción que este mismo provoca a la hora de intentar registrar, objetivamente, la super-explotación de la fuerza de trabajo<sup>13</sup>.

Uno de los objetivos que persiguió esta investigación consistió en intentar poner de manifiesto la relación que se establece entre quien tiene la iniciativa política y la capacidad de “nombrar”, que de la misma se deriva. La empresa tendrá no solo la voluntad, sino también la capacidad de atribuir identidades, de crear conceptos que den cuenta de nuevas relaciones sociales al interior del espacio de trabajo. De esta forma apreciamos claramente el campo de las formaciones discursivas como vehiculadoras del enfrentamiento entre los cuerpos y del estado en el que este mismo se encuentra; así también como de la posición objetiva que cada bando ocupa en la confrontación.

Esto nos permite sugerir que un grupo que se encuentra fuertemente desacreditado, portando sobre sus espaldas el peso innoble de un estigma impuesto socialmente, verá reducido enormemente su margen de maniobra a la hora de expandir los poderes del cuerpo en otros actores sociales susceptibles de solidarizarse con su lucha. Más aún, al interior del

---

<sup>12</sup> El solo hecho de que un trabajador pueda ser amenazado con el despido por “mezclarse” con un ex-ENTel, y, más aún, que tal amenaza pueda cumplirse sin ningún tipo de restricciones, revela una profunda flexibilización de las relaciones laborales, producto directo, como dijimos, de la realización política de la victoria del campo capitalista.

<sup>13</sup> El término “colaboración” da cuenta del tránsito de las horas extras a trabajar después de hora sin ser remunerado. Más aún: que no exista un después de hora. Hoy un trabajador no es llamado de esta forma sino que pasa a ser un “colaborador”. Remarquemos la ya mencionada pretensión de la empresa de crear individuos aislados que hagan como si trabajasen para ellos mismos pero bajo relación de dependencia. Este término cristaliza tal pretensión.

dispositivo de poder en el que esos cuerpos se encuentran, la segregación a la que se vieron sometidos, el profundo desprecio humano que debieron atravesar, limitó enormemente los medios sociales como para elaborar una estrategia de orden defensivo.

Paulatinamente, la empresa comienza a erigirse como el lugar que ocupa la totalidad, que condensa todas las relaciones sociales por las que está atravesada, otorgándole sentido a todo de lo que de ella emane. La privatización del orden simbólico en la reproducción social del capitalismo es un efecto colateral, deseado por cierto, del desplazamiento de las funciones que le eran propias al Estado de Bienestar (Habermas: 1990 y 1993). *“La gestión (re) asegura las referencias de certidumbre, inaugura una nueva historia donde el poder, el saber y las leyes están de allí en adelante cimentadas e indivisibles, otorgando la seguridad; el trabajo de la ideología restituye la seguridad y funda nuevas legitimidades. Cuando la seguridad de los individuos se acrecienta, consecuencia de una crisis económica, cuando el conflicto está negado y no encuentra la resolución simbólica en la esfera política, cuando el poder estatal parece fracasar en el plano de lo real y que la política está desacreditada en todos los países, cuando la sociedad aparece como parcializada y que la exclusión y el desempleo golpean a la puerta del vecino, la empresa aparece como el oasis de la seguridad y de la certidumbre. Es la noción misma de heterogeneidad la que es rechazada, la noción de la variedad de modos de comportamientos, de creencias y de las opiniones las que son negadas. Y allí donde se señala el elemento más secreto, el más espontáneo y el menos aprehensible de la vida social, es allí que el proyecto de dominación, de normalización, de uniformización va lo más lejos posible. Ayudado por el aspecto simbólico, que eleva la importancia de su participación y el valor de su contribución, el trabajador se ata a la Organización y hace de ella el núcleo de su vida. El proceso de homogeneización del espacio social constituye la amalgama principal de la transformación de la empresa. Queda así establecida la representación de un orden ‘natural’, pero este orden no tolera ni divisiones ni fracturas aparentes”* (Pimenta: 1997, pag. 207)

Es el aspecto ligado a la homogeneización el que nos interesa remarcar particularmente. De hecho, una de las características propias del poder disciplinario remite a la normalización de los comportamientos sociales. Pero esto, y quizás aquí radique nuestra particular lectura de la obra de Michel Foucault, puede llevarse a cabo única y solamente una vez que los cuerpos fueron doblegados: la imposición de todo dispositivo de

poder es posible solamente al momento en que se realice políticamente la victoria de uno de los bandos de la confrontación.

El capital precisó construir una nueva identidad en el trabajo acorde a los parámetros que presentaba el nuevo modelo de acumulación capitalista, el cual fue descrito al comienzo de este trabajo. Compartiendo con Rebón que la identidad del capital “es la maximización de la ganancia y su reinversión” (Rebón: 2004, pag. 65), para este mismo fue menester imponer una identidad que vaya de acuerdo con su identidad misma.

Analicemos el cuadro que sigue a continuación para averiguar si el propósito de Telefónica se llevó a cabo, o no:

**CUADRO 3**

<b>COMPARACION INTERNACIONAL DE LOS MARGENES DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS 1991-1997 (EN PORCENTAJES)</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>PAIS</b>	<b>PROMEDIO 1991-1997</b>
Nippon Telegraph & Telephone	Japon	2,43
AT&T	EE.UU.	4,70
Deustche Telecom	Alemania	3,64
France Telecom	Francia	3,89
British Telecommunications	Gran Bretaña	13,02
Telecom Italia	Italia	3,82
GTE Corporation	EE.UU.	10,03
Bell South	EE.UU.	10,86
MCI Communications Corp.	EE.UU.	5,55
Telefonica de España	España	8 ,06
<b>Promedio</b>		<b>5,44</b>
Telecom Argentina	Argentina	13,43
Telefónica de Argentina	Argentina	15,50
<b>Promedio Argentina</b>	<b>Argentina</b>	<b>14,61</b>

Fuente: Área de Economía y Tecnología de la FLACSO, 2001.

Las ganancias que obtuvieron las empresas sobre las cuales recayó la distribución del servicio telefónico en Argentina triplican prácticamente a las

utilidades percibidas, en el promedio de la misma rama productiva, por las empresas más importantes del resto del mundo. Consideramos que si la empresa, al decir de nuestro informante clave, perseguía llevar los parámetros de productividad a niveles internacionales construyendo una nueva identidad en el trabajo que posibilite tal propósito, este lo logró ampliamente en el período analizado. Si bien reconocemos la compleja composición de las ganancias de esta empresa, no podemos dejar de mencionar la relación que se establece, para nosotros, entre la realización de aquellas y el dispositivo aquí descrito.

Pero no olvidemos que nosotros detenemos este análisis en 2001. Lo que nos abre la puerta a una reflexión pertinente sobre la noción de dispositivo de poder. Una prueba de ello es la notable lucha que llevaron a cabo los “pasantes” de Telefónica a partir de diciembre de 2001, incluso unos días antes de las jornadas del 19 y 20 de diciembre. De allí en más comienzan a producirse una serie de luchas y de reivindicaciones salariales por demás sugerentes y que constituirán el objeto de estudio de futuros trabajos.

A su vez, este proceso de resistencia se articula de forma particularmente interesante con aquello que nosotros, en cierta forma, hemos pronosticado oportunamente. Tales luchas preanuncian, en cierto modo, aquella advertencia realizada por Foucault y que refiere a la naturaleza misma del poder: *“allí donde hay poder hay resistencia; y por esto mismo esta no está jamás en una posición de exterioridad con respecto al poder”*. (Foucault: 1976, pag. 126). Las luchas llevadas a cabo por estos trabajadores precarizados, presentan un verdadero desafío a todos aquellos que nos dedicamos al estudio de las confrontaciones y que podríamos enmarcar en el campo de lo que habitualmente se conoce como “sociología del trabajo”. Son trabajadores desprovistos de toda estabilidad laboral los que producen, al interior de esta empresa, un gesto de desobediencia de carácter anti-normativo por demás interesante.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Tal es nuestra hipótesis. El carácter de desobediencia reposa en la confrontación abierta a la identidad impuesta por el capital. El carácter anti-normativo del gesto desobediente está dado por la voluntad de romper, o al menos alterar, la normatividad impuesta por el capital para producir, cotidianamente, cuerpos dóciles.

Nuestro próximo desafío investigativo cobra, así, un nuevo impulso ante la rebeldía que comenzaron a expresar los cuerpos frente al poder disciplinario que les otorgó una identidad, que ya fue puesta en cuestión.

Ciertos gestos confrontaron la imposición de la mirada sin rostro que guió este trabajo. Es hora de ocuparse de ellos.

## Bibliografía

ABELES, M.: El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: reforma estructural o consolidación hegemónica? *Revista Época año 1 N° 1*. Buenos Aires: 1999.

ABELES, M.; FORCINITO, K. et SCHORR, M.: El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Nacional de Quilmes*. Buenos Aires: 2001.

ABELES, M.; FORCINITO, K. et SCHORR, M.: La liberalización del mercado argentino de telecomunicaciones. Un análisis crítico. *Revista Realidad Económica N° 164*. Buenos Aires: 1999.

ARCEO, E. et BASUALDO, E.: Las tendencias a la centralización del capital y la concentración del ingreso en la economía argentina durante la década del noventa. *Cuadernos del Sur*. Buenos Aires: 1999.

BATTISTINI, O. et DINERSTEIN, C.: Desocupados, precarizados y estables: Alienación y subjetividad del trabajo. *Realidad Económica N°134*. Buenos Aires: 1995.

BEKERMAN, M.: Reforma comercial y desempleo: reflexiones para el caso de la Argentina. *Desarrollo Económico (Número Especial)*, vol. 38. Buenos Aires: 1998.

BERNOUX, P.: *La sociologie des organisations*. Paris: Ed. du Seuil, 1990.

CLAUSEWITZ, K.V.: *De la Guerre*. Paris: Ed. de Minuit, 1984.

DEJOURS, C. : *La Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Ed. du Seuil, 1997.

DUBAR, C.: *LA SOCIALIZATION. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Ed. Armand Colin, 1991.

DUBAR. C.: *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

FERRARI, A. et LOPEZ, N.: Contratos de trabajo y precariedad laboral. *Estudios del Trabajo N°6*. Buenos Aires: 1993.

FOUCAULT, M. : *Surveiller et punir*. Paris: Ed. Gallimard, 1975.

FOUCAULT, M.: *Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir*. Paris: Ed. Gallimard, 1976.

FOUCAULT, M.: *Il Faut défendre la société. Cours au Collège de France (1976)*. Paris: Gallimard-Seuil, 1997.

- FOUCAULT, M.: *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1979)*. Paris: Ed. Gallimard-Seuil, 2004.
- GOFFMAN, E.: *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*. Paris: Ed. de Minuit, 1975.
- HABERMAS, J.: *La technique et la science comme idéologie*. Paris: Ed. Gallimard, 1990.
- HABERMAS, J.: *L'espace public*. Paris: Ed. Payot, 1993.
- HUETE, L.M.: *Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Bilbao: Ed. Deusto, 1997.
- LO VUOLO, R. et BARBEITO, A.: *La nueva oscuridad de la política social: del Estado populista al Estado neoconservador*. Buenos Aires: Miño y Dávila editores, 1993.
- LOZANO, C.: *Desempleo y pobreza en la Argentina*. IDEP/C.T.A. Buenos Aires: 1996.
- LOZANO, C.: *Convertibilidad y desempleo: crisis ocupacional en Argentina*. IDEP/C.T.A. Buenos Aires: 1995.
- LOZANO, L.; SOZIO, T.; TOMADA, C.; VILAS, G. y BUSTOS, P.: *Los trabajadores y las privatizaciones. Cómo se implementa un Programa de Propiedad Participada*. Buenos Aires: Atlántida, 1992.
- MARX, K. : *Le Capital*. Paris: Presses Universitaires de France, 1970.
- MINISTERIO DE ECONOMIA: *Informe sobre el desempleo en la Argentina (1991-1995)*. Buenos Aires: 1996.
- MINISTERIO DE TRABAJO : *Trayectorias, negociación colectiva e ingresos*. Buenos Aires: 2005.
- MONZA, A.: *Algunas falacias difundidas en la discusión sobre reestructuración, productividad y empleo*. *Desarrollo Económico*, vol. 32, N°127. Buenos Aires: 1992.
- NEFFA, J C.: *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*. Buenos Aires: Ed. Lumen-Humánitas, 1998.
- PIERBATTISTI, D.: *"Destruction et reconstruction des identités au travail en Argentine: la privatisation d'ENTel 1990-2002"*. Lille: Atelier National de Reproduction des Thèses, 2005.
- PIMENTA, S.: *Le tournant de la Fiat mineira. Tesis de Doctorado bajo la dirección del Profesor Bruno Lautier*. Paris: Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne), 1997.

REBON, J.: *Desobedeciendo al desempleo*. Buenos Aires: Ed. P.I.Ca.So., 2004.

SAINSAULIEU, R.: *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1991.

SENEZ GONZALEZ, C.: Privatización, relaciones laborales y respuesta sindical en el sector de telecomunicaciones: el caso de Argentina. En *"Sindicalismo y globalización: la dolorosa inserción en un mundo incierto"*. Achim Wachendorfer y Silvia Protella Castro (Comp.). México: Nueva Sociedad, 1998.

TOMADA, C.: Inversión extranjera y privatizaciones: otras relaciones laborales? En *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*. Buenos Aires: Ed. Lumen Humanitas, 1999.

ZARIFIAN, P. : *Le modèle de la compétence*. Paris: Ed. Rueil-Malmaison, 2001.