

**Pennel, Denis (2013),  
*Travailler pour soi: quel avenir  
pour le travail à l'heure de la révolution individualiste?*  
París: Seuil, 240 páginas**

**Antonio Martínez López**

Departamento de Sociología de la Universidad de Granada ✉

**Juan Francisco Bejarano Bella**

Universidad de Granada ✉

<https://dx.doi.org/10.5209/crla.86836>

Aunque hayan pasado once años desde la aparición de este libro de Denis Pennel, y justamente por eso, su lectura para todos los interesados, tanto en la academia como en el mundo del trabajo, resulta imprescindible. Por muchas razones. La primera y fundamental es porque su autor se encuentra entre las personalidades más influyentes a nivel mundial, como directivo y pensador sobre los recursos humanos en un nuevo mundo de relaciones laborales que presenta, de forma voluntarista, como una completa revolución provocada por el individualismo libertario de las nuevas tecnologías. Esa sería otra de las razones para leerlo: hacer una crítica ponderada y severa de su menosprecio manifiesto a los sindicatos como medios históricos y como defensores de la clase asalariada, así como de nutrirnos de numerosas fuentes, especialmente estadísticas de entidades privadas que nos sirven para conocer mejor y combatir los argumentos que chirrían en su inteligente pero ideológico andamiaje *managerial*.

Tercera, porque hace vaticinios —desde el discurso propio del *sentido de la creencia*, tal y como lo entiende Frederick Lebaron— sobre cómo han de evolucionar los mercados de trabajo, donde tiempo de trabajo y lugar físico se distanciarían irremediabilmente dirigiéndose hacia una especie de teoría milenarista de la armonía y la libertad de las relaciones laborales, propia de la posición social desde la que se pronuncia su autor.

¿Quién es Denis Pennel? En el momento de escribir esta obra el autor era Director General de la Ciett, la Federación Mundial de servicios privados para el empleo. Desde una posición tal, trabaja en cooperación con la OIT, el mundo sindical y patronal. Pero representando, como veremos con cierta profundidad, un inteligente sesgo hacia un mundo laboral a favor de un taylorismo de los medios que, a día de hoy, vemos que fracasa y resulta conflictivo desde antes de la pandemia en buena parte de Europa, especialmente en los países, como Francia, con una raigambre sindical más reivindicativa y hostiles a las profundas alteraciones de las relaciones entre capital y trabajo que influyentes libros, como éste, plantean. Por eso pensamos aquí que el libro es claramente una obra de alto contenido ideológico pero bien informado, sobre los intereses de la nueva empresa del siglo XXI, de la necesidad de la flexibilidad laboral, adornada con concesiones al Estado del bienestar dejadas siempre en indefinido, para que otros sectores del espectro económico conservador las ataquen cuando surjan. Por su influencia, su relativa calidad científica y su poder de convocatoria en la escena del pensamiento conservador económico internacional, debemos conocerlo, escudriñarlo y operar sobre él un trabajo crítico que nos prevenga ante los envites al trabajo que el libro contiene.

En cuarto lugar —como muy bien explica Carlos Jesús Fernández en su libro *El discurso del management*— por ser un libro típico sobre relaciones laborales, donde utiliza tres tipos de discursos: el

discurso se presenta como una sucesión natural, en este caso de prácticas (por lo tanto como una realidad objetiva consumada e inevitable). Las imágenes que se dan del otro (del asalariado), son las del mero objeto, históricamente determinado al desenlace inevitable de la práctica determinista que informa la revolución de las relaciones laborales que precariza. Lo que hemos visto con el movimiento de los chalecos amarillos en Francia y las huelgas a lo largo de dicho país en 2022. Asimismo, la actividad sindical en nuestro país en la defensa del estatuto laboral salarial merece, cuanto menos, ser debatida y no un final de la historia de los conflictos laborales como quería el autor. Y lo más inquietante e hiriente para quienes trabajamos con otra visión del mundo de las relaciones humanas y laborales: el discurso, bajo una aparente y bien trabajada imagen de pluralidad, de un disimulado discurso de lo políticamente correcto, esconde y a la vez explicita toda una conminación a la acción. En concreto, y para llevarlo al terreno de lo más destacable en términos de políticas activas de empleo, donde incidirá más mi análisis: incita al trabajador a ser el responsable de su destino, el gestor de su empleabilidad, por lo tanto el posible perdedor de la Ciudad por Proyectos definida por Boltanski y Chiapello en *El nuevo espíritu del capitalismo*.

Hay una serie de ejes centrales en torno a los cuales pivota el texto, que por su carácter mixto de libro y exposición de ideario ideológico, vuelve, retoma y contradice en numerosas ocasiones estos propios principios.

Podríamos estructurar, por orden de importancia su aportación en función de estos axiomas. La separación del tiempo de trabajo del lugar físico donde se realiza, verdadero centro de una revolución de las relaciones laborales y del management, en el que Pennel milita, y que aleja al conjunto de la producción mundial y las cadenas de producción, en el sentido de Wallerstein, de los problemas que planteaba el sistema fordista de producción. Obviamente, esta revolución imparable viene provocada por las nuevas tecnologías de la información. Se trata, sin duda, de un sector que revoluciona irreversiblemente tanto el campo de uso en la propia empresa, la digitalización de la pequeña y mediana empresa, como las subcontratas que resultan de este fuerte proceso de reestructuración de todo el proceso productivo.

Su expresión máxima es cambiar el trabajo en la oficina por el trabajo en casa, de manera virtual, opción que plantea como de suma cero para empresas y trabajadores. Se gana productividad y se gana libertad, el asalariado puede por fin conciliar, atender a vida privada y laboral a un tiempo, y tiene internet para recrear el lazo social con compañeros y con gente de su sector de actividad para progresar en su empleabilidad. Los escasos datos disponibles a este respecto no parecen haber ido en la línea de lo que el autor pronosticaba. En primer lugar, el aumento, en una situación casi de laboratorio para la implementación del trabajo online (el encierro durante la pandemia por COVID), se produjo fundamentalmente entre los ejecutivos de grandes empresas, colectivo en el que se mira el autor para explicar al asalariado en todo su conjunto. Creció mucho en muchos países debido a su uso obligatorio en todas las etapas de los sistemas educativos, cuestión que cabe prever ha vuelto a la normalidad con la inexcusable presencia en las aulas en todo el continente. Según un trabajo de Philip Askenazy y otros aparecidos en diciembre de 2022, los países donde más porcentaje de trabajadores se acogieron a esta modalidad de trabajo online fueron Finlandia y Luxemburgo, con un porcentaje muy superior al resto de países, 25% y 23% respectivamente. España baja al entorno del once por ciento, mientras que Reino Unido, con la City, Suiza, y Noruega se quedan con una tasa por debajo del 5 por ciento. Nada de nada de la revolución del trabajo online, ni entre los financieros, que serían un sector privilegiado de la misma.

Por lo tanto, en lo que se refiere al trabajo en línea (como una realidad irreversible, imparable y facilitadora de un nuevo escenario de libertad de acción especialmente buscado por los trabajadores) todo indica que no cabe más que decir con los ejemplos expuestos. No se trataría más que de un enfoque determinista del autor, así como de un enfoque voluntarista, posiblemente provocado por el sesgo de posición que ocupa dentro del mundo del trabajo. El determinismo y el voluntarismo inspiran todo el libro, llevándolo a veces a contradicciones, como se ha expresado.

Para el autor, las nuevas relaciones laborales de la sociedad hiperinformada corren, desde el punto de vista del sujeto, hacia la nueva necesidad de libertad frente a seguridad del asalariado, hacia su continuo proceso de exploración de sus límites creativos y hacia su proceso de desburocratización y libertad personal. Aunque se busque cierta seguridad, son los tiempos de la libertad,

una vez más: en realidad son los tiempos del liberalismo individualizador en su intento de desarticulación del asalariado con derechos y de sus representantes, los sindicatos de clase. Incurrir en una importante deriva de determinismo metodológico, presupone que esto va a suceder para todo trabajo mínimamente digitalizable y a nivel planetario, haciendo gala de una globalización que parece ignorar las terribles capas tectónicas que movían el proceso, ya en el 2013. No hay una clase obrera internacional, con posibilidades de trabajar con un mismo calendario de aspiraciones y derechos. Ni hay empresas multinacionales despegadas de sus espacios nacionales que las protegen con diversos mecanismos de fuerza, entre ellos las sanciones comerciales, por desgracia al orden del día en el mercado globalizado, por no hablar de derivas mucho más preocupantes y presentes a día de hoy en el escenario geopolítico de la globalización. Pasada la pandemia, cuyo impacto sobre el trabajo en línea Pennel daba por implantado a nivel casi generalizado, que no tenemos apoyaturas para creer que la mayoría del trabajo, incluso de los CEO, haya cambiado en su forma sustancialmente, y que ese axial de segmentación definitiva de lugar de trabajo y tiempo de trabajo, está aún por demostrar por razones que aquí sólo podemos presuponer, pero que entendemos que tienen que ver con intereses distintos de empresas y sindicatos libres e hiperflexibilizados, cuya supuesta armonía no cabe esperar sin caer en la ingenuidad.

Justamente en espacios laborales donde cada vez es más necesaria la productividad y donde las empresas, en contra de lo que propone Pennel, tendrían dificultades para evaluar el rendimiento del trabajador individual más allá de su puesto ordinario de trabajo. Este mismo problema lo plantea el autor como una cuestión menor a resolver con el desarrollo, por supuesto infravalorando y omitiendo siempre a los sindicatos, cuyo nombre como tal aparece sólo en una página del libro.

En un artículo de prensa publicado recientemente en *Business Insider* se informa de la intención de la mayoría de los CEO de empresas tecnológicas de recortar fuertemente sus plantillas (por ejemplo X de Elon Musk), utilizando las nuevas tecnologías justamente para lo contrario que prevé Pennel, para obtener informes de rendimiento en tiempo real y echar de la empresa a aquellos que no puedan acomodar sus ritmos al paraíso previsto por Pennel. En el mismo artículo se habla de Alphabet, que se plantea un recorte del veinte por ciento de la plantilla para aumentar la productividad. Amazon es también otro gigante americano que inicia operaciones en este sentido: racionalización empresarial, adaptación puramente taylorista de los trabajadores al puesto con jornadas de trabajo física y psíquicamente insufribles. Se trataría, por lo tanto, de las relaciones de lucha entre capital y trabajo, de rabiosa actualidad, de hace un mes, de la semana pasada, de hoy, que pasan más por Bourdieu y las teorías críticas de la explotación del trabajo.

Dos cosas más respecto del voluntarismo de Pennel a propósito del trabajo en línea, la separación, de trabajo y tiempo en la producción. El autor afirma (p. 103) que el trabajo en la empresa desaparecerá, citando además a un secuaz, Xavier Baron. Los trabajadores trabajarán todos desde sus espacios residenciales libremente elegidos y con horarios flexibles acordes con la necesidad que expresaría una generación considerada por el autor como no autoritaria, que antepondría la creatividad en el trabajo, el cambio de empresa, etc. frente a un sometimiento empresarial de por vida. Otra muestra más de voluntarismo quizás pueda pensarse eso de la generación X francesa (que no darían prioridad a la estabilidad y a buscar el trabajo en la tierra propia, etc.) pero no en el caso para España, como evidencian los miles de postulantes a una plaza de funcionario del Estado y a ser posible cerca de la familia. Pennel pretende universalizar valores laborales que son nacionales y muy diferentes entre países, cuando el trabajo sigue estando cercano a la tradición nacional. Si atendemos a cómo, en ocasiones, las multinacionales pueden verse perjudicadas por la imposición de sanciones al libre comercio en función de su origen y sede nacional, podremos constatar que el capital tiene Estado y que el Estado no funciona sin capital. Como dice Bourdieu, el Derecho, es el campo de campos, y por lo tanto la economía es política y es cultura, no una carrera libre donde todos pueden competir en condiciones de igualdad. Si el llamado a perder comienza a ganar, el Estado ganador cambia las reglas de juego para poder seguir ganando. Pennel haría bien en revisar un concepto global que subyace a toda su teoría: la globalización.

Como los trabajadores ya no encuentran en la empresa el espacio donde recrear las relaciones que fomentan la creatividad, el autor sostiene que internet cubre y seguirá cubriendo ese espacio, donde grandes empresas que crean vínculos horizontales de trabajadores en la red, que comparten experiencias, incertidumbres, creatividad, ideas, lo cual iría en la línea de un trabajador más autónomo y creativo, que organiza su propia formación y su tiempo libre. Así el autor habla de dos mercados de trabajo, el físico y un mercado paralelo en la red, en las redes sociales, con empresas centradas en crear comunicación laboral para oficios específicos, casi siempre en el ámbito de las profesiones de alta tecnología por regla general, de recreación del lazo social, donde se darían cita de forma horizontal los CEO de las empresas, los trabajadores en línea, y los distintos niveles de la jerarquía, que persiste, por supuesto.

Imbricado con el lugar del trabajo, para no extendernos, está la importante cuestión del tiempo de trabajo, a la que ya hemos hecho referencia. El trabajador, de forma universalmente creciente, va a poder controlar su tiempo de trabajo. No se trata de sentarse en el sillón de la oficina, sino de cumplir con objetivos de proyectos en coordinación con otros trabajadores deslocalizados temporalmente.

En cuanto a la teoría central del desdoblamiento de lugar de trabajo y tiempo de trabajo, Pennel a veces toma como un todo a la clase asalariada (proponiendo procesos universales para ellos) y a veces la contempla como segmentada a nivel mundial y nacional. Vemos que incluso después de la pandemia, las empresas no han optado por ese trabajo en línea de forma masiva y las cuestiones del control de la productividad siguen teniendo mucho que ver con fichar en el puesto físico.

Podemos hacer referencia a otros dos elementos destacados del libro de Pennel: el contrato de trabajo en esta nueva era y el papel de los intermediadores para el empleo, a quién él representa, especialmente a las grandes empresas de trabajo temporal.

Con la flexiseguridad, como ha señalado Luis Enrique Alonso, se instala un mercado de trabajo de lo fugaz, de empresas que aparecen y desaparecen al albur de un proyecto, dotándose de trabajadores cualificados y menos cualificados y con un gran recurso a las subcontratas. En definitiva, con el apoyo de internet, al margen de la lucha política entre capital y trabajo, habría surgido este escenario que como toda crisis para el pensamiento conservador produce nuevas situaciones de creatividad, al modo *schumpeteriano*.

El enfoque en cuanto al contrato es conocido, pero desde luego no compartido por los sindicatos, que han luchado y luchan por la estabilidad que éste proporciona al trabajador, tanto con vistas a su futura supervivencia material, como a su salud psicológica, de lo que poco se acuerda el autor. Fin de carrera fordista, fin de contrato indefinido. Este queda restringido a una aristocracia del asalariado y la flexibilidad laboral incorpora a nuevos actores al escenario con los que se pueden reivindicar los contratos a tiempo parcial, los contratos por obra y servicios. Del contrato indefinido de por vida se pasa a contratos (pocos), de por vida o por décadas, otros de duración de uno o dos años, otros contratos de varios meses, y hasta contratos de horas para proyectos que nacen y mueren incesantemente a través de plataformas de internet.

Si no hay contrato laboral estable, la carga de construir una carrera profesional, más libre, más creativa, de corto compromiso con la empresa, etc., recae sobre la responsabilidad del trabajador, ayudado por una serie de mecanismos de intermediación laboral, que por mor del nuevo mercado serán cada vez más necesarios y presentes. El aumento de los intermediarios en el mercado laboral será cada vez mayor. Las empresas necesitan externalizar ciertos costes del ajuste de la mano de obra a sus necesidades, que recaen en intermediarios públicos del mercado de trabajo, centros de formación ocupacional para el empleo y centros de orientación laboral pública, que reducen los costes de transacción. Las empresas de trabajo temporal resultarían muy eficaces, más según este autor (presidente Europeo de la Federación de ETT cuando escribe el libro), para supervisar el ajuste de la oferta y la demanda de la mano de obra en un mercado en constante reajuste.

Para terminar, en el supuesto nuevo enfoque de los recursos humanos del cual el autor es un destacadísimo representante, el trabajador se convierte en el centro: se pasa de la subordinación a la cooperación, a asalariados cada vez menos pasivos en su reacción a las políticas de la

empresa. Dejamos al lector que juzgue los aciertos y los errores de Pennel, la lucha de los chalecos amarillos en Francia, las huelgas de las refinerías en el 2021, no provocados por esta generación menos conformista, sino por los sindicatos de clase clásicos a los que el autor evacúa políticamente de su discurso en un evidente sesgo weberiano de sus posturas. A destacar, que ante este nuevo acople mágico de un mercado laboral tecnificado y unas TIC paralelamente útiles para gestionar la mano de obra, ni se habla nunca de sindicatos, ni de salario. El salario no va a ser la preocupación principal de la nueva generación en su empleo. Parece pues hablar de un mercado laboral futurista, milenarista, del cual no se ven rastros de realidad. Una cosa es la inculcación del miedo a las masas asalariadas, otras es que hayamos llegado a un fin *fukuyamista* de la historia, y otra es el escenario histórico social de cada país. Muy interesante libro, pero ideológico, rico en enseñanzas para no morder anzuelos bien lanzados.