

LÓGICA DE PRIVATIZACIÓN Y ATENTADO CONTRA EL SENTIDO DEL TRABAJO

El sufrimiento de los agentes del servicio público ante el *New Public Management*¹

Desde los inicios de la década de los noventa, se puso en marcha en Francia la modernización de la administración pública. Dicha modernización se proponía lograr que las organizaciones y servicios del Estado fuesen más eficaces, mejor adaptados o reactivos a la evolución de sus misiones, más cercanos a las necesidades de los usuarios –estos últimos llamados «clientes» en muchas ocasiones–. Sin embargo, no fue hasta diez años después, cuando el proceso iniciado adquirió toda su amplitud, con lo que suele llamarse ahora la *nueva gestión pública* (*New public management*) y que actúa como una doxa sobre el conjunto de los procesos de reformas que la función pública ha conocido desde el año 2000. Reforma de los hospitales, reforma del sistema de pensiones de jubilación, reforma del servicio público de empleo... larga es la lista de las leyes que, en muy poco tiempo, han ido redibujando los servicios públicos, aunque todas han adoptado un sentido bastante similar. En efecto, esos procesos de reorganización, en su conjunto, «se refieren explícita o implícitamente al modelo de la empresa. En ellos se encuentra la huella de las distintas orientaciones “recursos humanos” de la empresa privada, junto con las especificidades de la acción pública, aunque se refieren claramente, eso sí, a la eficacia del modelo de mercado» (DESMARAI, JEANNOT, LOUVEL, PERNOT, SAGLIO, UGHETTO, 2007).

Sin embargo, la amplia cuestión de la eficacia de los servicios públicos vería su definición limitada especialmente al único campo (o casi) de la eficacia financiera y económica. La LOLF (Ley Orgánica relativa a las Leyes

Recibido 8-IV-2012

Versión final 10-V-2012

* Sabine Fortino, profesora de sociología de la Universidad Paris Ouest Nanterre La Défense. Investigadora en el Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (CRESPPA), Sección Género, Trabajo, Movilidad, UMR 7217 del CNRS. Correo electrónico: sabine.fortino@gtm.cnrs.fr.

¹ Una primera elaboración de esta reflexión se presentó en público el 9 de agosto de 2011 en el Seminario Internacional «Organização e condições do trabalho moderno: emprego, desemprego e precarização do trabalho», Facultad de Educación de la UNICAMP (Campinas, Brasil).

de Finanzas) promulgada en agosto de 2001, aunque en vigor realmente desde 2006, será el instrumento de dicha orientación cuyo eje nodal es una reducción de los costes de funcionamiento y una disminución de los gastos de las administraciones. Así, desde el año 2003 se prevé la no sustitución de uno de cada dos funcionarios que se jubile. Sabiendo que, en Francia, uno de cada cinco asalariados trabaja en el sector público, podemos estimar el alcance social, económico y político de semejante proyecto. En el año 2011, sólo en el ámbito de la educación, se suprimieron más de 16.000 puestos de enseñantes, y se espera que se alcance la misma cifra en 2012. Un nuevo dispositivo va a endurecer aún más la orientación de las reformas inspirada en la *New Public Management*: la RGPG (Revisión General de las Políticas Públicas). No entraremos aquí en una presentación detallada de dicho texto, pero sí subrayaremos que la RGPG, al igual que la LOLF, son analizadas frecuentemente como herramientas que sirven la «lógica de la privatización» de la función pública— privatización interpretada aquí en un sentido amplio, es decir, como «interacción de varios factores que cuestionan la especificidad de las tres funciones públicas» francesas (Estado, Territorialidad y Sanidad) (JEANNOT y ROUBAN, 2010, p. 666). Entre los elementos más significativos de este proceso de «privatización», señalaremos «la introducción de herramientas de la gestión privada, como las primas de resultados, la evaluación anual, la justificación, desde el primer euro, de los gastos y sus utilizaciones [...]» (*ibid.*).

Al mismo tiempo, numerosas empresas públicas han sido privatizadas, como por ejemplo, France Telecom o EDF-GDF (Electricidad y Gas de Francia), mientras se preparaba a otras para el final del monopolio público y la apertura a la competencia privada. En el caso de la SNCF, por ejemplo, (que sigue siendo en la actualidad una empresa pública de transporte ferroviario), la «lógica de privatización» se desplegó partiendo de dos grandes procesos de reorganización: por un lado, una disminución de las actividades de la empresa pública en sus objetivos principales (el transporte) y el paso al sector privado de muchas actividades «secundarias» como la restauración y la hostelería en los trenes; por otro lado, la separación en dos entidades distintas de la circulación de los trenes (que sigue siendo de la incumbencia de la SNCF) y de la gestión de las vías férreas (en adelante, bajo la responsabilidad de RFF —Red Ferroviaria de Francia—). Esta última reorganización era esencial para que, conforme a las órdenes de liberalización de los mercados públicos, enunciadas desde finales de la década de los ochenta por la Comunidad Europea, circularan trenes «privados» en Francia. Será ya realidad en 2006 para los servicios de flete, y en 2010 para el transporte internacional de viajeros².

² La liberalización del transporte ferroviario en Europa conoció distintas etapas y tardó casi 25 años, como consecuencia de las fuertes resistencias por parte de los estados ante semejante transformación del sector. Aunque desde 1991, la directiva 91/440 del 29 de julio de 1991 relativa al desarrollo de los ferrocarriles comunitarios permitiera un derecho de acceso (limitado) a la red ferroviaria francesa de empresas de transporte de otros países de la Unión Europea, los «paquetes (de leyes) ferroviarias», adoptadas en 2001, 2004 y 2007, serán realmente las determinantes. Para más detalles, véase el informe de información al Senado n.º 220 sobre «La liberalización de los transportes ferroviarios en la Unión Europea» (12 de febrero de 2009).

Aunque la crisis de 2008 puso fin a las privatizaciones previstas –por ejemplo, se suspendió el proyecto de la entrada de Correos en bolsa–, las transformaciones de gestión y *management* puestas en marcha en el servicio público y destinadas a preparar el pase de los asalariados al sector privado no han parado. Es más, se han extendido incluso al sector asociativo de la economía (CHAUVIÈRE, 2009; BRUNETEAUX, CHARLES, FORTINO, 2011).

1. Conflictos sobre el sentido del trabajo y la autonomía amenazada de los grupos profesionales, unas nociones centrales en el enfoque de la investigación

Entre una lógica de privatización y una privatización a secas, sigue existiendo una diferencia, pero en ambos casos, está en su origen la ideología neoliberal que hace que la reducción del papel del Estado en la sociedad sea una cuestión fundamental de modernidad y logros económicos. Para Luc Rouban, «fue por tanto la transformación del horizonte teórico la que alimentó la reforma y no la acumulación de técnicas que permitían evaluar los gastos públicos o la calidad de los servicios públicos» (2003, p. 154). De hecho, sobre la cuestión peliaguda de la mejora de la calidad de los servicios prestados, una vez realizada la privatización, los resultados de las encuestas comparativas efectuadas por el Banco Mundial son incuestionables: «la calidad de la función pública (tal como la perciben sus usuarios, trátese de particulares o de empresas) ha bajado en todos los países que han privatizado, al menos en parte, su función pública y, en algunas ocasiones, en proporciones considerables [...]. Se ha producido idéntico fenómeno en los países que han adoptado la nueva gestión pública» (KAUFMANN, KRAAY, MASTRUZZI, WORLD BANK, 2009; cit. JEANNOT Y ROUBAN, 2009, p. 668). La idea de un deterioro de los servicios prestados no es dominio reservado a los usuarios: los asalariados del sector público entrevistados (FORTINO, 2010) dejan amplia constancia de sus temores de que privatización rime con degradación.

– *Degradación de las condiciones de atención a los usuarios*, como en el caso de esta mujer, agente comercial, que percibe que la política de reducción de los costes y efectivos en su empresa pública se hace en detrimento de las condiciones de atención al público:

Hubo una época en que decían que el objetivo era que un cliente no esperara más de 10 minutos antes de comprar su billete [...] Pero con las ausencias, las supresiones de puestos... ¡los clientes esperan media hora y a veces más! Entonces, cuando por fin les atendemos en la taquilla... están furiosos porque hay menos gente para vender billetes... Dicen que hay que satisfacer lo más posible al viajero, pero no nos dan los medios para hacerlo...

Lo mismo ocurre con los conductores de tren entrevistados. Ellos también confiesan sus temores ante lo que denominan degradación de la seguridad. En efecto, temen que los ahorros hechos sobre las operaciones

de mantenimiento de las vías y de las máquinas acaben algún día provocando accidentes. Y las averías de estas cada vez más frecuentes, según parece, no hacen sino confirmar esta sensación tan desoladora:

Cuando vemos que, a diario, los trenes llegan tarde, que hay trenes que ya ni podemos garantizar, ¡nos duele! No quiero decir con eso que amemos la empresa, pero nos gusta el trabajo bien hecho. Nos entristece ver todos esos trenes que están (parados) porque la Dirección no ha programado los efectivos suficientes, o el mantenimiento o el material... Además, somos conscientes de que las cosas van a ir cada vez a peor. Hoy día, las cosas empeoran a ojos vistas. Así que no estamos a gusto en la empresa. Sentimos cierto malestar.

– *Degradación de la calidad de las prestaciones dadas a los usuarios* como en el caso de los asalariados de Pôle emploi* que han visto crecer de modo exponencial el número de personas cuyo acompañamiento individual deben asegurar. ¿Cómo seguir actuando cuando se está constantemente sometido a prescripciones contradictorias que exigen que se esté más cerca de los parados y sus necesidades, al tiempo que se dispone cada vez de menos tiempo para atenderlos? (AVARGUÉS, 2011). ¿Cómo puede un consejero de empleo asegurar, él solo, el seguimiento semanal personalizado de varios cientos de individuos sin «hacer una chapuza» o fingir que lo ha hecho correctamente?

– *Degradación de la equidad de los ciudadanos* ante el acceso a los cuidados, ante el acceso al saber... la lista de los temores es larga y extiende a cada administración o empresa pública afectada (sanidad, enseñanza, investigación, transporte...).

Quisiera defender aquí la tesis según la que la introducción de los métodos de gestión provenientes del sector privado tiene un impacto directo en el apego de los asalariados al servicio público y sus valores, daña el sentido que confieren a su trabajo. Reduce también considerablemente la autonomía de los grupos profesionales del sector público –autonomía conquistada «en nombre de su experiencia, de la calidad del servicio prestado y de un concepto personal y colectivo del trabajo bien hecho» (BEZES, DEMAZIÈRE, 2011)–. No es el propio cambio el que plantea problemas a los asalariados, sino, sobre todo, las dimensiones ideológicas y societales que conlleva, así como la nueva relación con el trabajo que supone. El apego al servicio público se interpreta como un compromiso con el trabajo motivado, que implica el fuerte sentido dado al interés público (o colectivo), a la igualdad y a la justicia, y también a prácticas profesionales concretas movilizadas en nombre de estos valores (disponibilidad, neutralidad, equidad, prevalencia del servicio prestado ante el interés crematístico...) (FORTINO, LINHART, 2001). En efecto, tal como nos recuerda, con toda razón, M. Chauvière, en Francia el servicio público es una auténtica institución en el sentido que le da T. Parsons, es decir, «un conjunto complejo sancionado socialmente, por tanto legítimo, de valores,

* Agencia de Empleo [N. del T.].

normas, usos, relaciones, conductas compartidas» así como una praxis (PARSONS, 1951, cit. CHAUVIÈRE, 2009, p. 130). Sin embargo, las reorganizaciones en marcha en el sector público no tienen en cuenta esa dimensión societal y axiológica, central, pese a todo, para los asalariados que trabajan en dicho sector. «Detrás de las organizaciones, siempre está la institución» (CHAUVIERE, 2009, p. 131).

Explorando las distintas facetas de las transformaciones laborales en curso en la empresa pública estudiada, y también los nuevos dispositivos de gestión que «tejen una red de constreñimientos evaluados en cifras en torno a los asalariados» (BENEDETTO-MEYER, MAUGERI, METZGER, 2011, p. 14), nos proponemos explicitar las causas de un sufrimiento profesional emergente entre los asalariados del sector público. Este sufrimiento, que podríamos llamar «sufrimiento ético, es vivido como una traición de sí mismo, de sus propios valores y de los otros» (MOLINIER, 2003, p. 7). El análisis se basará en los principales resultados de una encuesta realizada en una gran empresa pública de transporte –que llamaremos Pégaze– con dos grupos profesionales: los conductores y los agentes comerciales. Se inscribe en una investigación más amplia, financiada por la Agence Nationale de la Recherche (Agencia Nacional de Investigación), sobre el tema de la «modernización del trabajo y del empleo penoso»³.

1.1. Fuentes y métodos

Esta investigación, de naturaleza cualitativa, se apoya en un material y varias fuentes: entrevistas semidirigidas, observaciones *in situ*, estudios de documentos internos (sindicales, prensa «oficial» de la empresa). Se llevó a cabo entre diciembre 2007 y enero 2010, en colaboración con Cyril Chavantré (doctorando en el CRESPPA-GTM). El trabajo de campo se realizó en París, sobre todo en dos sitios parisinos que reunían al mismo tiempo unidades de producción (conducción) y de comercialización (venta de billetes). Se realizaron 39 entrevistas individuales, dos entrevistas colectivas, y se completaron con 10 entrevistas a responsables sindicales (del nivel federal de la CGT, del sindicato autónomo de conductores, de SUD), de elegidos en los comités de empresa y de responsables confederales de la CGT, de Solidaires y de la CFDT, encargados de los temas «salud-trabajo». Se efectuaron varios tipos de observaciones *in situ*: observación del trabajo de los agentes de conducción siguiendo a un conductor en su cabina de pilotaje durante varios días de servicio; como «falso» cliente, la observación del trabajo de los vendedores en la taquilla de una estación y en un local de ventas; la observación del movimiento social sobre las jubilaciones de

³ Un equipo compuesto por varios investigadores, Sarah Neetschen, Cyril Chavantré, Julien Choquet, Sabine Fortino, Danièle Linhart, Marc Perrenoud, Rachid Bouchareb entre otros, realizó esta investigación, bajo la dirección científica de Danièle Linhart. Los campos de la encuesta, situados en el sector de los servicios (tercer sector), y también en organizaciones del servicio público francés, son múltiples: comercio, enseñanza pública, transporte, SS2I, profesiones de la atención al público y de la seguridad de las instalaciones, telecomunicación...

2007 (seguimiento de las juntas generales, de las manifestaciones...) y también de otros movimientos menores como el día de huelga y de acciones contra el trabajo penoso en el sector comercial en noviembre de 2009.

2. Lógicas de privatizaciones y transformaciones del trabajo

Como recuerda este sindicalista de la CGT: «El sector comercial ha sido el laboratorio del *management* durante los últimos cinco años. Todo empezó ahí [Pégaze]: los objetivos, las recompensas al mérito, todo lo que denominan “la entrega de comisiones por el trabajo realizado”, o sea, que cada producto vendido reporta tanto... Ahí empezó todo». Lanzados a la búsqueda de objetivos remunerados de logros, los agentes comerciales se encontraron en primera línea de esta evolución del *management*, pero, como veremos más adelante, rápidamente se conminó también a los conductores de tren a que hicieran lo mismo en nombre de la «calidad de los servicios».

2.1. «Cuanto más vendo, más cobro»: nuevas estrategias comerciales y gestión individualizada de los vendedores

Desde los inicios de la primera década del siglo XXI, la gestión por objetivos de los agentes comerciales se ha convertido en la regla. Colectiva en un principio, se volvió rápidamente individual y, acto seguido, unas prácticas que tienen que ver con una lógica de emulación de los agentes, basada con frecuencia en el voluntariado, dejaron paso a objetivos remunerados constringentes. De ahora en adelante cada vendedor es evaluado, remunerado y valorado según su contribución personal al volumen de negocios de la empresa. El *management* dispone para ello de varias herramientas utilizadas con frecuencia de modo simultáneo, inspiradas claramente en las prácticas vigentes, por ejemplo, en el comercio de gran distribución o en el sector de la restauración rápida.

De esta forma, los «Challenges» constituyen un reto lanzado a un equipo para que, en un plazo de tiempo concreto, 15 días por ejemplo, los agentes vendan el mayor número posible de prestaciones impuestas: «tarjetas mayores», «tarjetas jóvenes», etc. Al final de un reto exitoso, todos reciben una cantidad pactada previamente, en forma de cheque regalo individual por un valor de unos 15 euros. Una vez finalizado dicho reto, se propone inmediatamente otro. Cuando el reto comercial en juego es de mayor importancia, como por ejemplo el alquiler de coches o la compra de una noche de hotel⁴, es el turno de los desafíos individuales, el vendedor que, durante un plazo de tiempo fijado, ha vendido el mayor número de prestaciones, tiene derecho a un «premio» (un cheque regalo o unas vacaciones). Por otra parte, la empresa ha instaurado una política que con-

⁴ Gracias a acuerdos de asociación comercial con empresas especializadas en alquiler de vehículos o reserva de hoteles, Pégaze puede proponer a sus clientes unos paquetes: «tren + coche», «tren + hotel»...

siste en designar al mejor vendedor del mes o del año; esto implica también, para el agente que ha conseguido los mayores logros, unas cuantas retribuciones materiales y simbólicas.

Asimismo, existe una prima individual en forma de participación en los beneficios sobre el volumen de negocios realizado en cierto número de productos durante un tiempo establecido (4 meses). Si se alcanzan todos los objetivos, se puede cobrar la prima «completa», pero si no se han logrado todos, ya no se cobra nada o solamente una parte. La prima en sí no es desdeñable comparada con los salarios, más bien bajos, en el sector comercial (unos 1000 euros netos). El vendedor que ha cumplido sus objetivos comerciales puede esperar una prima de 300 euros, distribuidos sobre 4 meses —dicha cantidad puede reducirse a 200, 100, o incluso 50 euros para los «vendedores de menor éxito». Por ese motivo, Mathieu (agente comercial que vende billetes para trayectos nacionales e internacionales) dice que el sistema es «sencillo»: «Cuanto más vendo, más cobro».

Sin embargo, esta gratificación mediante prima por resultados puede tener un efecto «doble castigo» para los vendedores que no tengan ni prima ni promoción, en caso de malos resultados. De hecho, los agentes comerciales trabajan con la preocupación por la evolución de la diferencia entre el objetivo que deben alcanzar y la cantidad de prestaciones que ya han vendido.

Se ha vuelto malsano —cuenta Marie—. Hay comerciales que ganan 900 euros al mes, y con eso no pueden tirar adelante. Así que [piensan]: «Si no alcanzo los resultados que pide mi responsable, no voy a [...] conseguir mi [promoción] el año próximo y ganar un poco más». Por lo tanto es claramente un círculo vicioso

(agente comercial, vende billetes para los trayectos nacionales e internacionales).

En realidad, la persecución de los objetivos remunerados cambia su relación con el trabajo, ya que implica preocuparse constantemente por ellos, estando dispuesto incluso a rebasar la jornada laboral legal, a prescindir de la pausa para comer, a «robar» clientes a los compañeros y a mentir, hasta volverse locos...

Sobre este punto, son muchos los comentarios recopilados en la encuesta que señalan fenómenos adictivos, episodios de depresión, bajas por enfermedad al alza, todos estos factores son la clara evidencia de que los agentes públicos se sienten perdidos:

Tengo compañeros que se ponen enfermos con esos objetivos [...] Mi compañero sólo vive para estos, así que entra más pronto por la mañana, hace horas extras, se salta la pausa para la comida cuando no ha alcanzado su prima. Se siente obligado a quedarse más tiempo porque no ha alcanzado los objetivos del día o de la semana

(Catherine, agente comercial que vende billetes para los trayectos nacionales e internacionales).

¡Es como un juego de dinero! ¡Hay que ganar dinero, más dinero, y aún más dinero! ¡Se ponen enfermos! [...] Nosotros, en nuestro puesto de venta, hay un 40 por ciento –seguramente más, pues de esto no se habla, es un tema tabú, ¿entiendes?–, pero habrá fácil un 45 por ciento de los agentes del sector comercial que sufren una depresión o que tienen un seguimiento médico⁵

(Marie).

De hecho, las lógicas de gestión obligan a los asalariados a referirse a un «ideal inalcanzable del trabajo» (DUJARIER, 2006) en unos tiempos en los que los clientes recurren cada vez menos a los agentes presentes en la taquilla para comprar billetes, y optan por adquirirlos por internet o por comprarlos directamente en unas máquinas expendedoras de billetes, en una época en la que viajar en tren se vuelve inaccesible por la fuerte crisis económica que afecta Europa desde hace ya varios años, en la que las condiciones laborales empeoran debido a la reducción del personal y obligan a los agentes comerciales a ir reduciendo constantemente el tiempo de escucha para satisfacer las demandas de los clientes. En semejantes condiciones, resulta cada vez más difícil vender más, lo que origina un profundo sentimiento de fracaso si no se consigue.

2.2. Vender más, pero vender mal: una profesión que se empobrece

Instaurado al mismo tiempo que la gestión individual por objetivos, se supone que un instrumento informático-comercial incrementará las ventas en una empresa a la que se le reprocha dormirse en los laureles, al beneficiarse del privilegio de una situación debida a su monopolio. A partir de 2000-2001, se impondrán a los vendedores unos discursos de venta «perfeccionada». Hasta esta fecha, la venta no estaba muy «dirigida», tampoco era una rutina; en cambio, ahora deben respetar una lista previamente elaborada de comentarios y preguntas, cuyo escenario integral requiere unos cuatro o cinco minutos de intercambio formateado con el cliente.

Los vendedores tienen la sensación de repetir todo el día, cliente tras cliente, las mismas palabras, las mismas frases impuestas. «¡No somos unos robots!» dijo una de las personas entrevistadas para demostrar su oposición

⁵ Debemos señalar que, aunque el porcentaje del 45 por ciento no pueda verificarse (pues todos los asalariados no declaran «depresiones» a la empresa), no por ello es menos cierto que es el sector en el que se han dado varios casos de suicidios en el trabajo. Mientras estábamos realizando una encuesta en una estación importante, unos militantes repartían un panfleto firmado conjuntamente por Sud Rail y la CGT que informaba que el domingo 5 de octubre de 2008, una agente comercial de dicha estación había intentado quitarse la vida en el trabajo. Nos enteramos también de que, unos meses antes, otra agente comercial de dicha estación se había tirado debajo de un tren; que se había registrado otro suicidio de una agente comercial nueve meses antes. Uno, dos, tres, cuatro o cinco suicidios... quizá no sea tanto teniendo en cuenta el número de asalariados que emplea la empresa, sin embargo, estamos de acuerdo con el análisis de C. Dejours que considera que «un único suicidio en una empresa constituye, de facto, un problema que afecta a toda la comunidad laboral, en la medida en que es un hecho que demuestra una profunda degradación del tejido humano y social laboral» (Dejours, Begue, 2009, p. 14).

a una transformación de su actividad vivida dolorosamente. Es evidente que la imposición de semejante discurso de venta tiene que ver claramente con la «actividad frustrada» que menciona el psicólogo Yves Clot. Obstaculiza la relación subjetiva y sensible que el vendedor o la vendedora tiene con su trabajo y su cliente. Por otra parte, su finalidad –incrementar el volumen de ventas al provocar en el cliente «el deseo» de comprar el mayor número posible de servicios de pago– plantea problemas a agentes públicos para los que la misión de vender remite a una lógica con frecuencia alejada de la búsqueda de la rentabilidad.

«¿Tiene un hotel, necesita un coche? ¿Quiere que le llevemos su equipaje a domicilio?». Les tenemos que proponer un montón de servicios que no son gratis. El hotel no es gratis, tampoco el coche. ¿La maleta [llevada] al domicilio del cliente? Son 25 euros... Así que es un poco como los seguros, servicio en el que intentan vender el seguro para el coche, además del seguro para la vivienda. ¿Entiendes? Antes no conocíamos esto

(Catherine).

El discurso comercial ha cambiado muchísimo. Cuando vendes un billete, sueles entablar la conversación, dialogar, hablar... Pero ahora, ¡olvídate! Primero, por una cuestión de rentabilidad, porque hay que atender a «X» personas en un tiempo estipulado, pero también porque hay que intentar que la persona compre un billete de «primera clase». Hay que ofrecerle también la habitación de hotel, el coche... Así que los agentes que no lo hacen, que intentan tener verdaderos contactos con los clientes, ofrecerles lo que realmente necesitan y no cosas... de las que no tienen ganas, pues están mal vistos

(Lila, agente comercial, vende billetes para trayectos de cercanías).

El discurso de venta es la herramienta que sirve de desaprendizaje colectivo (METZGER, 2000) de los modos tradicionales de proceder en el sector público. Al repetir incansablemente las mismas frases, la empresa intenta instalar en las prácticas diarias de la profesión de vendedor lógicas profesionales de rentabilidad y productividad, inexistentes durante largos años en las empresas del sector público. Por si eso no fuera suficiente, se añade un elemento de evaluación individual de los asalariados consistente en verificar específicamente «la correcta aplicación integral del discurso de venta», mediante un control «clandestino» del trabajo –se pone en escena a un «falso cliente» (i.e. un cuadro encargado de evaluar al asalariado) *in situ*– lo que permite comprobar su correcta aplicación.

2.3. Lógicas de competencia y acoso *managerial*

La entrevista individual con el *manager* de proximidad remata dichos dispositivos de movilización de los asalariados. De ahora en adelante, en Pégaze, las relaciones vendedores/jerarquía distan mucho de los criterios burocráticos de evaluación y promoción por antigüedad, vigentes durante

mucho tiempo en la función pública. *Managers* del sector público y *managers* del sector privado tienden a ser casi iguales. En efecto, el modelo de relación jerárquica en Pégaze recoge una definición «quantofrénica» de los resultados (usando la expresión de GAULEJAC, 2005) que se despliega en toda la pirámide jerárquica interna. Todos son muy conscientes de ello, los propios *managers* de proximidad se hallan sometidos a los imperativos de los resultados: cada uno de ellos debe presentar cuentas a «n+1» y justificar, a su nivel, que hace la utilización más eficaz (desde el primer euro) de los efectivos y de los medios –aún a riesgo de hacer recaer en los vendedores unas exigencias cada vez más fuertes:

Ponen competencia en todas partes. Cada *manager* de proximidad tiene objetivos para estaciones. Así que aparecen cada mes cuadros cifrados, con clasificaciones desde las primeras hasta las últimas estaciones (en términos de cifras de negocios). Total que el *manager*, que es el último, va a caer muy mal a sus jefes, así que va a meter presión a los agentes para dejar de ser el último de la clasificación

(Ben, agente comercial, vende billetes para trayectos de tren de cercanías, cumple también funciones de adjunto del *manager* n+1).

Algunos de los asalariados entrevistados no dudan en calificar de acoso la violencia con la que la presión sobre los objetivos tiende a ejercerse en la empresa:

Los vendedores deben cumplir objetivos cada semana, así que luego [si no los cumplen] son víctimas de acoso, a base de entrevistas con la jerarquía para ver qué es lo que te está pasando, lo que pueden hacer, si hay que poner en marcha un sistema de formación... Parece que estamos en un servicio *marketing* superrestringido, como en el privado, ¿entiendes?

(Lila).

¡El *manager* [de mi equipo] se parece al de Leclerc* o de Carrefour en su mejor expresión! [...] Eso quiere decir que todos los días, durante dos horas, coge a un agente aparte y ¡bing! ¡Durante dos horas lo machaca con cifras! [...] Luego pasa a las amenazas cara a cara... y después le lanza un discurso tipo «apisonadora». Te dice: [...] «No has cumplido tus objetivos, así que ¡ojo!, no olvides que si los cumples, hay promociones y que puedo suprimirte eso o aquello»

(Matthieu).

Entre los agentes también, la competencia es feroz, y esto tiene sus consecuencias en el clima laboral. Como reconoce Catherine, con más de 20 años de antigüedad en la empresa, algunos asalariados acaban usando prácticas desleales hacia sus compañeros de trabajo. Cuenta:

A mi compañero le faltaba una «prestación alquiler de coche» [para cobrar la prima] y el otro día, mientras yo estaba atendiendo a una clienta, le estaba

* Supermercado francés [N. del T.].

preparando su billete y ella me pregunta: «¿Me podría alquilar un coche?» Mi compañero lo oyó y me dijo: «No te preocupes, la atiendo yo, déjamelas». Le habría gustado que lo dejara todo y que le dijera a la clienta que que él lo iba a hacer [...]. ¡No me lo podía creer!

(Catherine).

En otro centro, Marie ha constatado las estrategias utilizadas por algunos para detectar las taquillas más rentables (porque mejor situadas o más visibles en la estación) y procurar que los asignen en ellas sistemáticamente. De hecho, el ambiente laboral va deteriorándose en la medida en que todos son competidores unos con otros, pese a tener fuerza en el sector, los colectivos de trabajo van desgastándose.

2.4. La ética del servicio público denostada

De modo más amplio, los nuevos métodos comerciales y de *management*, inspirados directamente en el sector privado, dan lugar a un fuerte conflicto sobre la definición del trabajo «bien hecho», del trabajo «honesto». La confrontación diaria con los objetivos remunerados de venta provoca malestar y resentimiento. Así que, aunque las personas entrevistadas asumen plenamente la acción de vender –pues casi ninguna de ellas ha reivindicado la total gratuidad del transporte público– satisfacer las *necesidades reales* de los clientes (y no intentar vender, cueste lo que cueste, prestaciones de pago) ocupa un lugar central en la definición colectiva de la profesión. Yendo un poco más allá en el razonamiento, no vender nada si ningún producto corresponde al deseo que expresan los clientes, ya es una forma de satisfacerlos, y es también un modo de realizar correctamente el trabajo. Sea como fuere, los constreñimientos profesionales de rentabilidad entran en contradicción con la noción de interés general (o de no participación en los beneficios), con la concepción que los agentes públicos siguen teniendo de un servicio público al servicio de la sociedad y accesible a todos. Debemos mencionar, al respecto, la cantidad de comentarios recopilados y en los que vemos a los asalariados en interacción no comercial con una persona en la taquilla y su valoración de dicha interacción.

Sabes, a veces cuando vas a comprar sellos a Correos, te proponen sobres franqueados porque les da ventajas. Yo, si [propongo algo], no es para cumplir mis objetivos [...] Proponer la primera clase, es parte de mi trabajo, proponer tarjetas cuando ves que la gente viaja con frecuencia, vale, pero eso no tiene nada que ver [con los objetivos]

(Sarah, vende billetes para trayectos nacionales e internacionales).

Hay presiones por parte de tu responsable que te dice que hay que vender más [...] Pero para mí, el objetivo es informar... que la persona esté satisfecha

(Lila).

En muchas entrevistas asoma el temor de pasar de la lógica de una venta «agresiva» a la de una venta forzada por miedo a no cumplir los objetivos. Temor que, en algunos casos, se ha hecho realidad en la taquilla situada al lado:

Cuando tienes objetivos, te pasas, vas hasta la venta forzada... Lo vendes todo y a quien sea [...] Para los trenes de cercanías, se pide a los agentes que vendan también sistemáticamente el billete de vuelta. Nos han vendido ese cuento diciéndonos: «Es para luchar contra el fraude», pero en realidad, la gente a lo mejor no lo usará [el billete de vuelta], pero da lo mismo, les obligas a consumir

(Ben).

Acaba siendo un auténtico descontrol... Vender [un abono] a una persona que no lo necesita. ¡Así sin más ni más! Una vieja de 80 tacos que utiliza un billete de ida y vuelta una vez al año, para el Día de Todos los Santos, para visitar la tumba de su marido [...], pues le vendes [un abono] diciéndole: “Nunca se sabe, a lo mejor hace otro viaje” [...] Llegas a extremos que... Por ejemplo dices que no quedan billetes de Segunda para vender billetes de Primera [...] Estás muy lejos... de satisfacer a la persona que tienes delante. El truco, y nos lo dicen muy claro, no consiste en vender más barato

(Matthieu).

No debes olvidar [...] que los hay que proponen [...] cuando saben perfectamente que el cliente no amortizará su abono. A mí me parece una falta de honestidad

(Jacqueline, vende billetes para los trayectos nacionales e internacionales).

De modo más general, lo que expresan las personas entrevistadas va mucho más allá de la denuncia de prácticas comerciales incontroladas o deshonestas (utilizando el término de Jacqueline). Para ellas, cuando tienen objetivos muy difíciles de alcanzar, esas prácticas pueden ser un recurso. De hecho, la venta forzada no sería sino la otra cara de la búsqueda de la rentabilidad financiera a corto plazo⁶. Por otra parte, la gestión por objetivos coloca a los agentes comerciales ante dilemas profesionales más frecuentes de lo que parece: cumplir sus objetivos o satisfacer al cliente, es la cuestión que deben plantearse más de una vez todos los días. ¿Cómo zanjar el dilema sabiendo que el *manager* de proximidad considera que el buen vendedor es el que vende el mayor número de prestaciones de pago? ¿De qué lado se inclina la balanza del «bien», de lo «justo», del «buen trabajo»... si uno puede verse sancionado con la retirada de una prima por no haber vendido el número suficiente de billetes, aunque sí los clientes atendidos están satisfechos?

⁶ Es un recurso «clandestino», no oficial, al que nos referimos, pues está claro que la Dirección de la empresa no aprueba estas prácticas de venta forzada.

3. *Unos dispositivos de gestión que van en contra de la autonomía profesional de los agentes públicos*

En el sector de la conducción de trenes, los dilemas profesionales son de otro tenor. Sin embargo, bien mirado, los conductores sufren también las lógicas de gestión inspiradas del sector privado, y se ven confrontados a unas expectativas cada vez más exigentes en materia de resultados y de satisfacción de los clientes. Elegiremos aquí dos ejemplos de los que más afectan la relación con el trabajo y la autonomía de dicho grupo profesional: «la presión sobre la regularidad», «la obligación de poner anuncios publicitarios en los trenes».

3.1. La regularidad: ¿un saber hacer profesional o un indicador de los resultados?

En el sector de la conducción, los conductores se ven sometidos ahora a entrevistas individuales basadas en criterios cuantitativos de logros, que miden el número de incidentes que han sufrido durante la conducción⁷, la regularidad de los trenes, el hecho de tener o no conflictos con el servicio de mando, el cumplimiento diario de los documentos administrativos relatando el servicio realizado, documentos que se deben remitir inmediatamente a la jerarquía, el hecho de poner «anuncios publicitarios» en algunas estaciones, etc. Sin embargo, estos dispositivos de evaluación, que representan supuestamente un análisis «frío» o «neutral» de la actividad de los conductores ya que se limita a reflejarla en estadísticas fiables, cambian la definición de su profesión. En efecto, históricamente, el conductor sólo se veía sometido a dos imperativos: asegurar el transporte de los viajeros desde el punto A hasta el punto B; garantizar a los viajeros las mejores condiciones de seguridad, aplicando estrictamente la reglamentación (muy abundante en el transporte ferroviario). Le incumbía al conductor actuar, conscientemente y con autonomía, para cumplir los dos objetivos. Así, un conductor que consideraba que no se daban las suficientes condiciones de seguridad, podía, a iniciativa propia, bloquear o retrasar la salida de un tren. Si bien la regularidad del tráfico era una cuestión importante, no tenía el carácter imperioso que tiene en la actualidad, aunque forma parte de la cualificación profesional de los conductores, de lo que –en lo referente a las normas colectivas de la profesión, transmitidas y elaboradas por los semejantes– configura un «buen» conductor que conoce las máquinas, el perfil de la línea a seguir...

⁷ Un incidente de conducción puede ser de distintos tipos: puede tratarse de la superación de la velocidad autorizada en ciertos tramos del trayecto, de una situación que ha provocado un frenado de emergencia (fuera el motivo que fuera), de la señal de alarma accionada en un vagón del tren, etc. Desde ahora en adelante, los *managers* de proximidad llevan la cuenta de estos «incidentes de conducción» para cada conductor y para todo el equipo del que son responsables. Se contabiliza sistemáticamente una diferencia estadística, aunque la seguridad de circulación no se haya visto afectada y no sea culpa del conductor (como en el caso de una señal de alarma).

En efecto, el hecho de respetar la puntualidad de un trayecto es la oportunidad, para el conductor, de poner a prueba y demostrar su capacidad.

«Cumplir la hora», es decir, asegurar con toda seguridad el trayecto de un tren, respetando al mismo tiempo los horarios, incluso en condiciones difíciles de circulación (nieve, circulación lenta, paradas prolongadas no previstas en la estación...), forma parte de la profesión. Es más, experimentan una intensa satisfacción personal, como por ejemplo Cyril que comenta con mucho orgullo el placer que siente al «conducir sin perder tiempo un tren de mercancías de 1800 toneladas» o Rémy que intenta siempre «ganar tiempo»:

Sabemos que, circulando, debemos cumplir el horario. Eso es lo que nos han dicho siempre. A mí me cabrea si no lo cumplo. Eso es parte del curro: que la gente llegue a su destino a la hora y con total seguridad [...] Cuando tengo retraso, intento ganar tiempo. En realidad, tenemos márgenes [...] según la velocidad máxima, en partes del trayecto e intentamos siempre ganar tiempo

(Rémy, conductor de TGV [tren «Alta Velocidad»]).

Los conductores también han aprendido a trabajar con la idea de que elementos «externos» podían obstaculizar su deseo de «cumplir la hora». Aunque sean «dueños» de sus trenes, no controlan la regulación del tráfico, las averías de los otros trenes, el comportamiento de los viajeros que bloquean el cierre de las puertas... son todos factores que pueden provocar retrasos imposibles de recuperar, a no ser que sea tomando riesgos para la seguridad. Pero las estadísticas de regularidad forman parte ahora de los criterios individuales de evaluación. Entonces, ¿qué se puede hacer para cumplir el horario? ¿Cerrar las puertas más rápidamente, con el riesgo de arrastrar a un pasajero en todo el recorrido del andén porque tiene el brazo atrapado entre las puertas? ¿Acelerar los procedimientos de control antes de la salida del tren para «despegar del andén» más rápidamente, aunque sea olvidándose de parte del control? ¿Resistirse a nuevos constreñimientos comerciales y correr el riesgo de una mala evaluación? De hecho, el dilema profesional se parece a una elección digna de Corneille –¿seguridad o regularidad?– totalmente insatisfactoria y generadora de estrés y conflictos con la jerarquía intermedia.

De modo más general, los conductores tienen la sensación de que la producción de indicadores de calidad de los servicios (prestados a los usuarios) se hace en base a *una negación del trabajo real* que realizan. Como hemos constatado, aunque «respetar el horario» es parte de la profesión, son varios los motivos que hacen que un tren llegará tarde, y suelen ser independientes de su voluntad. Pero no toman en cuenta los datos del contexto («cualitativos» por definición) y actúan como si el conductor fuera, de modo individual, responsable de una mala estadística, como si una mayor implicación personal del conductor pudiera mejorar algunos indicadores. El enfado y el desconcierto de Rémy prueban la importancia de la cuestión de los indicadores en términos de profesión y autonomía profesional:

Ellos [la jerarquía] hacen estadísticas sobre la regularidad... ¡Nos están jodiendo con la regularidad! [...] ¡Ahora es el leitmotiv! ¡Regularidad! ¡Regularidad! Maquillan un poco el rollo y te hablan de «contrato moral». Total que nos quieren implicar. Piensan que somos los actores de la regularidad. Vale, bien... ¿pero qué quieres que hagamos? Una vez, tuve un pequeño problema de regularidad en las afueras. Era una historia algo complicada: señales cerradas, hora punta, condiciones climáticas espantosas, nieve, lluvia, etc. En resumen, pérdida de tiempo, pérdida de tiempo. Me llamó dos o tres veces el regulador y me dijo: «¡Qué estás haciendo. Sigues perdiendo tiempo!». Así que me puse nervioso. Al acabar mi servicio, fui a hablar con el adjunto del jefe y le dije: «¿Tú también conoces el trabajo como yo, qué podía hacer?» Me contestó: «Sí, sí, de acuerdo, pero ya sabes, los retrasos...» [...] No me apoyó

(Rémy, conductor de TGV).

3.2. La información al viajero, fuente de una redefinición de la profesión

La obligación de difundir anuncios comerciales (en la red de trenes de cercanías parisinos) constituye un nuevo indicador de evaluación de resultados que genera, a su vez, conflictos de valores relativos al sentido del trabajo. Desde que el conductor está sólo⁸ en el tren, ya no hay nadie que pueda informar a los viajeros, en tiempo real, de lo que está ocurriendo en la línea y en nombre de la «calidad del servicio», Pégaze considera que a partir de ahora es su trabajo. El anuncio comercial no es lo mismo que el anuncio de seguridad⁹ (más puntual): es más ritual (ya que, en cada parada el conductor puede verse obligado a repetirlo) y su contenido tiene que ver con el desarrollo del trayecto y no con la seguridad. Por ejemplo, se supone que un anuncio comercial debe indicar a los viajeros que su tren será directo entre tal y cual ciudad, y que luego será un tren ómnibus hasta el destino final; que el tren no para en tal o cual estación, etc. Para los conductores entrevistados, estas exigencias de comunicación plantean problemas de seguridad que definen con la expresión «ruptura de secuencia». La ruptura de secuencia es una situación que puede provocar en el conductor una disminución de la atención, o que va a desviarla de la serie de operaciones reglamentarias que debe realizar al mismo tiempo. De hecho, la interpretan como un factor importante de riesgos:

⁸ Hasta finales de la década de los ochenta, un ayudante del conductor acompañaba siempre a este; en el tren había «agentes comerciales tren» que indicaban al conductor cuando ya podía cerrar las puertas, y también había controladores. Ahora, el conductor efectúa sólo la mayoría de las funciones (menos el control que aseguran «brigadas volantes» de controladores). El único vínculo permanente de los conductores con el resto de la organización es una radio instalada a bordo del tren.

⁹ Como ejemplo de un anuncio de seguridad se puede tomar el caso de una parada del tren en mitad de la vía. El conductor aconseja a los pasajeros para salir del tren porque es peligroso.

Cuando en la señal estás en vía libre, o sea, cuando no tienes informaciones más imperativas que tener en cuenta, debes dar un anuncio comercial. Pero el problema es que, una vez que lo tienes bien aprendido, incluso en una situación tensa en la que hay un riesgo, tendrás el reflejo de transmitir un anuncio [...]. Pero si transmites un anuncio, te desconectas de la seguridad de tu trabajo, de lo que debes hacer, entonces ¿qué va a pasar? ¡Si te saltas una señal de parada! ¡Otro marrón! Yo, es así como lo veo

(Julien, conductor de tren de Cercanías).

De modo más general, esta nueva obligación se vive como una desviación de su actividad. Conducir o seducir (al viajero) es un dilema vivido como una alternativa que perjudica las normas colectivas de la profesión que, según Sacha y otros conductores entrevistados, siguen centradas en la seguridad:

Yo, mi trabajo es sobre todo conducir [...] Me centro en la seguridad, me centro en la definición normal de la profesión de conductor. Difundir anuncios, tengo la sensación de que me va a colocar en una situación incómoda frente a la seguridad [...] También, a veces ni abro la ventana cuando hay gente que aporea el cristal de mi ventana, porque me concentro en la seguridad. Estoy acordándome de los incidentes que he detectado para luego poder alertar al regulador. ¡Lo siento por la persona que llama a la ventana!»

(Sacha, conductor de tren de cercanías).

Es en la puesta en marcha práctica de la seguridad de los trayectos donde se manifiesta la autonomía conquistada por este grupo profesional (frente a jefes, reguladores...), pues no hay que olvidar que depende aún hoy de la categoría «ejecución». En nombre de la seguridad, pueden oponerse a unas directivas que no son conformes o que son inadecuadas. Aunque la Dirección de la empresa no quiere que se transija con la seguridad, sí introduce en la definición de la profesión dimensiones que no dependen de esta y que los conductores deben tener en cuenta de ahora en adelante, y sobre las que se les evalúa (en parte). Al igual que en el caso del diálogo de venta de los agentes comerciales, la obligación de la cansina repetición de los anuncios comerciales en el caso de los conductores les lleva –con resistencia a veces, como hemos visto– a adoptar otra relación con el trabajo. Los convierte en VRP de la empresa, cuyo discurso y cuya imagen de «calidad de servicios» deben ahora transmitir. De hecho, se está discutiendo el proyecto de vestir al conjunto de los conductores con uniformes.

Conclusión

Los dispositivos de gestión instaurados por Pégaze, productos de la nueva doxa –que instituye el modelo organizacional y de *management* de la empresa privada como ejemplo de buena gestión y eficacia– generan conflictos sobre la definición de la profesión y sobre el sentido del trabajo, tanto en el caso de los conductores como en el de los agentes comerciales.

La evaluación estrictamente cuantitativa de los resultados despierta el mayor rencor entre estos asalariados del sector público porque representa una visión falseada, limitada, pobre de su trabajo. La reducción de su acción a una serie de operaciones cuantificables y medibles a corto plazo se percibe como una negación del trabajo real. La única preocupación por la rentabilidad económica de la empresa, por su buena imagen en un sistema competidor, deja en segundo plano su misión de servicio público y de interés general, quizá porque se visibiliza poco en términos de tasas y porcentajes. Aunque algunos agentes públicos parecen participar en este nuevo modelo social, y asumen el juego de los incentivos, de las cazas de primas... es más por miedo (a un freno en la carrera profesional, a una sanción financiera, a un arrinconamiento...) que por convicción. En efecto, en muchas ocasiones, esta evaluación cuantitativa resulta contraproducente. Cuando los conductores de tren protestan contra la presión por la regularidad, aun cuando «cumplir la hora» es constitutivo de su identidad, se ven claramente los límites de una mente gestora que, partiendo de lo que podría constituir un consenso con la gente de la profesión, genera sin embargo conflictos y resistencias. Aunque las relaciones con los clientes constituyen, tradicionalmente, todo el interés y la dificultad de la profesión de agente comercial, nunca como hoy han provocado tanto sufrimiento ético entre los asalariados obligados a aplicar la política comercial agresiva de Pégaze.

«Falta de honestidad», «deslealtad», «actitudes indecentes»... con este tono moral, los vendedores suelen expresar su sufrimiento ante las conminaciones gestoras que les piden que se olviden de la sociedad, del interés general y que no piensen más que en la empresa y sus intereses. Sin embargo, con ese proceder, la sociedad se opone a sí misma, como dice con toda certeza Danièle Linhart (2009), cuando la organización de las empresas y de las administraciones públicas centra exclusivamente la acción en la eficacia gestora, comercial y económica. Lo que no deja de tener consecuencias en la relación al trabajo de los agentes públicos, alejados o desposeídos ahora de la complicidad ética con la finalidad republicana de su trabajo (LINHART, 2007; 2009). Entre presiones sobre los objetivos, desgaste de los colectivos y lógica generalizada de competencia, atentado al concepto del trabajo, la situación vivida en la actualidad en Pégaze es problemática porque presenta unos riesgos psicosociales muy conocidos. Esto ya lo saben los sindicatos que hacen cada vez más de la cuestión del sufrimiento en el trabajo un tema recurrente de sus panfletos¹⁰ de sus ac-

¹⁰ En la CGT, por ejemplo, al llamamiento nacional a la huelga del 7 de octubre de 2008 y a la participación a la Jornada mundial del trabajo decente, le sigue un panfleto titulado: *Destruirse o construirse en el trabajo* que denuncia «la intensificación del trabajo que ha aumentado la presión sobre los asalariados, ha implicado un deterioro del propio trabajo al precarizarlo». El panfleto propone un análisis de los mecanismos que impiden que el asalariado «tenga apego al trabajo»: «el sentimiento de no sacar provecho de sus competencias [...], el sentimiento de aislamiento o soledad en su trabajo [...], la dificultad para situarse en las nuevas organizaciones [...], el sentimiento de no efectuar su trabajo tan bien como antes [...], una menor relación con los clientes», etc. Finalmente, propone una suerte de diagnóstico del sufrimiento para invitar a los ferroviarios a escuchar lo que sienten: «Tengo un malestar en el trabajo», «Mis relaciones con los otros se deterioran», «Mi trabajo ya no me interesa», «Soy

ciones. Sin embargo, la empresa sigue adelante, concediendo, eso sí, algunas estructuras de escucha psicológica y otros números de escucha destinados a sus asalariados «frágiles», un grupo de investigación sobre lo penoso del trabajo... y recordando que su única preocupación es la de una mayor eficacia productiva, y no la de hacer sufrir a sus asalariados.

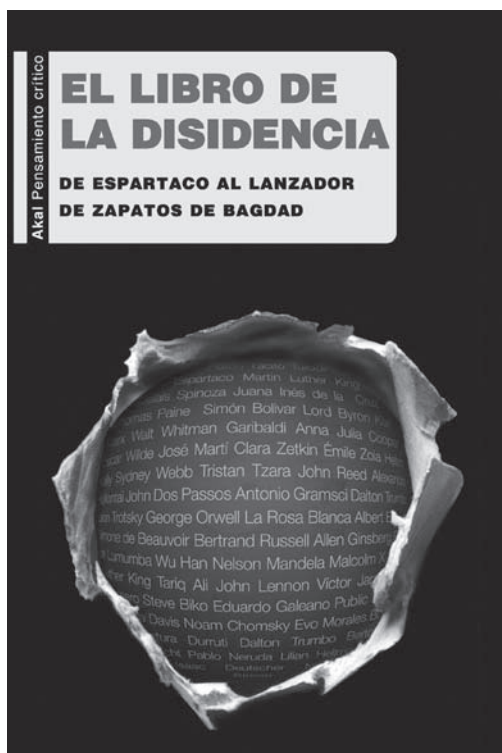
Pero, a la vista de lo que las encuestas de campo revelan, ¿no podríamos cuestionar, contrariamente al espíritu de la *New Public Management*, semejante objetivo –la eficacia– tan poco ideológico, tan pragmático sin embargo? Es nuestra convicción: lo que realmente se proponen los múltiples dispositivos de gestión que fijan y evalúan ahora la actividad de los agentes públicos no son sino la transformación de su mundo de referencias, de los valores que daban sentido, incluso nobleza, a su trabajo. Hay que convertirlos ahora en asalariados «como los otros», implicados subjetivamente en el éxito de su empresa y conseguir que renuncien así a la defensa del servicio público «a la francesa» que los gobiernos neoliberales europeos quieren destruir totalmente.

Bibliografía

- AVARGUES, S. (2011), «Le dit des conseillers à l'emploi de l'ANPE ou la mise en mots d'une violence institutionnelle et organisationnelle», en M. Dressen y J. P. Durand (eds.), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès pp. 137-146.
- BEZES, P. y DEMAZIERE, D. (2011), «Introduction au numéro spécial New Public Management et professions dans l'Etat: au-delà des oppositions, quelles recompositions? », *Sociologie du travail* 3 (53), Elsevier, pp. 294-305.
- BRUNETEAUX, P.; CHARLES, F. y FORTINO, S. (2011), «Quand l'innovation se heurte aux lois du marché: l'insertion professionnelle innovante des femmes mise à mal. Etudes de cas au sein des CIDFF», Comunicación en el Congreso de la Association Française de Sociologie (RT 35), Grenoble, julio.
- CHAUVIÈRE, M. (2009), «Qu'est-ce que la "chalandisation"?, *Informations sociales* 152, pp.128-134.
- DE GAULEJAC, V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, París, Seuil.
- DEJOURS, C. y BEGUE, F. (2009), *Suicide et travail: que faire?*, París, Presses Universitaires de France.
- DESMARAIS, C.; JEANNOT, G.; LOUVEL, S.; PERNOT, J. M.; SAGLIO J. y UGHETTO P. (2007), «Gestion des personnels publics: évolutions récentes et perspectives», *La Revue de l'Ires* 53.

agresivo en el trabajo y en casa», «Me echo a llorar por nada», «Tomo pastillas», «Duermo mal». Concluye con un llamamiento a la vigilancia: «¡Ojo! (riesgo de) trastornos musculares y del esqueleto, trastornos cardiovasculares, depresiones, suicidios». Debemos mencionar que esta atención a los atentados contra la salud en el trabajo es reciente, incluso incipiente, para la mayoría de las grandes confederaciones sindicales.

- DUJARIER, M.-A. (2006), *L'idéal du travail*, Paris, Le Monde/Presses Universitaires de France.
- FORTINO, S. (2010), *Au train où ça va... Modernisation du travail, modernisation des pénibilités: le cas des conducteurs de train et des agents commerciaux*, informe de investigación financiado por la ANR, documento mimeografiado, 120 p.
- FORTINO, S. y LINHART, D. (2011), «Comprendre le mal-être au travail: modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité », *Revista Latinoamericana de Estudos do Trabalho* 16 (25), Trabalho inseguro trabalho precario, pp.35-67.
- JEANNOT, J. y ROUBAN, L. (2009), «Changer la fonction publique», *Revue française d'administration publique* 132, pp. 665-672.
- LINHART, D. (2007), *Les différents visages de la modernisation du service public*, Paris, La Documentation française.
- (2009), *Travailler sans les autres?*, Paris, Le Seuil.
- METZGER, J.-L. (2000), «Apport et limite des théories de l'apprentissage organisationnel : le cas de la réforme permanente», *Travail et emploi* 82, pp. 73-85.
- ROUBAN, L. (2003), «Réformer ou recomposer l'Etat? Les enjeux sociopolitiques d'une mutation annoncée», *Revue Française d'administration publique* 105-106, pp. 153-166.



Desde el principio de los tiempos y todos los continentes, la gente se ha enfrentado a los que ostentaban el poder y ha alzado sus voces en protesta, movilizándolo e inspirando a otros. Sus ecos reverberan desde la antigua Grecia, China y Egipto, a través de los poetas y filósofos disidentes del islam y el judaísmo, las revueltas de los esclavos y las rebeliones en contra del Imperio otomano de la Edad Media. En los inicios del mundo moderno, las revoluciones holandesa e inglesa, las francesa, haitiana, norteamericana, rusa y china, recurrieron a estas fuentes. En la actualidad la resistencia está a la orden del día, en los campos de batalla y en los espacios públicos.

«El libro de la disidencia pone de manifiesto las muchas formas en las que la lucha constante por crear un mundo mejor ha traspasado los muros de la apatía y el conformismo.»

Noam Chomsky

Akal Pensamiento crítico

ISBN 978-84-460-3547-3

Páginas 448

Editores Andrew Hsiao y Audrea Lim



akal
www.akal.com