

# Subjetividad, individualización y neoliberalismo: “modelos mentales” para valorizar el “capital humano”

---

*Damián Pierbattisti*

## RESUMEN

Las privatizaciones en Occidente produjeron un “desbloqueo epistemológico” del cual resultará la expansión y normalización de conceptos tales como “empleabilidad”, “competencias”, “proactividad”. La individualización de los vínculos humanos resultante de los modelos de *management* que acompañaron tales procesos supuso la traducción fáctica de un rasgo característico de la doctrina neoliberal de gobierno: la decodificación de los comportamientos humanos en una grilla de inteligibilidad económica. En este artículo analizaremos la articulación existente entre la teoría del capital humano y los “modelos mentales” que rigen principios de acción humana susceptibles de ser regulados en función de satisfacer el objetivo primordial del sector empresarial: aumentar sensiblemente la productividad de los cuerpos.

## PALABRAS CLAVE

MANAGEMENT. PRIVATIZACIONES. CAPITAL HUMANO. NEOLIBERALISMO. MODELOS MENTALES.

---

Damián Pierbattisti es Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires.

## ABSTRACT

Privatization in the West produced an “epistemological unlock” which will be the expansion and standardization of concepts as “employability”, “competence”, “proactive”. Individualization of human bonds resulting from *management* models that accompanied these processes involved the factual translation of a feature of the neoliberal doctrine of government: the decoding of human behaviors in a grid of economic intelligibility. This article explore the articulation between human capital theory and the “mental models” governing principles of human actions that can be adjusted according to meet the primary objective of business: significantly increase the productivity of bodies.

## KEY WORDS

MANAGEMENT. PRIVATIZATIONS. HUMAN CAPITAL. NEOLIBERALISM. MENTALS MODELS.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*La economía es el método, pero el objetivo es cambiar el alma*<sup>1</sup>

La privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) en la Argentina se produjo el 8 de noviembre de 1990. La empresa estatal fue dividida en dos grandes regiones, Norte y Sur, en las cuales resultaron vencedores los consorcios liderados por France Télécom y Telefónica de España, respectivamente. Como observáramos a lo largo de nuestras investigaciones sobre el modelo de *management* que se impuso en la Argentina a partir de dicha privatización, el tipo de gestión que acompañó la privatización progresiva de France Télécom comparte el objetivo estratégico que caracterizó a la experiencia argentina: el incremento sostenido y constante de la productividad laboral y la profunda individualización y control de la fuerza de trabajo para alcanzar las metas financieras impuestas por la compañía (Pierbattisti, 2012b).<sup>2</sup> Al mismo tiempo, la ramificada reticulación disciplinaria sobre la que descansa la finalidad de incrementar la productividad de los cuerpos se apoya en la construcción de una instancia de examen permanente destinada a responsabilizar a la fuerza de trabajo por su destino en la empresa. En tal sentido, es evidente que tales objetivos se alcanzan a expensas del creciente deterioro no solo de las condiciones laborales sino también de la salud psíquica y mental de los trabajadores (Hirigoyen, 1998; Lhuilier, 2002; Dejours, 2000; Clot, 2010).<sup>3</sup>

El proceso de privatizaciones de empresas públicas en la Argentina produjo un auténtico “desbloqueo epistemológico” (Foucault, 2004a) que tuvo un fuerte impacto sociocultural, del cual resultó la extraordinaria

---

1 Frase atribuida a Margaret Thatcher y citada por David Harvey (2005: 29).

2 Los recientes suicidios de trabajadores ocurridos en la empresa multinacional de telecomunicaciones France Télécom, en Francia, impulsaron un fuerte debate en el medio académico de aquel país en torno a las características que asume el modelo de gestión de la fuerza de trabajo en dicha empresa (Burgi, 2006; Burgi, Crinon y Fayman, 2008; Decèze, 2008; Dejours y Bègue, 2009; Du Roy, 2009; Linhart, 2009; De Gaulejac, 2009). Por otra parte, según el registro realizado por los trabajadores de France Télécom nucleados en torno al Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom, desde el 1º de enero de 2008 a la fecha, el número de suicidios supera largamente la centena. Véase <<http://www.observatoiredustressft.org/>>.

3 Véase el informe producido por la Inspectora de Trabajo Sylvie Catala, favorable a las demandas sostenidas por los trabajadores contra France Télécom en <[http://www.observatoiredustressft.org/images/stories/pdf/Plainte-SUD-Rapport-Catala\\_fev2010.pdf](http://www.observatoiredustressft.org/images/stories/pdf/Plainte-SUD-Rapport-Catala_fev2010.pdf)>.

*colonización*<sup>4</sup> de conceptos tales como “capital humano”, “empleabilidad” y “competencias” en los más diversos ámbitos sociales (Edwards y Wajcman, 2005; Pierbattisti, 2008; Grondona, 2011). Un complejo proceso de individualización de los vínculos humanos tamizados por una grilla de inteligibilidad económica se articuló íntimamente con la expansión de los postulados característicos de la doctrina neoliberal de gobierno durante la última década del siglo xx en la Argentina. En tal sentido, la proyección desde el gobierno del Estado de un modelo societario anclado en la competencia, la desregulación de la economía, la eficiencia contable en la gestión pública y los mecanismos propios del libre mercado en la distribución del excedente social muestran signos de una importante revitalización desde el arribo al Poder Ejecutivo del Presidente Macri, en diciembre de 2015.

En el presente artículo, reflexionaremos en torno a la sugestiva reiteración de un concepto tal como “modelos mentales” en sendos manuales de capacitación impartidos en Telefónica de Argentina en 1997 y once años más tarde en France Télécom. Desde nuestra perspectiva, la configuración de tales “modelos mentales” permite llevar a cabo uno de los presupuestos esenciales que articula el tránsito del liberalismo clásico al neoliberalismo: la decodificación de los comportamientos humanos a partir de una grilla de inteligibilidad económica. De este modo, la correspondencia existente entre los modelos mentales y las acciones concretas, a cuya configuración estas remiten, constituye el sustrato material sobre el que se construirá una extraordinaria reticulación disciplinaria tendiente a incrementar sensiblemente la productividad de los cuerpos.

A los fines de volver asequible nuestra exposición, la presentaremos de la siguiente forma: en primer lugar, se analizarán los rasgos salientes de la privatización de ENTEL y las similitudes que guarda la que se llevara a cabo en France Télécom. Luego se expondrá el marco conceptual que procura articular la doctrina neoliberal del gobierno con la teoría del capital humano. Acto seguido, se abordará la centralidad que asume la

4 Entendemos por el término “colonización” a la paulatina asimilación que el ámbito estatal, particularmente, fue realizando de las nociones referidas. En tal sentido, los cursos de formación ofrecidos por el Ministerio de Trabajo y los diversos programas sociales impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social constituyen espacios por demás paradigmáticos que reflejan la correlación existente entre los usos de términos tales como “empleabilidad”, “competencia” y “capital humano” y el desarrollo individual de las potencialidades innatas o adquiridas. Para un análisis pormenorizado de esta problemática, véase Pierbattisti, 2008.

configuración de los “modelos mentales” descritos por las empresas reseñadas para comprender los nuevos criterios organizacionales que acompañarán los procesos privatizadores estudiados. Finalmente, reservaremos para las conclusiones un análisis general de la problemática abordada.

## LA PRIVATIZACIÓN DE ENTEL: LOS RASGOS SALIENTES DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

El profundo deterioro inducido en la provisión de los servicios públicos en la Argentina, a inicios de los años noventa del siglo pasado, así como la atribución de una identidad negativa al conjunto de los trabajadores estatales, nos impulsó a investigar en profundidad la imposición de un nuevo modelo de *management* que acompañaría la privatización de ENTEL. Nuestro punto de partida consistió en desentrañar las razones subyacentes al eje “viejos” - “nuevos” trabajadores, que tanto Telefónica como Telecom fueron construyendo como una divisoria de aguas entre un pasado ignominioso y los lineamientos que traducirían la nueva filosofía empresarial, en ciernes. A tales efectos, durante el lapso 1998-2001 se realizaron diversas entrevistas en profundidad en ambas empresas, privilegiando cuatro grandes grupos que consideramos estratégicos para nuestros fines investigativos: sindicalistas ex ENTEL que prolongaron su actividad laboral luego de la privatización, trabajadores que ingresaron a partir del programa “jóvenes profesionales”<sup>5</sup> y diversos mandos medios (y altos) de la Gerencia Recursos Humanos. Por otra parte, para conocer el contenido del cambio de paradigma organizacional, analizamos los materiales de formación y capacitación publicados por ambas empresas durante el lapso 1991-2001. Esta estrategia metodológica nos permitió reconstruir el dispositivo de poder (Foucault, 1975) mediante el cual se impuso un nuevo modelo de gestión de la fuerza de trabajo (Pierbattisti, 2005 y 2008).

Por su parte, el contexto socioeconómico en el que se llevó a cabo dicha privatización jugó un papel determinante. La “reconversión” a los

---

5 El programa de reclutamiento de fuerza de trabajo denominado “jóvenes profesionales”, “técnicos” y “administrativos” perseguía el objetivo de modificar radicalmente la cultura organizacional de la empresa. A tales efectos, este programa se articuló con la política de “Retiros Voluntarios”, eufemismo con el que ambas empresas llamaron a las presiones ejercidas sobre los trabajadores ex ENTEL para deshacerse de los mismos. Un abordaje en profundidad de este fenómeno puede encontrarse en Pierbattisti, 2006.

nuevos criterios organizacionales que ambas empresas demandaban a los trabajadores (Montes Cató y Pierbattisti, 2007), se construyó sobre la sólida base material que otorgaba la articulación de dos fenómenos estrechamente vinculados entre sí: el crecimiento prácticamente exponencial del desempleo<sup>6</sup> y lo que denominamos “la expropiación de la retaguardia jurídico-política de la clase obrera”, es decir, la sanción de un conjunto de leyes que tendieron a flexibilizar la relación capital-trabajo (Pierbattisti, 2008). Ambas situaciones convergieron, inequívocamente, en la consecución del objetivo estratégico subyacente a la imposición de un nuevo modelo de *management* a partir de la privatización: el aumento de la productividad laboral.<sup>7</sup> Tal objetivo, así, fue inescindible del creciente disciplinamiento social al que se vio sometida la fuerza de trabajo. En efecto, la individualización de los vínculos humanos en el interior del espacio de trabajo y la codificación de todo comportamiento humano a partir de una lógica económica presuponian la disgregación del poder colectivo cristalizado en la fuerza sindical (Aruguete y Duarte, 2005). En tal sentido, la crisis orgánica de la valorización financiera en diciembre de 2001 (Pierbattisti, 2014) puso en crisis el despliegue de la racionalidad política neoliberal subyacente al modelo de *management* impuesto con la privatización de ENTEL. Este fenómeno se vio reforzado por el crecimiento del mercado interno y la consecuente recuperación de las instituciones laborales neutralizadas durante el período que abarcó la construcción de una sólida hegemonía neoliberal durante la década de 1990. Sin embargo, y a pesar de la creciente legitimidad que fue erosionando las sólidas bases sobre las que se construyó tal racionalidad política, la actual coyuntura

6 La tasa de desempleo, según la EPH, pasó de un 6,2% al momento de iniciarse el ciclo de privatizaciones, en octubre de 1990, a un 18,4% cuando la cesión al capital privado de las principales empresas públicas había prácticamente concluido, en mayo de 1995.

7 La fórmula para medir la productividad en este sector la expresa el cociente que resulta de las líneas telefónicas en servicio sobre la cantidad de empleados. No cuesta mucho imaginar el aumento de la productividad que lograron ambas empresas a partir de articular la digitalización de las redes y la agresiva política de retiros voluntarios que llevaron a cabo, particularmente durante los primeros años posteriores a la privatización de ENTEL. En tal sentido, en Telefónica de Argentina (TDA) la cantidad de líneas en servicio al momento de la privatización (noviembre de 1990) era de 1.695.504, mientras que en septiembre de 1999 la cantidad de líneas telefónicas instaladas alcanzó los 3.934.178. Por su parte, el personal ocupado en noviembre de 1990 alcanzaba los 21.770 trabajadores, cifra que se reduce abruptamente en poco menos de una década alcanzando los 10.186 trabajadores en septiembre de 1999. Esto explica el incremento de un 395,8% de productividad de la fuerza de trabajo. Por otra parte, para el período 1991-1996, mientras que el promedio del margen de utilidad de las principales empresas de telecomunicaciones se elevaba a un 5,44%, el promedio de ambas empresas licenciatarias del servicio básico telefónico en Argentina ascendía a un 14,61% (Abeles, Fornicito y Schorr, 2001).

argentina demuestra que su eventual repliegue lejos estaba de constituir una derrota definitiva.<sup>8</sup>

Por su parte, la privatización de France Télécom, en Francia, asumió una forma completamente diferente respecto de la que se verificara en la Argentina. Se trató de un proceso paulatino que se vio acompañado por sucesivos cambios estatutarios de la empresa que apuntaron a erosionar el control estatal de la misma.<sup>9</sup> En efecto, el 2 de julio de 1990, cinco meses antes de la adquisición de la empresa estatal argentina, France Télécom abandona su estatuto de Empresa sujeta a la Administración para pasar a constituirse en Empresa de Derecho Público. Diversas transformaciones legales desembocaron en la fecha de referencia que marca la privatización de la empresa, el 1° de enero de 1997. En tal sentido, nuestras investigaciones exploratorias se orientaron a conocer la incidencia que ejercería la gestión privada en la Argentina en el modelo de *management* de la fuerza de trabajo que se impondría en el Hexágono. En efecto, desde el momento en que France Télécom deja tras de sí el estatuto de Empresa de Derecho Público para convertirse en Sociedad Anónima, comienza a observarse una secuencia similar, en lo que atañe al diseño de un nuevo modelo organizacional, a la que verificáramos para el caso argentino. Esta última modificación estatutaria habilitó una reducción drástica de la plantilla laboral y una profunda reconversión interna del personal a gran escala, proceso cuya intensidad se fue incrementando a medida que los objetivos financieros de la empresa comenzaron a volverse cada vez más nítidos.<sup>10</sup> Esta iniciativa apuntaba a lograr un objetivo similar al que caracterizó su gestión en la ex empresa pública argentina:

---

8 Un relevamiento llevado a cabo en Telefónica de Argentina durante los meses de noviembre de 2008 y mayo de 2009, que se cristalizó en una base de datos de 220 casos, nos permitió mensurar los límites, alcances y logros de la cultura empresarial impuesta desde la privatización. Puesto que profundizar en esta perspectiva nos alejaría sensiblemente del objetivo que persigue el presente trabajo, se sugiere consultar Pierbattisti, 2012a y 2013.

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

10 "El objetivo será alcanzado en 2008: 22.450 personas habrán dejado la empresa y 14.000 cambiaron de oficio. En total, entre 2001 y 2008, el plantel profesional de France Télécom se redujo en un 30%, es decir, 44.700 puestos de trabajo" (Technologia, 2010: 31).

[...] comprimir el número de trabajadores, considerados como indeseables, en una empresa sometida a la coerción de la competencia y de la cotización bursátil y por todos los medios, ya que el despido estaba excluido como alternativa (Minella, 2009: 4).

En la consecución de este objetivo empresarial no se observan mayores diferencias a las que verificamos respecto de la privatización de ENTEL. Sin embargo, hay un rasgo que distingue la privatización progresiva de France Télécom de la de ENTEL cuya singularidad explicará la intensidad con la que se aplicó un modelo de *management* similar al que fuera impuesto en la Argentina: la paulatina mutación estatutaria de la Empresa hacia la figura de Sociedad Anónima se produjo sin que se modificara el estatuto legal de sus trabajadores, quienes mantuvieron formalmente su carácter de funcionarios del Estado francés. Este aspecto constituía un obstáculo insalvable para llevar a cabo una política de despidos masivos, lo que impulsó a France Télécom a adoptar medidas similares a las que implementara en la Argentina para reducir sensiblemente su plantel profesional.<sup>11</sup> En tal sentido, ambas experiencias comparten la íntima articulación con un proceso de colonización progresiva de los criterios de productividad y eficiencia en el seno de la administración pública y de vastas áreas que se encontraban bajo su influencia, como era el caso de las empresas proveedoras de servicios públicos (Andrisani, Hakim y Savas, 2002; Carter, 2006; Pierbattisti, 2011; Trosa, 2008).

Inscritos en una perspectiva teórica similar a la que sostenemos en este trabajo, Alvesson y Svenigsson (2003) afirman que los modelos de *management* actuales se caracterizan por la forma que asume un cierto “discurso organizacional” basado en cuatro grandes principios: la

11 Es preciso distinguir tres medidas en particular: a) los retiros de fin de carrera que se mantendrán hasta 2006 —se trata de una jubilación anticipada susceptible de ser alcanzada a partir de los cincuenta años—; b) el proyecto personal acompañado —se trata de sostener proyectos individuales destinados a la creación de un emprendimiento individual (por medio de una formación profesional o de apoyos financieros)—; c) el desplazamiento a diversas áreas de la función pública



compañía global,<sup>12</sup> la creatividad laboral, el trabajo en red y el control del *management*. No obstante, la preocupación de estos autores por relevar el impacto de los nuevos modelos de gestión de la fuerza de trabajo en las diversas identidades laborales carece de una perspectiva estratégica, que es precisamente la que constituyó nuestro punto de partida: la dislocación identitaria que producen los procesos privatizadores ponen de relieve los dos paradigmas confrontados, el estatal y el privado, que no aparecen puestos en relación cuando las innovaciones organizacionales a las que se alude corresponden a una empresa privada que no atraviesa por tal proceso. Dicho de otra forma, el tránsito de una empresa pública, cuya tradición organizacional se corresponde con aquella que rige a la provisión de un servicio esencial para la comunidad, presenta una brecha insalvable con la lógica que guía a toda empresa capitalista atravesada por la obtención de una cierta tasa de ganancia (Pierbattisti, 2006; Figari, 2006; Muñiz Terra, 2009).<sup>13</sup>

La decodificación económica que atraviesa el análisis de las diversas acciones sociales en el espacio laboral operó de manera íntimamente articulada con dos dimensiones concomitantes: la capacitación y, simultáneamente, la responsabilización de la fuerza de trabajo por su propio destino en la empresa (Zangaro, 2011). Este fenómeno le otorga un impulso medular a la “prescripción de subjetividad” (Burgi, Crinon y Fayman, 2008) que caracteriza a las grandes corporaciones capitalistas actuales. Un alto mando de la Gerencia de Recursos Humanos de Telefónica de Argentina (RRHH) describía de la siguiente forma el perfil del empleado deseado por la empresa:

---

12 Estos autores acuñan un término sugerente, *glocalism*, que da cuenta de la articulación de la globalización del capital y las determinaciones culturales de carácter localista. Desde una perspectiva convergente, Philippe d'Iribarne publicó en 1989 *La lógica del honor*, investigación etnográfica que procuraba demostrar la influencia que ejerce la cultura de cada país en la organización del trabajo. En su estudio comparativo entre Francia y los Estados Unidos, concluye que el *Management By Objectives (MBO)* jamás podría aplicarse en suelo francés por la sólida impronta que las asociaciones profesionales detentan en la organización del trabajo. Sin embargo, el modelo de *management* que se aplica actualmente en France Télécom desmiente esta afirmación. Un análisis crítico de esta perspectiva teórica puede encontrarse en Pierbattisti, 2012c.

13 Desde luego, estos señalamientos no implican desconocer los valiosos aportes realizados por la Escuela del Critical Management Studies a lo largo de los últimos veinte años. Debemos a esta corriente teórica la preocupación por demostrar que la individualización de los vínculos humanos y la consiguiente prescripción de autonomía relativa requieren, como punto de partida ineludible, el establecimiento de fuertes culturas organizacionales (Willmott, 1993).

Se busca fundamentalmente gente flexible. Flexible a los cambios, abierta al aprendizaje y al auto-aprendizaje. Es decir, el mensaje es el siguiente: el gerente del desarrollo individual es usted mismo. Entonces, la empresa provee toda una serie de herramientas, de mecanismos, de cursos de formación. Se invierte mucho en formación, pero el motor de cambio y de actualización debe ser usted mismo. Entonces, se busca este tipo de empleado. Pero también buscamos una orientación hacia los resultados. Empleados orientados a resultados. Orientados a la calidad, pero si la calidad supone que hay que esperar tres años para alcanzarla, no va. La prioridad es el resultado. Es decir, se busca la proactividad, un perfil de empleado proactivo, resolutivo. Pero también una cuestión de trabajo en equipo. Se privilegia mucho el tipo de empleado que obtiene resultados. Pero es necesario que obtenga tales resultados en una buena relación con el grupo en el cual se encuentra. Si hablamos de un nivel de conducción, queremos que esta persona pueda obtener resultados pero en un buen clima de trabajo, si es posible. Nosotros cuestionamos mucho el tipo de liderazgo autocrático, autoritario. Esto no quiere decir que no haya algunos casos, pero saben bien que están en la mira. O, al menos, saben que eso no está bien. Esta es la cultura que deseamos (Pierbattisti, 2008: 123-4).

Empleados flexibles, abiertos al aprendizaje, proactivos, resolutivos, orientados a resultados y que sean los motores del cambio organizacional impuesto por la empresa. Sin embargo, el vector estructurante de esta serie de prescripciones se resume en que cada trabajador se convierta en su propio "gerente del desarrollo individual". Es en este punto donde se juega el tránsito del liberalismo clásico al neoliberalismo y que Foucault describiera rigurosamente al analizar la singularidad que asume la Escuela de Chicago respecto del ordoliberalismo y del neoliberalismo francés. Sin embargo, para lograr tales objetivos es necesario remover los "modelos mentales" obsoletos para adecuarlos a los nuevos parámetros organizacionales.

## MODELOS MENTALES<sup>14</sup> Y PRODUCTIVIDAD:

### UNA DECODIFICACIÓN ECONÓMICA

#### DE LOS COMPORTAMIENTOS HUMANOS

Los rasgos estructurantes del modelo de *management* impuesto a partir de la privatización de ENTEL, que presentan una fuerte similitud con el modelo de gestión de la fuerza de trabajo que acompañó la privatización de France Télécom en su país de origen, descansan en una mutación epistemológica que introduce la Escuela de Chicago, en lo que refiere tanto a la conceptualización de los procesos económicos como, más sustancial aún, al trabajo como actividad en sí misma:

La economía no es más el análisis de procesos, es el análisis de una actividad. No es más el análisis de la lógica histórica de procesos, es el análisis de la racionalidad interna, de la programación estratégica de la actividad de los individuos [...] Es decir que será necesario, para introducir el trabajo en el campo del análisis económico, ubicarse desde el punto de vista del que trabaja; será necesario estudiar el trabajo como una conducta económica, como conducta económica practicada, puesta en obra, racionalizada, calculada por aquel mismo que trabaja. ¿Qué es trabajar para el que trabaja y a qué sistema de racionalidad esta actividad de trabajo obedece? De golpe se podrá ver, a partir de esta grilla que proyecta sobre la actividad de trabajo un principio de racionalidad estratégica, en qué y cómo las diferencias cualitativas del trabajo pueden tener un efecto de tipo económico. Por consiguiente, ponerse en el punto de vista del trabajador y hacer, por primera vez, que el trabajador sea en el análisis económico no un objeto, el objeto de una oferta y de una demanda bajo la forma de fuerza de trabajo, sino un sujeto económico activo (Foucault, 2004b: 229).

En la caracterización del “sujeto económico activo” que describe Foucault se dibujan, ya en 1979, los contornos del modelo de *management* en cuestión. La proactividad a la que aludiera el alto mando de RRHH de Telefónica, como el conjunto de prescripciones reseñadas minuciosamente, es inescindible de los diversos mecanismos de los que se valió el capital

---

14 El concepto “modelos mentales” es tomado de la literatura managerial, cuyo apogeo coincidió con el clima de época que acompañó el proceso privatizador. Su estrecha relación con el campo de la creatividad que era preciso suscitar en la fuerza de trabajo puede encontrarse en Gardner, 1993.

para responsabilizar a la fuerza de trabajo por el curso de su destino en un contexto crecientemente desfavorable para la clase obrera.

En tal sentido, la privatización de ENTEL ofrece un escenario estratégico para observar cómo se articuló el profundo cambio de paradigma que supuso el tránsito de un modelo de gestión estatal anclado en la provisión de un servicio público esencial para la comunidad, preservado del funcionamiento pleno de la ley del valor (Marx, 2002), a otro en el cual esta adquiere su plena vigencia. Sin embargo, la lógica mercantil presente en toda organización capitalista produjo el salto cualitativo que marca la irrupción de la teoría del capital humano como desplazamiento de la valorización del capital al fuero más íntimo de la subjetividad humana:

¿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, 2004b: 229-230).

El descentramiento del análisis de los procesos económicos coloca en el centro de la escena al cuerpo individualizado en una grilla de inteligibilidad económica. De allí se deriva el “modelo de competencias” (Zarifian, 2001) que hace ingresar cada cuerpo a un complejo reticulado disciplinario de análisis, evaluación y clasificación que modula la reconversión de la fuerza de trabajo al nuevo paradigma organizacional. Despojado de la rémora del poder colectivo, sometido a una creciente responsabilización profundamente coercitiva para valorizarse como portador de capital, emerge la figura del “empresario de sí mismo”, responsable de la valorización del capital del cual es su portador. Esta es la personificación de la novedosa mutación epistemológica que produce el neoliberalismo

norteamericano y que signa el tránsito del *homo economicus* del liberalismo clásico, como socio del intercambio, al responsable de la gestión de un capital del cual cada cuerpo es su portador. Aspecto ineludible para adquirir, potencialmente, un volumen cada vez mayor de flujos de ingresos susceptibles de ser alcanzados en virtud de las competencias adquiridas a tales efectos.

Esta advertencia anticipatoria del núcleo estructurante sobre el que se apoyará la expansión del neoliberalismo vuelve inteligible el rasgo distintivo de los modelos de *management* que asumen formas crecientemente homogéneas en todo el mundo: la manifiesta determinación por reducir a los cuerpos a ser mera expresión de valor de cambio (Pierbattisti, 2012a). Esto significa que la observación y el análisis de los comportamientos humanos se encuentran tamizados por una sofisticada desagregación de competencias y habilidades de las que resulta la empleabilidad como precio de mercado de la mercancía fuerza de trabajo, en un reticulado disciplinario altamente individualizante. De esta forma, el “desbloqueo epistemológico” al que hiciéramos referencia permitiría expandir y colonizar a los más diversos ámbitos sociales la teoría del “capital humano”, teoría que Michel Foucault retomará de sus principales mentores (Becker, 1983; Schultz, 1971; Von Mises, 1968). La imperturbable cual arrolladora normalización de la que goza hoy esta teoría es signo inequívoco de la expansión de la doctrina neoliberal de gobierno a escala planetaria. De este modo, la relación capital-trabajo que atravesó el vasto y heterogéneo espectro de la economía clásica se disuelve en la nueva subjetivación neoliberal que propone la Escuela de Chicago. Es en este punto donde cobran relevancia “los factores físicos y psicológicos” a los que alude Foucault. Desde esta perspectiva se inaugura una compleja “tecnología de poder” (Foucault, 2001) que se cierne sobre el psiquismo humano como una dimensión fundamental para valorizar el capital del que cada cuerpo dispone.

Innovación y cambio organizacional fueron los dos temas clave que impulsaron el nuevo modelo de *management*:

El constante avance tecnológico de la era de las comunicaciones, la alta presión de la competencia, los nuevos escenarios políticos internacionales y los condicionantes económico-financieros exigen un alto grado de flexibilidad [...] La sociedad está reorganizando sus modos de ver la realidad y estos cambios son verdaderamente profundos. Es por esto que la forma de entender la *creatividad* humana y la *innovación* dentro de las empresas debe actualizarse y modificarse notablemente. La *creatividad* está íntimamente

ligada a los modos de ver la realidad, de relacionarnos con el contexto, de modificar la realidad y a los modos con que la realidad nos modifica a nosotros mismos (Telefónica, 1997: 4-5).

El cambio es ineludible y exige una alta capacidad para adaptarse a él. La flexibilidad que se impuso en el nuevo plexo normativo que regulaba la relación capital-trabajo supera holgadamente el espacio jurídico. Sin embargo, la posibilidad de captar la supuesta nitidez de las razones que impulsan a un cambio perentorio de paradigma puede verse obstaculizada por determinados “modelos mentales” congruentes con la visión de mundo que estaba siendo confinada a un ignominioso pasado. La centralidad que asumió tal definición conceptual radicaba en la fuerte impronta que se le atribuía a una forma de observación que podía ser determinante para la posibilidad de construir una Organización más eficiente.

En tal sentido, los modelos mentales aluden a *imágenes internas* acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Estos son los modelos mentales. Es por esto que la disciplina de manejarlos –su afloramiento, verificación y perfeccionamiento– promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes. Nuestros *modelos mentales* no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino también el modo de actuar. El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos mentales son *simplificaciones de la realidad*. Los modelos mentales profundamente arraigados pueden sofocar cualquier intento de innovación. La posibilidad real del cambio está directamente relacionada con el *reconocimiento de nuestros modelos mentales*. Es interesante pensar los *modelos mentales* como un conjunto de aptitudes que se pueden desarrollar (Telefónica de Argentina, 1997:7. Las cursivas pertenecen al original).

Uno de los rasgos salientes del nuevo *management* refiere a que provee los elementos para que cada trabajador detecte y reconozca, por medio de la formación y la capacitación, sus propios modelos mentales. En tal sentido, Telefónica impulsaba a los trabajadores a identificar, caracterizar y, fundamentalmente, modificar los modelos mentales que constituían, potencial o fácticamente, posibles escollos para llevar adelante las transformaciones prescritas por el nuevo modelo de gestión de la fuerza de trabajo.

Para la nueva filosofía empresarial, los modelos mentales aludidos designaban, inevitablemente, a un conjunto de representaciones cuyas

“rigideces” impedían enfrentar los procesos de cambio organizacional que exigían la disolución de los antiguos paradigmas. Como bien refleja la literatura managerial de los años ’60 abordada por Boltanski y Chiapello (1999: 93-153), la cultura laboral que caracterizaba a la gestión de las empresas públicas carecía de los tres elementos que le otorgaban su sesgo distintivo al “pensamiento creativo” demandado por las empresas privatizadas:

“Fluidez” (Se evalúa la cantidad de ideas que surgen ante un problema, asociadas a un *mismo origen* en un espacio de tiempo limitado”); “Flexibilidad” (Se evalúa la capacidad de experimentar *enfoques totalmente distintos* de un mismo problema, tendiendo a la generación de soluciones no tradicionales) y “Originalidad” (Se trata de una respuesta *totalmente innovadora* ante un problema en un contexto dado) (Telefónica de Argentina, 1997: 20-21. Las cursivas pertenecen al original).

Tales conceptos fueron estructurantes para redefinir la cultura laboral heredada por Telefónica de Argentina. Pero, al mismo tiempo, reflejan la existencia de una necesaria contrapartida que no pocas veces se ignora y que nos remite a diversas instancias de examen a las que serán sometidos los trabajadores para verificar si, realmente, cumplen con tales requisitos. De allí que remarcáramos con especial énfasis que el norte de la nueva cultura organizacional refiera al incremento sensible, permanente y constante de la productividad laboral que asumirá formas cada vez más individualizadas.

## LOS “MODELOS MENTALES” DE UN SALTO CUALITATIVO: DEL SUJETO AL ACTOR

Como resaltáramos oportunamente, el resultado del estudio exploratorio llevado a cabo respecto del proceso privatizador encarado por France Télécom en su país de origen indica una fuerte similitud con el modelo de gestión de la fuerza de trabajo que dicha empresa impusiera en la Argentina luego de adquirir ENTel. Uno de los vectores inequívocos del modelo de gestión compartido por ambas privatizaciones resalta la importancia atribuida a la relación que liga los “modelos mentales” con los comportamientos sociales que de estos derivan.

En enero de 2008, France Télécom difunde entre sus trabajadores un documento que lleva por título “Los oficios ‘frente al cliente’” (*« Les métiers « face au client » »*):

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

La competencia desborda el limitado espacio de un cierto *savoir-faire* para articularse con la actividad por la cual se manifiesta, regida siempre por las “actividades mentales” que, como vimos, son susceptibles de ser redireccionadas. El principio fundante se mantiene incólume: el “pensar para actuar” remite a una conexión de sentido que constituye uno de los ejes de la preocupación empresarial, puesto que desde allí se organiza la posibilidad de incrementar la productividad de la fuerza de trabajo.

Pero las competencias no son habilidades adquiridas para toda la vida. Precisamente, el aprendizaje constituye un elemento central de esta caracterización ya que el individuo se ve exigido, permanentemente, a cambiar el contenido de sus representaciones puesto que estas explican su forma de actuar. Por supuesto, la socialización de las nuevas “formas de actuar” vendrá de la mano de la formación, elemento estructurante de la teoría del capital humano que permite vincular el incremento de la empleabilidad individual con su acumulación efectiva en cada cuerpo. De allí la importancia de la flexibilidad ante los cambios para este modelo de gestión de la fuerza de trabajo.

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

En este informe, France Télécom produce una innovación epistemológica que no registra precedentes en los cursos difundidos en la Argentina, tanto en esta empresa como en su colega española. La división



subjetiva, y siempre individual, que introduce al oponer el “actor” al “sujeto” constituye un verdadero salto cualitativo respecto del caso argentino:

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

Es decir que la formación dada por la empresa para mejorar, corregir o simplemente potenciar las competencias de cada trabajador solo concierne a una parte restringida de las actividades que el individuo realiza en su trabajo. Se trata de una mutación epistemológica de trascendental importancia que socavaría los fundamentos mismos de la ley del valor: el tiempo de trabajo socialmente necesario para la reproducción del valor de la fuerza de trabajo prescinde de la variable “tiempo”, para concentrarse en la desagregación de las acciones concretas para las cuales dicho trabajador fue capacitado; siendo todo lo demás tiempo improductivo (a cargo y responsabilidad, desde luego, de cada asalariado). Este grado de descomposición de la fuerza de trabajo en actividades específicas y concretas, esta sofisticación de un marco teórico construido para hacer crecer de manera extraordinaria la productividad del trabajo nos remite, efectivamente, al centro de la doctrina neoliberal de gobierno y a su política de individualizar a los seres humanos a partir de un esquema económico y productivista. La división taxativa entre el actor y el sujeto permite a France Télécom entreabrir la puerta a reconocer solo al trabajo prescripto como el dominio de su responsabilidad social, aspecto central de la discusión concerniente a la responsabilidad de los numerosos suicidios que se produjeron durante los últimos cinco años. Desde la perspectiva

empresarial, el sufrimiento laboral no sería más que una falla en la formación, o una competencia débil.

Dicho de manera más simple aún: es el “actor” quien debe controlar las acciones “frente al cliente”, allí donde se juega si la competencia adquirida es válida o no. Una competencia deficiente parece actuar directamente en la escisión que se produce entre el “trabajo prescripto” y el “trabajo real” (Dejours, 1997). Esta es una de las fuentes del problema para France Télécom:

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

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

Pero, al mismo tiempo, esta singular innovación epistemológica introduce una finalidad política que es preciso identificar. Si bien es verdad que el objetivo estratégico en función del cual se impuso este modelo de *management* apunta a incrementar, de manera sostenida, la productividad de la fuerza de trabajo, el hecho de provocar una división entre actor y sujeto procura preservar a la empresa de su responsabilidad en el incremento de las diversas enfermedades psicofísicas denunciadas por los propios trabajadores.<sup>15</sup> Así, la empresa procura circunscribir su relación contractual con la fuerza de trabajo a partir de determinar cuáles son las

15 Recientemente, la justicia francesa procesó a Didier Lombard (ex CEO de France Télécom) y a Olivier Barberot (ex Gerente de RRHH de la misma empresa) por “acoso moral”. Refiriéndose a la política de despidos masivos diseñada por France Télécom en 2006, el ex CEO de la empresa admite haber afirmado “haré esos despidos de una forma o de otra, por la ventana o por la puerta”. En: <[http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/07/07/suicides-le-parquet-demande-le-renvoi-de-la-direction-de-france-telecom-pour-harcelement-moral\\_4965171\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/07/07/suicides-le-parquet-demande-le-renvoi-de-la-direction-de-france-telecom-pour-harcelement-moral_4965171_3224.html)>.

acciones sociales por las cuales pagará el correspondiente salario: coincidentemente, serán aquellas por las cuales invierte en capacitación. Desde luego, tal nivel de minuciosidad para descomponer las actividades humanas dentro de las empresas requiere como condición de posibilidad la extraordinaria individualización de los vínculos humanos sobre la que descansa la expansión de la doctrina neoliberal de gobierno.

## CONCLUSIONES

A lo largo de nuestras investigaciones sobre los vectores estructurantes del modelo de gestión de la fuerza de trabajo que se impuso con la privatización de ENTEL, hemos podido constatar la sugerente analogía que se establece con aquella que se llevara a cabo en France Télécom. Puesto que se trata de un avance investigativo de carácter exploratorio, no podemos sino formular en términos hipotéticos los resultados a los que nos conducen tales avances: al menos en el campo de las empresas multinacionales del sector de las telecomunicaciones, se verifica un creciente grado de homogeneidad en la gestión, administración y control de la fuerza de trabajo que vulnera las particularidades nacionales (D'Iribarne, 1989; Pierbattisti, 2012c). Pero, al mismo tiempo, cabe remarcar que los postulados básicos sobre los que se apoyan, cada vez más, los modelos dominantes de gestión de la fuerza de trabajo a escala planetaria (Thuderoz, 2006) reflejan la creciente importancia que asumirá la dimensión psicológica como vía de acceso a la valorización del capital humano. En tal sentido, el estudio de los modelos mentales en cuestión constituye la traducción de un arsenal tecnológico destinado a incrementar la productividad de los cuerpos. Ya no solo se trata de "prescribir" una subjetividad determinada sino de conocer, e identificar, los comportamientos humanos específicos orientados a la consecución de tal propósito.

En el análisis de los modelos mentales converge una sutil distinción cuyo desfase temporal refiere a la construcción de una cierta perspectiva analítica: observación-comportamiento-productividad. Esta tríada conceptual opera como el poderoso traductor de la ofensiva neoliberal, particularmente en el ámbito de la organización del trabajo, en las empresas multinacionales. A lo cual cabría agregar una particularidad no menor: el proceso de creciente homogeneización de los modelos de *management* implementados en el mundo es simultáneo al proceso de concentración y centralización del capital a escala planetaria (Arceo, 2011).

La expansión global del neoliberalismo significó la uniformización de técnicas, procedimientos, métodos de evaluación, separación y clasificación de los trabajadores. Esto fue posible por medio del desbloqueo epistemológico al que hicieramos referencia inicialmente, el cual consistió en la posibilidad de individualizar a la fuerza de trabajo para someterla a un complejo reticulado disciplinario destinado a evaluar, suscitar y construir cuerpos crecientemente productivos. Es en este punto donde se pone de relieve la íntima relación que se establecerá entre el campo de la psicología individual y el objetivo empresarial de incrementar sensiblemente la productividad de los cuerpos. Un curso de capacitación impartido por Telefónica de Argentina, a diez años de producida la privatización, resaltaba la necesaria adecuación del “personal de contacto” (empleados que atienden a los “clientes externos”) a alguna de las cuatro categorías en que fueron distribuidas los “clientes externos” (los clientes que consumen el servicio telefónico). Desde luego, esta tecnología estaba organizada en torno a la prescripción de ofrecer y vender más productos acorde al perfil de cada cliente.<sup>16</sup>

Por tales motivos, consideramos imprescindible avanzar en la formalización de un marco teórico crítico respecto de los fundamentos sobre los que se construyó la teoría del capital humano, puesto que la extraordinaria normalización que ostenta tal construcción semántica tiende a reforzar la falacia sobre los que sus presupuestos se apoyan. En efecto, la teoría del capital humano debe negar, o cuanto menos procura ocultar, el vínculo *real* que se establece entre los asalariados y el capital. La relación estructurante sobre la que se apoya el desenvolvimiento de la formación social capitalista aparece como un acuerdo entre partes iguales donde cada una se beneficia recíprocamente, y de manera equitativa, de la relación establecida.<sup>17</sup>

16 En julio de 2001, Telefónica de Argentina publicó un voluminoso curso de capacitación intitolado: “Satisfacción y retención del cliente”. En este curso, la empresa descompone los comportamientos humanos a partir de los aportes que brinda la Programación Neurolingüística (PNL). La identificación individual de los sistemas de representación sensorial (visual, auditivo y cenestésico) constituye un rasgo determinante para poder lograr la empatía necesaria con alguna de las cuatro categorías que abarcaron a la totalidad de los clientes externos: “dominantes”, “expresivos”, “conservadores” y “analíticos”. Para un análisis en profundidad de este problema, véase Pierbattisti, 2008: 144.

17 No obstante, cabe destacar que el principio de libertad contractual, sobre el que se funda el liberalismo, constituye un poderoso y disuasivo operador político para legitimar el orden social capitalista (Braverman, 1987).

Por otra parte, la teoría del capital humano procura otorgarle una dimensión biológica a lo que forma parte de una relación social susceptible de ser escindida analíticamente. Capital es el dinero destinado a incrementar el monto inicial que se invierte en medios de producción (trabajo muerto) que serán valorizados por el consumo productivo de los cuerpos (trabajo vivo). Desde la perspectiva teórica sobre la que se funda este trabajo, el llamado “capital humano” es la traducción semántica de las cualidades propias que distinguen a la capacidad humana de reproducir sus condiciones materiales de existencia. Dicho de forma más simple: la teoría del capital humano esencializa, como formando parte del orden biológico, aquello que es inescindible de una relación social concreta y específica como lo es la que caracteriza al orden social capitalista: la relación capital-trabajo. En términos de Marx:

Si se prescinde del carácter determinado de la actividad productiva y por tanto del carácter útil del trabajo, lo que subsiste de este es el ser un *gasto de fuerza de trabajo humana*. Aunque actividades productivas cualitativamente diferentes, el trabajo del sastre y el del tejedor son ambos gasto productivo del cerebro, músculo, nervio, mano, etc., *humanos*, y en este sentido uno y otro son *trabajo humano* [...] El valor de la mercancía representa *trabajo humano* puro y simple, gasto de trabajo humano en general (Marx, 2002: 54. Las cursivas pertenecen al original).

La doctrina neoliberal de gobierno es inescindible de la individualización de las relaciones humanas, uno de cuyos grandes vectores se articula íntimamente con la extendida normalización de la teoría del capital humano. La decodificación de todo comportamiento a la luz de una grilla de inteligibilidad económica es simultánea a la creciente responsabilización individual de la fuerza de trabajo por su propio destino, como consecuencia directa de la creciente desregulación de las relaciones jurídicas que signan el vínculo contractual entre el capital y el trabajo. De este modo, el objetivo estratégico que subyace al dispositivo de poder que traduce la racionalidad política neoliberal trasciende la acotada territorialidad social correspondiente a la organización del trabajo capitalista para alcanzar el diseño de un modelo societario anclado en unidades-empresas gestionadas por empresarios de sí mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abeles, Martín, María Karina Forcinito y Martín Schorr (2001), *El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado*. Buenos Aires, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Universidad Nacional de Quilmes.
- Alvesson, Mats y Stefan Sveningsson (2003), "Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle". *Human Relations* (56), pp. 1163-1193. Disponible en: <www.sagepub.com>. Fecha de consulta: 6 de abril de 2009.
- Andrisani, Paul, Simon Hakim y Ernest Savas (2002), *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*. Massachusetts, Kluwer Academic Publishers.
- Appay, Béatrice (2005), *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. París, L'Harmattan.
- Arceo, Enrique (2011), *El largo camino a la crisis. Centro, periferia y transformaciones de la economía mundial*. Buenos Aires, Cara o Ceca.
- Aruguete, Natalia y Marisa Duarte (2005): "Las estrategias sindicales de los trabajadores telefónicos: las distintas lógicas de la acción colectiva". En: *VII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires, ASET.
- Basualdo, Eduardo (2006), *Estudios de historia económica argentina. Deuda externa y sectores dominantes desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires, FLACSO/Siglo XXI Editores Argentina.
- Becker, Gary (1983), *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid, Alianza.
- Boltanski, Luc y Éve Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. París, Essais Gallimard.
- Braverman, Harry (1987), *Capital y trabajo monopolista*. México, Nuestro Tiempo.
- Burgi, Noëlle (2006), *La machine à exclure: Les faux-semblants du retour à l'emploi*. París, La Découverte.
- Burgi, Noëlle, Monique Crinon y Sonia Fayman (2008), "De l'art de programmer la maltraitance au travail". En: Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées (eds.), *Orange Stressé. Agir contre les Stress chez France Télécom*. París, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, pp. 61-113.

- Carter, Bob (2006), "The restructuring of national states in the global economy". En: Peter Fairbrother y Al Rainnie (comps.), *Globalisation, State and Labour*. Nueva York, Routledge.
- Clot, Yves (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. París, La Découverte.
- Decèze, Dominique (2008), *La machine à broyer. De France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent*. París, J.C. Gawsewitch.
- De Gaulejac, Vincent (2009), *La société malade de la gestion*. París, Seuil.
- Dejours, Christophe (1997), *La Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. París, Seuil.
- (2000). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. París, Bayard.
- Dejours, Christophe y Florence Bègue (2009), *Suicide et travail: que faire?* París, PUF.
- D'Iribarne, Philippe (1989), *La logique de l'honneur*. París, Seuil.
- Du Roy, Ivan (2009), *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, París, La Découverte.
- Edwards, Paul y Judy Wajcman (2005), *The politics of working life*. Oxford, Oxford University Press.
- Figari, Claudia (2006), *Políticas de formación y mercados internos de trabajo en contextos de modernización: Estudio de caso*. Buenos Aires, CEIL-PIETTE/CONICET. Serie Informes de Investigación.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et Punir*. París, Gallimard.
- (2001), "Le sujet et le pouvoir". En: Michel Foucault, *Dits et écrits II*. París, Quarto-Gallimard.
- (2004a), *Sécurité, Territoire, Population*. París: Gallimard-Seuil.
- (2004b), *Naissance de la biopolitique*. París, Gallimard-Seuil.
- France Télécom (2008), *Les métiers «face au client»*. París, Institut des métiers de France Télécom. Informe de enero de 2008.
- Gardner, Howard (1993), *Mentes creativas*. Barcelona, Paidós.
- Grondona, Ana Lucía (2011), *Las voces del desierto. Aportes para una genealogía del neoliberalismo como racionalidad de gobierno en la Argentina (1955-1975)*. Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.

- Haidar, V. (2011), "Promover, asegurar, exponer, resistir: trazando el mapa de la biopolítica del trabajo asalariado en la Argentina contemporánea". *Espacios Nueva Serie* (7). [En prensa].
- Harvey, David (2005), *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid, Akal.
- Hirigoyen, Marie-France (1998), *Le harcèlement moral*. París, Découverte et Syros.
- Linhart, Danièle (2009), *Travailler sans les autres ?* París, Seuil.
- Lhuillier, Dominique (2002), *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*. París, Seuil.
- Marx, Karl (2002), *El capital*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Minella, Anne Marie (2009), *Le management par le stress à France Télécom. Note synthétique*. París, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom.
- Montes Cató, Juan y Damián Pierbattisti (2007), "Relaciones de poder y disciplinamiento en los espacios de trabajo. Un estudio sobre la dominación en empresas de telecomunicaciones". Revista *Estudios del Trabajo*, núm. 33. Buenos Aires, ASET, pp. 67-94.
- Muñiz Terra, Leticia (2009). "Bifurcaciones. Rupturas y continuidades en las trayectorias laborales de ex trabajadores petroleros. Un estudio a partir de la privatización de la refinería YPF La Plata". Tesis de Doctorado. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales (UBA).
- Peretti, Jean-Marie (2002), *Ressources Humaines-* París, Vuibert.
- Pierbattisti, Damián (2005), *Destruction et reconstruction des identités au travail en Argentine: la privatisation d'ENTel 1990-2002*. Lille, Atelier National de Reproduction des Thèses.
- (2006), "La privatización de ENTEL y la transformación de las identidades en el trabajo: génesis del dispositivo neoliberal en Argentina". Buenos Aires, Instituto "Gino Germani". Documentos de Jóvenes Investigadores del Instituto "Gino Germani" núm. 10. Disponible en: <<http://www.iigg.fsoc.uba.ar/Publicaciones/JI/JI10.pdf>>. Fecha de consulta: 9 de febrero de 2010.
- (2008), *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*. Buenos Aires, Prometeo.
- (2010), "Del trabajador al colaborador: del uso de la teoría del Capital Humano en el proceso de privatizaciones en Argentina (1990-2001)". *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*, núm. 128. Málaga, Universidad de Málaga. Disponible en: <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ar/2010/dp.htm>>, Fecha de consulta: 5 de abril de 2010



- (2011), “Las privatizaciones en la Argentina y Canadá: neoliberalismo, gobierno y reforma del Estado”. *Asociación Argentina de Estudios Canadienses*, núm. 4. Buenos Aires, Editorial La Ley.
- (2012a). “Management, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTEL”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 30, 2. Madrid, Universidad Complutense de Madrid, pp. 459-495.
- (2012b), “France Télécom y la internacionalización del *management*: la privatización de las telecomunicaciones en Francia y la Argentina (1990-2011)”. *Revista Trabajo y Sociedad*, 21. Santiago del Estero, Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- (2012c), “France Télécom en sus dos orillas: la internacionalización del *management* y las ‘particularidades nacionales’. Un debate con la tradición francesa”. *Revista Unisinos*, vol. 48, núm. 3. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- (2013): “¿Empleados o trabajadores? Autodefinition laboral y crisis del neoliberalismo en la Argentina (1991-2012)”. *Revista International Journal of Latin American Studies*, vol 3, núm. 1. Corea del Sur, Universidad de Busan, pp. 209-230.
- (2014), “Apuntes sobre los rasgos estructurantes de la hegemonía neoliberal en la Argentina reciente y su crisis”. *Revista Valor Agregado*, núm. 1. Avellaneda, Universidad Nacional de Avellaneda.
- Ros, Cecilia (2009), “Violencia y conflictividad en los colectivos laborales”. En: Tommy Wittke y Pablo Melogno (comps.), *Producción de la Subjetividad en la organización del Trabajo*. Montevideo, Psicolibros Universitario, pp. 368-377.
- Schultz, Theodore (1971), *Human Capital. The Role of Education and of Research*. Nueva York, The Free Press-Collier Mac Millian Limited.
- Technologia (2010), *Rapport Principal*. En: <<http://www.observatoireduressft.org/images/pdf/Rapport%20final.pdf>>. Fecha de consulta: 30 de junio de 2016.
- Telefónica de Argentina (1997), *Creatividad y cambio organizacional*. Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos.
- (2001), *Satisfacción y retención del cliente*. Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos.
- Thuderoz, Christian (2006), *Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*. Laussane, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

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

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

Willmott, Hugh (1993), "Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations". *Journal of Management Studies* (30). Durham, Durham University Business School, pp. 515-552. Disponible en: <[www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)>. Fecha de consulta: 7 de abril de 2009.

Zangaro, Marcela (2011), "Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno". *Trabajo y Sociedad* (16). Santiago del Estero, Universidad Nacional de Santiago del Estero, pp. 163-177.

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