Universidad Rey Juan Carlos | Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
CURSO ACADÉMICO 2024/2025
CONVOCATORIA NOVIEMBRE

Plan Next en France Telecom Orange: Acoso laboral organizado y suicidios

AUTORA: NÚÑEZ GARCÍA, ANDREA

TUTORA: GARCÍA BILBAO, PEDRO ALBERTO

En Madrid, a (día) de (mes) de (año)

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN 3
2. QUE ERA FRANCE TÉLÉCOM 4

2.1 Consecuencias de la privatización 5
3. PLAN NEXT Y PLAN ACT 7

3.1¿Cuál era el propósito del plan Next y qué acciones se implementaron? 8
4. IMPACTO 9
5. VICTIMAS 13

5.1 Victimas de suicidio 14
5.1.1 Tabla de las víctimas de suicidio 17
6. JUICIO 22

6.1 El origen del conflicto 23

6.2 Veredicto 24

6.3 Recurso de apelación 25
7. LEYES 25
8. LÍNEA CRONOLÓGICA 28
9. CONCLUSIÓN 30
10. BIBLIOGRAFÍA 33
BIBLIOGRAFÍA 33
11. ANEXOS 36

1.Introducción

El suicidio relacionado con el trabajo es un fenómeno inquietante y en crecimiento que pone en evidencia la importancia del ambiente laboral en la salud mental y el bienestar general de los trabajadores. En un contexto donde la demanda del mercado cambia rápidamente, la competitividad entre empresas es cada vez mayor, y las prácticas organizacionales evolucionan con rapidez, los entornos laborales pueden convertirse en espacios de alta presión psicológica y emocional para los empleados. La constante necesidad de adaptarse a cambios en la estructura, la tecnología y los objetivos empresariales lleva a dinámicas laborales que suelen priorizar la eficiencia y la rentabilidad, dejando de lado el bienestar de los trabajadores.

La relación entre el trabajo y la salud mental ha cobrado mayor importancia en los últimos años, y numerosos estudios indican que el estrés laboral, el acoso, las altas exigencias y la falta de apoyo pueden derivar en trastornos mentales graves, como ansiedad, depresión y, en casos extremos, el suicidio.

Entre 2008 y 2009, 29 empleados de la empresa France Télécom se suicidaron o intentaron suicidarse como respuesta a una serie de cambios organizacionales, cuyo propósito era reducir costes mediante presiones intensas y transformaciones en las condiciones laborales. Numerosos empleados sufrieron problemas psicológicos derivados de situaciones de acoso laboral y estrés, hechos que fueron denunciados en múltiples ocasiones y que acabaron siendo llevados a juicio. Esta situación generó un gran impacto en los empleados directamente afectados, en sus familiares y en todo el país asi como países vecinos. El caso de France Télécom (Orange) no solo revela la complejidad y la importancia de la relación entre trabajo y salud mental, sino que también resalta las limitaciones de la normativa laboral frente a los métodos de presión utilizados en algunas empresas y, sobre todo, la ausencia de una gestión empresarial ética y responsable.

Este trabajo tiene como objetivo presentar una visión detallada de la empresa France Télécom y su evolución a lo largo de los años, examinando el contexto organizacional y social en el que tuvieron lugar estos acontecimientos. Se analizarán los planes de hostigamiento implementados por la dirección y su impacto directo en la salud mental de los empleados, así como las repercusiones para sus familiares. Además, se expondrá una descripción de las víctimas y del juicio que se llevó a cabo, con el fin de exponer

cómo estas prácticas afectaron profundamente a los individuos implicados y generar una comprensión más amplia de las consecuencias del acoso laboral extremo en entornos empresariales.

2. Que era France Télécom

France Télécom, hoy en día conocido como Orange, es una multinacional de telecomunicaciones francesa con sede en Paris. Esta empresa ofrece servicios a nivel global de telefonía móvil y fija, datos de línea, televisión por cable y servicio de telecomunicaciones para empresas. (Nolen, 2024)

Su objetivo actual es mantener un uso responsable de las tecnologías: “Orange tiene como objetivo conectar a las personas con lo que mas les importa: familia, amigos, pareja, etc. concienciación sobre la importancia de un uso seguro de internet y los dispositivos digitales es mucho mas que una aspiración. Es un fin estratégico. Con este propósito cuenta con proyectos como #PorunUsoLovedelatecnologia, Educa Internet y Family On.”

Este su objetivo actual presentado por Daniel Morales actual director de Sostenibilidad (Morales)

Después de saber que es Orange nos vamos a remontar a cuando se fundó, siendo la primera empresa pública de telecomunicaciones en Francia.

A partir de la presentación del teléfono en Francia en 1877, diferentes compañías francesas fueron las encargadas de ofrecer servicios de telefonía, telégrafos y correos. Varios años después el Estado decidó unificar estos servicios, pero no fue hasta 1941 cuando crearon la Direction Générale des Télécommunication , un departamento perteneciente al Estado encargado de ofrecer estos servicios de forma pública a la ciudadanía, siendo esta la única encargada de las telecomunicaciones en Francia, con Sede en Paris.

- Al ser una institución pública de comunicaciones la gran mayoría de sus trabajadores eran funcionarios.

En 1988 la Direction Générale des Télécommunication tomó el nombre de France Télécom, pero no fue hasta 1991 cuando empezó a actuar como una organización autónoma de derecho público debido a que tenían que cumplir con una directiva

europea, la cual obligaba a liberar el sector de las telecomunicaciones en los Estados miembros. (Lopez, 1997)

- Directiva CEE/96/19, que supuso la apertura completa de todos los mercados de telecomunicaciones. (Osa, 1996)

Su primer presidente fue Marcel Roulet. En este momento destacaba por su avanzada tecnología y por su respaldo financiero del Estado, con una estrategia industrial que estaba enfocada al servicio público. Se caracterizaba por tener un modelo de integración social, ya que contaba con empleados altamente capacitados, puestos de trabajo estables y salarios por encima de la media nacional. Esto se traducía en trabajadores satisfechos, con un ambiente laboral positivo.

El 1 de enero de 1997 France Télécom abandona el estatuto de empresa de derecho público para convertirse en Sociedad anónima, de esta manera la empresa empezó a privatizarse perdiendo asi, el Estado, poco a poco las acciones que tenían. (Ferraris, 2010)

Con esta privatización buscaban pasar de ser una empresa pública a una empresa comercial.

Una vez creada la sociedad anónima crearon diferentes marcas dentro de France Télécom dividiendo asi los servicios, que posteriormente desaparecerían tras la compra de Orange.

Se dividían los servicios de la siguiente manera:

- Su negocio tradicional de telefonía fija se usaba la del grupo, France Télécom
- Los servicios móviles usaban Itineris, Mobicarte y OLA
- El acceso a internet usaba la marca Wandoo.

En el año 2000 Orange fue comprada por France Télécom. En un año todas las marcas menos la de Wandoo, se unificaron bajo el nombre de Orange. La marca wandoo pasara a ser unificada en el año 2006, a partir de ahí todos los servicios estarán bajo el nombre de esta, siendo asi la extensión de France Télécom. (Córdoba, 2013)

2.1 Consecuencias de la privatización

En septiembre de 2004, el Estado Frances redujo la participación de sus acciones en la empresa, quedándose con un 27%, pasando a ser una empresa privada ya que el mayor porcentaje de acciones pertenecían a los socios. En este momento tenían dos elementos

estratégicos; 1. La cuestión de supresión de empleo y 2. La mutación de una empresa pública a una privada. (Pierbattisti, 2013)

A partir de este momento empezaron a plantear diferentes planes para poder conseguir los objetivos que se habían propuesto, pero no fue hasta el 28 de febrero de 2005 cuando empezaron realmente a realizarlos. Ese día fue nombrado presidente y director general Didier Lombard, optando por una política de mercado agresiva.

¿En qué consistía esta política? Era una política comercial intesificada, se implementó una reestructuración completa conocida como "Plan Next" (Nueva Experiencia en Telecomunicaciones) y el plan ACT (Anticipación y Competencias para la Transformación). Estos planes se estaban diseñando a través de un nuevo sistema de management (nuevo sistema de gestión). En una entrevista realizada en París, Patrick Ackemann, Secretario adjunto de Sud-PTT, explico en qué consistía este nuevo sistema de gestión: "individualización de las carreras, endurecimiento y cambios profundos en la relación con la jerarquía, reestructuraciones permanentes, ruptura de los colectivos de trabajo y de la solidaridad entre los trabajadores, pérdida de la noción de oficio" (Este último dato es importante ya que estos trabajadores al ser funcionarios tenían muy establecido el trabajo y el oficio que realizaban)

Estos cambios provocaron estragos en las relaciones dentro de la empresa, desestabilizando a los trabajadores, el ambiente laboral y la cultura organizacional que habían mantenido durante años, ya que el único objetivo de esos planes era el aumento a gran escala de beneficio neto y deshacerse de gastos innecesarios. (Ferraris, 2010)

En octubre de 2006, France Télécom contaba con una plantilla de 110.000 trabajadores y ese mismo mes el director general Didier Lombard junto con Louis-Pierre Wenés, segundo director, y Oliver Barberot, director de Recursos Humanos, hicieron un anuncio: en un plazo de dos años, se propusieron alcanzar la cifra de 22.000 salidas voluntarias, sin recurrir a despidos forzosos, sin posibilidad de ser despedidos por causas económicas debido a su condición de funcionarios; además 14.000 trabajadores iban a ser cambiados de puestos o de localización geográfica (Arancibia, 2019).

Esta decisión presentaba un gran desafío para la empresa ya que tenía que marcharse una quinta parte de la plantilla y para ello se crearon los Planes Next y Act. (Serrajordia, 2022).

Sin embargo, la realidad era que muchos de estos trabajadores disfrutaban de su empleo ya que eran empleos estables, lo que hacía que la idea de abandonar la compañía de forma voluntaria fuera poco atractiva para ellos. Además, una proporción de la plantilla, especialmente aquellos en el rango de edad de entre 40 y 55 años, enfrentaba enormes dificultades para encontrar oportunidades laborales similares por lo que ellos querían seguir permaneciendo en la empresa.

Fue a partir de aquí cuando empezaron a surgir señales alarmantes de acoso moral y laboral creando un clima profesional de estrés y ansiedad, denominado "Plan Next"

3. PLAN NEXT y PLAN ACT

Este plan se implementó debido a la privatización de la empresa ya que al pasar de ser una empresa pública a privada se generaron muchas deudas las cuales tenían que subsanar y por eso crearon estos nuevos sistemas de gestión. Buscaban recuperar el dinero quitándose gastos en relación con los trabajadores, es decir invirtiendo menos en sueldos y más en aumentar el comercio.

El propósito general de estos planes era expandirse internacionalmente, adecuándose a un entorno más competitivo y globalizado. Uno de sus aspectos más destacados era fortalecer su presencia en mercados extranjeros y aprovechar cualquier nueva oportunidad de crecimiento. Para conseguirlo, se llevaron a cabo adquisiciones estratégicas y se realizaron restructuraciones y reducciones de personal dentro de la empresa, con el objetivo de aumentar sus beneficios. En 2007, alcanzaron el punto máximo de beneficio neto en toda su historia, con 6.3 millones de euros, y al año siguiente, en 2008, registraron su mayor cifra de negocio, alcanzando los 53 millones de euros.

Sin embargo, el aumento en los beneficios coincidió con un incremento en los casos de acoso laboral, bajas por depresión y suicidios.

"De un año para otro se convirtió en la chasse à l´homme (la caza del hombre), cualquier cosa valía para que la gente se fuera"(Lamarca, 2009)

Didier les dijo a sus directivos "Haré estas salidas de una forma u otra, por la venta o por la puerta" (Serrajordia, 2022)

El plan de reestructuración liderado por Didier Lombard, junto Con Olivier Barberot, director de recursos humanos, tenía como objetivo expulsar a una quinta parte de la plantilla.

Finalmente consiguieron su objetivo principal ya que a finales del año 2008 22.450 trabajadores habían abandonado la empresa y 14.000 habían cambiado de oficio. Es asi que entre los años 2001 y 2008 la cantidad de trabajadores de France Télécom se había reducido en un 30% y con un descenso del 39% de funcionarios, todo sumaria un total de 44.700 puestos de trabajo, alcanzaron sus expectativas ya que consiguieron más de lo que se habían propuesto, pero ello provoco un aumento de bajas, depresiones y finalmente suicidios. (Pierbattisti, 2013)

3.1¿Cuál era el propósito del plan Next y qué acciones se implementaron?

Didier Lombard, Louis-Pierre Wenés y Oliver Barberot dieron autonomía a sus directivos de medio rango para que realizaran actuaciones de hostigamiento hacia sus empleados dentro de la empresa, independientemente del departamento. Para incentivar a los directivos a realizar estas actuaciones, entre el 10-40% de su sueldo se basaba en comisiones relacionadas con las bajas voluntarias de los trabajadores, esto se traduce, en que contra más trabajadores presentaran baja voluntaria más dinero ganaban al mes estos directivos. (Lamarca, 2009)

Los planes NEXT y ACT se tradujeron en “incitaciones repetidas a la dimisión”, “maniobras intimidatorias”, “movilidad forzosa” y “encargos en categorías inferiores”. Unas prácticas que provocaron o acentuaron en muchos trabajadores un sufrimiento que se manifestó de diversas formas siendo la más dramática el suicidio. (Arancibia, 2019)

En 2005 France Télécom abrió una “escuela de gestión” para poner en marcha los planes.

Esta escuela se creó con el fin de formar a miles de cuadros superiores en los nuevos métodos de actuación. Les enseñaban a cómo conseguir que sus trabajadores se fueran de forma voluntaria. Este nuevo método se dividía en seis etapas: negativa a entender, resistencia, de compresión, resignación, integración y, finalmente, aceptación al cambio.

Estos cursos incluían tambien una serie de engaños como, por ejemplo, fijar objetivos imposibles de realizar, retirar las sillas de la oficina, degradar a los empleados, ponerle a

las órdenes de quienes antes eran su subordinados y muchas más formas de hostigamiento. (Arancibia, 2019).

Francelnfo Sebastian Crozier, presidente del sindicato CFE-CGC de Orange declaró lo siguiente en una entrevista: “Había que romper a las personas para obligarlas a marcharse” una declaración bastante directa y macabra por parte del presidente del sindicato.

Otra de estas prácticas de hostigamiento incluía asignar unilateralmente objetivos individuales a empleados, en lugar de establecerlos de manera conjunta y autónoma evitando el trabajo en equipo.

Controlaban estrechamente sus resultados y su productividad a través de sistemas informáticos con el objetivo de analizar su trabajo de forma milimétrica sin dejarles independencia. Se implementó el “Time-To-Move”, que implicaba acelerar los ritmos de trabajo.

Efectuaron tambien movilidades internas forzosas. Podían ser en términos funcionales (nuevas responsabilidades y roles) o geográficos (traslado a otras sedes o centro de trabajo). Esta movilidad, en su mayoría era descendente. Buscaban degradarles en su puesto de trabajo o trasladarles a un centro de trabajo que estuvieran a una gran distancia de sus residencias.

Según Sebastian Crozier, en aquel momento, era el responsable de la gestión estratégica y de innovación de France Télécom (Crozier, s.f.), ilustró esta reestructuración: “En cinco años, invitando a que los trabajadores se vayan, se han suprimido 30.000 puestos y se han cerrado una de cada tres sedes de la firma” Sin ninguna negociación con los sindicatos y sin ningún acuerdo con los trabajadores. (Lamarca, 2009)

4. Impacto

El suicidio según la Organización Mundial de la Salud (OMS) es el acto deliberado de quitarse la vida. Esta organización indica que más de 800.000 personas al año fallecen por suicidio siendo la segunda causa de muerte entre personas de 19 a 25 años.

La OMS relaciona el suicidio con el ámbito laboral, sostiene que “el trabajador suicida es el resultado de una compleja interacción entre las vulnerabilidades individuales (como

problemas de salud mental), condiciones estresantes de trabajo y condiciones estresantes de la vida (factores de estrés social y ambientales) (OMS, 2021).

Es por eso por lo que en junio de 2021 esta organización lanzó LIVE LIFE – VIVIR LA VIDA según la OPS (Organización Panamericana de la salud) "una implementación que consta de cuatro intervenciones clave, para prevenir el suicidio en todo el mundo" ya que a día de hoy se sigue considerando un gran problema de salud pública y hasta la actualidad no se le ha dado la importancia que de verdad tiene ya que cada año la suma de casos de suicidio aumentan. (OPS, 2021)

En las ciencias del trabajo se definen las condiciones de trabajo como: "cualquier característica de este que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador" (INSSTT, 2024). En el que para explicar el tema que concierne, las condiciones de la organización en el trabajo son las que pueden llegar a producir este tipo de pensamientos.

La organización del trabajo se estructura en dos puntos: la división técnica de tareas y por otro lado la división humana del trabajo ya sea jerarquía, control, vigilancia, métodos de dirección, etc.

En este caso como sucedió en France Télécom el cambio a una nueva forma de gestión creo esa vulnerabilidad en los trabajadores generando efectos nocivos para la salud mental. Dentro del perfil de una persona suicida, analizando los casos de France Télécom, y delimitados por el puesto de trabajo se puede manifestar en:

- Personas expuestas a situaciones muy estresantes relacionadas con el puesto de trabajo o condiciones, como una alteración en las características del puesto ya sea parcial o total como método de presión provocadas por terceras personas.
- Personas que se sienten infravaloradas, desmotivas o incomprendidas debido a los cambios de puesto y cambio en las tareas, ya que al no saber realizarlas sientes un profundo sentimiento de desesperanza provocando una desconexión con la vida social. (Ormeño, 2020)

Como bien sabemos en France Télécom un gran número de trabajadores habían trabajado durante años en una relación feliz con su trabajo, debido a su condición de funcionarios; trabajos fijos, tareas relacionadas con sus estudios, buen horario y buena relación con sus compañeros y sus jefes. Estos fueron trasladados sin opciones a unos puestos y les

asignaban tareas ajenas a las realizadas anteriormente. Estos traslados, por regla general, afectan al puesto, pero pueden llegar a afectar de forma sutil a la salud mental del trabajador, rompiendo asi la satisfacción y el placer que genera el trabajo cuando te gusta o estas cómodo. Siendo en algunos casos una situación trágica. En este punto hay que destacar que aquellos trabajadores que se suicidan debido al trabajo son aquellos que estaban muy comprometidos, es decir, aquellos que empleaban todos sus recursos en realizar bien su trabajo, generando un sentimiento de autorrealización.

Esta autorrealización genera una satisfacción automática en nuestra persona, es por eso que si dejamos de sentirla repentinamente origina problemas en el resto de las relaciones sociales, descuidando a los hijos, pareja, amigos, llevándote a una depresión y en casos muy extremos, al suicidio. Esto puede producirse al revés, en el que debido a la implicación en el trabajo se descuiden las relaciones sociales con la familia y los amigos quedándote únicamente el trabajo el cual si lo eliminan puede llevarte, como en el caso anterior, a sentimientos de depresión, ansiedad y suicidio.

En estos dos casos los problemas familiares no son la causa del suicidio si no que el trabajo es el que genera los problemas familiares llevándote entonces a tomar dicha decisión. (Dejours, 2019)

Dentro del suicidio en el trabajo se han estudiado diferentes formas clínicas de suicidios

- Suicidio por raptus sin señales de advertencia: Esto es cuando el trabajador se ve privado del reconocimiento que solía recibir. Este sentimiento se remata cuando le comunican que ya no es útil, que su trabajo no sirve, que es un parásito, que no le necesitan, etc.

- Suicidio tras una depresión prolongada: El empleado desarrolla una depresión con numerosos síntomas patognomónicos mucho antes del acto suicida. Estos son reconocidos por muchos testigos o, en este caso, compañeros. Sin embargo, las reacciones de apoyo son escasas o inexistentes debido a que están sometidos al miedo impuesto por los jefes. Este el tipo de suicidio clínico más representativo en el caso de France Télécom.

- Suicidio por sobrecarga de trabajo: Como bien dice el nombre, el trabajador llega a un punto de sobrecarga de trabajo como una consecuencia directa del entorno laboral extremadamente exigente.

- Suicidio como negativa de definitiva a ceder ante la injusticia y la presión para someterse: Trabajadores que son víctimas de hostigamiento debido a su negativa a someterse a nuevas directivas o prácticas laborales que consideran injustas o que son contrarias a sus principios morales.

- Suicidio por excesiva responsabilidad: El empleado siente una responsabilidad abrumadora, ya sea hacia el propio trabajo, hacia sus compañeros o hacia ambos a la vez. Estos casos se dan normalmente donde la responsabilidad o el funcionamiento de las instalaciones es especialmente alta, por ejemplo, en una central nuclear. (Dejours, 2019)

La imposición de estos planes fue desconocida para los trabajadores hasta el momento de ejecutarlos, en el primer momento ellos no eran conscientes de lo que les acarrearía todas estas acciones.

Una vez comenzado el nuevo plan de gestión, genero un clima de frustración y descontento, competencia, inseguridad y tensiones psicológicas entre los empleados (estrés, ansiedad, marcos de depresión…) Algunos ejemplos:

- Ingenieros que fueron reasignados a puestos de trabajo de teleoperadores o a la parte de ventas. Eran funciones totalmente diferentes a las desempeñadas y a las estudiadas por ellos.
- Trabajadores en los que su departamento desapareció o lo cerraron y por ello fueron cambiados de puesto y de departamento, sin darles la opción de formaciones adecuadas para su capacitación para el puesto.
- Otros empleados fueron trasladados a nuevos centros de trabajo a una distancia de dos o tres horas de sus hogares, realizando o no la misma actividad laboral, pero afectando negativamente la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Aumentaron las jornadas laborales, disminuyendo asi las horas de descanso y su vida social.

- Los directivos o los jefes de departamentos se encargaban personalmente de hacerles la vida más complicada a sus empleados, llegando al punto de acosarles: infravalorar su trabajo, realizar tareas que no eran importantes, insultos, mal clima de trabajo, competiciones, nada de trabajo en equipo…

Estos son algunos de los ejemplos de lo que suponía el Plan Next.

Los trabajadores iban a trabajar sin ganas, sin ilusión ya que sabían lo que les esperaba en su puesto de trabajo. (Ferraris, 2010)

Esto provoco un gran número de bajas por depresión, en 2008 las 100.000 personas que mantenían su puesto sumaron 2 millones de días de baja por enfermedad al año, esto se traduce en 20 días por empleado a año, un 30% superior al año anterior. Llegando una parte de ellos, en concreto 22 víctimas, al suicidio. (Lamarca, 2009)

5. Victimas

Una vez explicados estos planes, nos encontramos ante un enigma complejo: ¿Qué sucedió realmente allí y como impacto en cada trabajador involucrado? Por esta razón, presentamos los casos de suicidio que ocurrieron, examinando cuales fueron los desencadenantes de cada persona. En su búsqueda de paz y justicia estas personas anhelaban ser escuchadas, ya que se sentían ignoradas y marginadas por una empresa, que menospreciaba sus problemas siendo ella la causante de ellos. Muchos de ellos llegaron al extremo de quitarse la vida en un intento desesperado por llamar la atención sobre las injusticias que enfrentaban en su lugar de trabajo.

Por tanto, veremos las historias de estas personas, recordando sus vidas y honorando su memoria. Es importante comprender que el sacrificio que hicieron no fue en vano, pues gracias a su dolor y su valentía, generaron un impacto en la conciencia colectiva. Sus tragedias no solo resonaron en Francia, sino que tambien tuvieron eco en otras partes del mundo como en España.

Es imperativo reflexionar sobre estos sucesos, no solo con el fin de rendir homenaje a aquellos que perdieron la vida, sino tambien para aprender. Con esto pudimos ver que, aunque fuera una empresa conocida de forma internacional sus trabajadores tenían condiciones laborales precarias y de malos tratos. Sin embargo su memoria nos inspira

para seguir luchando por una sociedad donde se respeten los derechos humanos y laborales de todos.

5.1 Victimas de suicidio

Entre los años 2008 y 2011, un total de 22 de los 102.000 trabajadores decidieron poner fin a sus vidas, mientras que otros 15 lo intentaron y 8 sufrieron un episodio de depresión, todo esto en un periodo de poco más de 4 años.

Este periodo de 4 años era el que estaba estipulado por Didier Lombard y Olivier Barberot para conseguir las 22.000 bajas voluntarias.

La transición de lo analógico a lo digital, la competencia y la creciente deuda de la empresa hizo que se formara una atmosfera de incertidumbre para los trabajadores. En respuesta a esto la dirección opto por una reestructuración radical. Esta medida dejó a los trabajadores que se enfrentaran a una lógica empresarial que les resultaba ajena y no comprendían.

Internamente, se les comparaba en términos de rendimiento, en su mayoría con consecuencias desfavorables. Algunos perdieron sus puestos sin que les ofrecieran alternativas, mientras que otros se vieron obligados a asumir roles para los que no estaban capacitados ni motivados. Además, la falta de apoyo por parte de sus jefes hizo que crearan una sensación de desamparo, contribuyendo a un ambiente laboral deprimente.

En el siguiente punto vemos brevemente las historias de aquellos que no lograron adaptarse y pagaron el precio más alto por este cambio, llevándolos a la depresión y luego a la muerte.

Recordando que esta lista representa solo una fracción de las injusticias que sufrieron los empleados. (Licourt, 2019)

Jean-Michel Laurent, de 53 años, padre de tres hijos y divorciado, era técnico de France Telcom. Fue degradado a operador telefónico (teleoperador), puesto que no tenía nada que ver con el anterior que desempeñaba. Trabajaba 35 horas semanales, pasando sus días con un auricular pegado a la oreja, atendiendo llamadas. Antes de que su vida diera un giro tan trágico, sus amigos y familiares lo recordaban como una persona alegre y bromista, amante del baile de salón y aficionado al bricolaje.

Sin embargo, el 2 de julio de 2008, mientras estaba en una llamada con una compañera sindicalista, Anne-Marie Carioni, Jean- Michel decidió acabar con su vida arrojándose a las vías del tren. Tras su regreso de una baja por depresión, no pudo soportar más el sufrimiento y tomó una decisión irreversible. Antes de esto dejo una nota, dirigida a su exmujer y otra carta dirigida a Anne-Marie, dejando en ellas sus últimas voluntades. Explicó que su decisión de seguir ese camino se debía a la insoportable manera en la que era tratado en su trabajo. Escribió: "Este es finalmente el final de una larga prueba. No podía soportar más, ya sabes, estar en este infierno pasando las horas frente a una pantalla como una autentica marioneta mecánica frente a la implacabilidad de algunas personas por dejarnos morir como perros. Este grupo de carroñeros realmente me llevo al límite. Ojalá mi gesto pudiera ayudar en algo, pero lo dudo, es más política actual. Siempre será uno menos. Si pudieras hablar de ello a tu alrededor y crear conciencia, hazlo saber a los demás y date cuenta de cómo este grupo de personas irresponsables está dispuesta a todo para que la gente se vaya, o incluso dejarla morir, como ya ha ocurrido en otros lugares" (Serrajordia, 2022)

Jean-Michel escribió esta carta a su compañera sindicalista con la esperanza de poner fin a la situación precaria y degradante en los centros de trabajo de France Télécom. Su objetivo era ser escuchado y comprendido, abogando por un cambio hacia un trato respetuoso y digno que reconociera los derechos humanos. Trágicamente su fallecimiento hizo que se diera solo un poco de visibilidad al problema que estaba sucediendo en el núcleo de la empresa.

Jean-Marc Regnier, de 48 años. Se incorporó a France Télécom en 1978 como técnico funcionario del establecimiento Longwy en Meurthe-et-Moselle. En este puesto estuvo trabajando durante 30 años, su función principal era reparar las líneas analógicas. Con la digitalización este puesto iba a desaparecer debido a los avances tecnológicos, es por eso por lo que comenzó a formarse para poder seguir la evolución de la profesión, ya que no tenía mucho conocimiento sobre internet, pero a pesar de ello él lo intentaba. En el momento que se produjo la reestructuración con el Plan Next temía que le degradaran a un centro de llamadas como teleoperador es por esta razón que empezó a deprimirse y a deteriorarse como persona. En ese momento, el 29 de abril, el médico le concede una baja debido al estrés, a la ansiedad y el insomnio que toda esta situación le producía, sin embargo, esto no sirvió de nada. Días después, el 3 de mayo de 2008 cogió su coche hacia la frontera con Bélgica, cogió un arma y se disparó, acabando así con su vida. Su mujer

encontró una nota que él había escrito momentos antes de decidir tomar este camino en la que decía ”J´en ai plein la tête, je souffre de trop” que traducido al español significa: tengo la cabeza llena de esto, tengo demasiado dolor.

Su mujer le recuerda como una persona alegre y contenta a la que le gustaba su trabajo y lo disfrutaba hasta que se produjo la reestructuración la cual le llevo por este camino de depresión. (Licourt, 2019)

Robert Perrin, de 51 años. Se integró en la empresa en 1975 como Técnico de la Unidad de Intervención de la Dirección Territorial de Estrasburgo. Durante 18 años estuvo trabajando en un campo satisfactorio para él y sus habilidades eran reconocidas ya que hacía muy bien su trabajo. En el momento que comenzó la reestructuración, Robert temía que le cambiaran de región o que le reorientasen a la parte comercial, a todo esto, se le unía un clima en el que sus superiores animaban a todo el mundo a marcharse, esto hizo que Robert comenzara a tener ansiedad y estrés por estas situaciones. En febrero de 2008 le dan la baja por enfermedad debido a una depresión, sin embargo, esto no le funciono para mejorar y el 17 de mayo de ese mismo año se suicidó con un arma de fuego dejando a su familia dos cartas de despedida y explicando el motivo de su decisión. Estas cartas decían lo siguiente “Ya no puedo comer, mis nervios están cada vez más fuera de control. Estoy débil y ya no tengo gusto por la vida… ya nada me interesa (…) Sufro demasiado físicamente y los medicamentos me adormecen. Pido disculpas a toda mi familia por este gesto” y con estas palabras acabo con su vida. (Licourt, 2019) (inofbae, 2017)

Stéphanie Moison, de 32 años. Se incorporó en 2001, como responsable de Recuperación Contractual de Grandes Cuentas en Paris, Gerente de cobranzas. Es cierto que esta mujer padecía de trastorno bipolar en el momento de su contratación, pero estas no fueron las causas de su suicidio. En 2006 tuvo un intento de suicidio por primera vez en su lugar de trabajo, pero no lo consiguió. En 2007 pidió un cambio de puesto en la parte de cobro de deudas debido a que su gerente no tenía un buen trato con ella y eso hizo que le tuviera miedo, pero no obtuvo el cambio hasta que en 2009 se produjo una reorganización en su centro de trabajo. El 11 de septiembre de 2009 tuvo lugar una reunión en la que le informaron de que iba a regresar su feje anterior, al que ella temía. Este mismo día decidió arrojarse desde el quinto piso de su centro de trabajo delante de sus compañeros. Momentos antes de la tragedia le mando un correo a su padre en el que decía lo siguiente “Mis impulsos suicidas están volviendo a mí. Decidí actuar esta tarde. Por supuesto mi jefe no lo sabe, pero yo sería el número 23 de empleados en suicidarse. De hecho, no

acepto la nueva reorganización del servicio. Mi jefe ha cambiado y para conseguir lo que quiero conseguir prefiero morir. Lamento que tengas que recibir este tipo de mensaje, pero estoy muy perdida “. Y asi fue como se despidió de su padre, culpando a su trabajo de su malestar. (Ganneval, 2019)

5.1.1 Tabla de las víctimas de suicidio

NOMBRE	**EDAD**	**PUESTO**	**CAUSA**	**AÑO DE FALLECIMIENTO**
Jean- Marc Reginer	48 años	Técnico funcionario, reparación líneas analógicas	Debido a la evolución de las tecnologías, desapareció su puesto, y la organización de lo empresa hizo que entrara en depresión	4 de mayo de 2008
Robert Perrin	51 años	Técnico Unidad de Intervención de Dirección Territorial Estrasburgo	Debido a la reorganización le degradaron, entro en depresión.	17 de mayo de 2008
André Amelot	54 años	Técnico de intervención	El servicio que desempeñaba durante 35 años desapareció.	19 de mayo de 2008
Jean-Michel Laurent	53 años	Técnico de mantenimiento	Le degradaron de puesto a teleoperador puesto totalmente diferente a su puesto principal.	2 de julio de 2008
Bernard Pillou	51 años	Responsable Técnico	Le costó mucho ascender a ese puesto, tras una lesión y dos operaciones le degradaron y trasladaron de puesto dos veces.	4 de septiembre de 2008

Patrick Rolland	43 años	Técnico de Intervención	Tuvo problemas para adaptarse a la tecnología y los métodos agresivos de los nuevos directivos hizo que estuviera inseguro.	9 de septiembre de 2008
Brice Hodde	53 años	Gerente de producción de red	Debido a la presión en el trabajo, en sus resultados y la separación con su esposa.	15 de abril de 2009
Anne-Sophie Cassou	42 años	Ingeniera Técnico Comercial	Debido a la reorientación profesional realizaba una función totalmente distinta a la anterior. Después perdió su contrato fijo realizando trabajos temporales degradantes.	22 de abril de 2009
Michel Deparis	50 años	Arquitecto de redes	Le cambiaron de campo técnico desconociendo sus funciones. Sobrecarga de trabajo, emergencia permanente, desorganización y gestión del terror, esas fueron sus palabras en su carta de despedida.	14 de julio de 2009
Camille Bodivit	48 años	Responsable de actividad y planificación	Sobrecarga de trabajo, sentimiento de culpabilidad. Tensión con sus compañeros debido a la reorganización.	30 de julio de 2009

Nicolás Grenoville	28 años	Técnico de intervención	Traslado forzoso, le cambiaron de puesto sin tener conocimientos sobre ello, no tenía descanso, superando el número de horas. extras, trabajaba más de lo debía sin parar.	10 de agosto de 2009
Michel Dupagny	53 años	Responsable de evaluación de sistemas	No hay información sobre él debido a que su muerte no fue aceptada por el tribunal ya que no dejo ningún mensaje.	30 de agosto de 2009
Stéphanie Moison	32 años	Gerente de cobros	Debido a un gerente que temía y a una reorganización de su centro de trabajo.	11 de septiembre de 2009
Jean- Paul Rouanet	51 años	Técnico de Call Center (Centro de atención telefónica)	Cancelaron el servicio que realizaba, cuando le cambiaron de puesto no supo cómo realizar sus funciones debido a una escueta formación, se lo dijo a su jefe y no obtuvo respuesta.	28 de septiembre de 2009
Didier Martin	48 años	Ingeniero de I+D	Cerró el laboratorio donde era director de proyectos degradándole. Expone en su carta de despedida falta de apoyo, mal ambiente y competencia entre compañeros.	15 de octubre de 2009

Corinne Caradec-Cleuziou	45 años	Asesor de clientes	Cambio de puesto 9 veces, en el último le amenazaron con marcharse y estaba sometida a mucha presión con los objetivos numéricos.	14 de septiembre de 2009
Stéphane Dessoly	32 años	Ingeniero de atención al cliente	Debido a una baja por depresión a su vuelta habían eliminado su puesto de trabajo, perdió su contrato fijo.	11 de febrero de 2010
Dominique Menénechez	53 años	Diseñador	Presión constante en los resultados, comparaciones de rendimiento con sus compañeros. Tambien afectaron problemas personales.	14 de febrero de 2010
Eric Bouillat	No se sabe	Agente de Unidad de Intervención	Debido al acoso moral que recibía en su puesto de trabajo. No se sabe nada mas ya que no se tuvo en cuenta su muerte.	19 de febrero de 2010
Annie Noret	53 años	Agente de Unidad de intervención	Debido a la reorganización su nombre desapareció del organigrama perdiendo su puesto, sin saber que la depararía el futuro.	26 de febrero de 2010
Jean-Sébastien Moreau	47 años	Asesor de clientes	No sabemos la causa debido a que su muerte no fue aceptada por el tribunal.	8 de septiembre de 2010

Rémy Louvradoux	56 años	Responsable de prevención, de seguridad y condiciones de trabajo	En 2008 cambio varias veces de puesto sin tener claro realmente su función ya que no le encontraban un trabajo real, se sentía como un subempleado.	26 de abril de 2011

Fuente: elaboración propia

Al analizar estas 22 tragedias individuales, se identifican ciertos patrones comunes. Dieciocho de los afectados eran hombres mientras que solo fueron cuatro mujeres. Dieciséis de ellos tenían entre los 45 y 55 años, la mayoría de ellos se unieron a esta empresa cuando todavía no era France Télécom si no Direction Générale des Télécommunications, el departamento de telecomunicaciones público de Francia, por lo que la mayoría tenía una condición de funcionario.

Inicialmente, los empleados disfrutaban de un ambiente laboral tranquilo y satisfactorio, donde se sentían valorados y reconocidos por sus logros. Sin embargos, con la privatización de la empresa y la creciente era digital en los años 2000, muchos de sus puestos de trabajo desaparecieron.

Al examinar las causas detrás de estas tragedias, se observa un patrón evidente, en el que un 80% de estos individuos fueron trasladados de puesto por tres razones:

- Por la reorganización de la empresa debido a los Planes NEXT Y ACT.
- Por la desaparición de los puestos o departamentos debido a la evolución de las tecnologías y telecomunicaciones.
- Cambio de puestos de forma periódica buscando la baja voluntaria de estos.

El restante 20% sufrió sobrecarga de trabajo, presión excesiva, realización de tareas degradantes, competencia con sus compañeros, ambiente de trabajo desesperante, maltrato por parte de los superiores….

En este momento todas estas personas fueron víctimas de la avaricia de sus jefes. Ellos ya no eran felices en el trabajo, cada día era mucho más duro que el anterior haciendo que su moral y su entusiasmo se fueran extinguiendo poco a poco.

Consiguieron que todas estas personas perdieran su esencia y sobre todo las ganas de seguir en este mundo. Esto se refleja claramente en las cartas de despedida que algunos empleados dejaron, en las que señalaban directamente a la empresa como responsable de su sufrimiento

- Michel Deparis dijo lo siguiente “Emergencia permanente, sobrecarga de trabajo, falta de formación, desorganización total de la empresa, gestión del terror (…) Me suicide por mi trabajo en France Télécom. Esta es la única causa.”
- Nicolás Grenoville manifestó “No soporto este trabajo y a France Télécom no le importa”
- Stéphane Dessoly expuso “Me voy por motivos de trabajo en France Télécom y nada más” (Licourt, 2019)

6. Juicio

El juicio contra France Télécom y sus exdirectivos tuvo lugar diez años después de la implementación de los planes de reestructuración Next y Act. Dicho juicio inició el 6 de mayo de 2019 y se prolongó durante doce semanas, abarcando más de cuarenta audiencias. El tribunal examinó el caso de 39 empleados, reconocidos como víctimas en la investigación oficial. De ellos, 19 fallecieron, 12 intentaron suicidarse y 8 sufrieron episodios graves de depresión.

La sentencia fue emitida el 20 de diciembre del mismo año. Este juicio fue catalogado como "histórico", ya que por primera vez se acusaba a una empresa perteneciente al CAC 40 —el índice bursátil más importante de Francia— por acoso moral.

> *El CAC 40, cuyo nombre proviene del sistema automatizado de la Bolsa de París, es un índice de referencia que agrupa a las 40 principales empresas cotizadas en Euronext Paris.* (Eleconomista)

El principal objetivo del juicio fue demostrar que el acoso moral no se limita a interacciones entre individuos, como las que observamos en el ámbito personal o social, sino que también puede ser el resultado de políticas empresariales diseñadas para afectar a los empleados en su conjunto. Este juicio marcó un antes y un después en la jurisprudencia francesa, ya que ayudó a calificar lo que se denomina "mobbing" o acoso organizacional a gran escala.

> El concepto de mobbing, *según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se define como: "Una forma de acoso psicológico que consiste en hostigar a través de acciones crueles, malintencionadas o vindicativas, destinadas a humillar o desestabilizar a un individuo o a un grupo de empleados".* (Trabajo, 2013)

Este caso demostró cómo una organización tan grande, como France Télécom (hoy Orange), pudo causar un daño tan profundo no solo a las víctimas directas, sino también a sus familias y a quienes les rodeaban.

El impacto social de este juicio fue enorme en Francia, generando una amplia repercusión en la opinión pública. El malestar laboral que llevó a tantos empleados al límite provocó una ola de indignación en todo el país. Durante el juicio, frente al tribunal penal de París, se juntaron decenas de manifestantes, entre ellos activistas sindicales, ex empleados de France Télécom y miembros de asociaciones de apoyo a las víctimas, así como el sindicato Solidaires

> *Solidaries Unitaires Démocratiques (SUD).*

Uno de los lemas más repetidos por los manifestantes fue: “¡El trabajo mata!”, un grito de protesta que no solo señalaba a los responsables, sino que también recordaba el daño profundo que la cultura corporativa de France Télécom había creado durante su proceso de reestructuración.

6.1 El origen del conflicto

El caso comenzó entre 2007 y 2008, cuando France Télécom inició un proceso de reestructuración masiva, que incluyó salidas voluntarias y forzadas, así como la reorganización de equipos, lo que coincidió con el inicio de los suicidios. En 2009, el sindicato SUD, presentó una denuncia formal ante la inspección de trabajo, argumentando que las condiciones laborales impuestas estaban directamente relacionadas con los suicidios. Aunque las primeras denuncias no llegaron a nada, el sindicato siguió insistiendo, organizando huelgas y buscando asesoría legal, a pesar de que los abogados afirmaban que sería casi imposible ganar un caso de esta naturaleza. (Sabado, 2024)

El punto de inflexión se produjo cuando los sindicalistas de SUD contactaron a Sylvie Catala, la inspectora de trabajo responsable de la sede de France Télécom, quien les

recomendó llevar el caso ante un tribunal penal, argumentando que la vida de las personas estaba en peligro. Fue entonces cuando comenzaron a construir un expediente nacional, recopilando testimonios y documentando el malestar generalizado entre los empleados. Su informe se basó en gran medida en datos de los CHSCT

- *Comité d'Hygiène, Santé et Conditions de Travail (Comités de Higiene, Salud y Condiciones de Trabajo Frances)* (Wordreference, 2020)

Gracias a esta persistencia sindical y al precedente de una pequeña empresa que había sido condenada por "acoso moral institucional" en 2009, la denuncia contra France Télécom fue finalmente aceptada, lo que dio lugar a una investigación y, posteriormente, al juicio.

6.2 Veredicto

Tras 12 semanas de juicio y un exhaustivo análisis de los casos de las 39 víctimas, el tribunal dictó sentencia el 20 de diciembre de 2019. La empresa y tres de sus exdirectivos, **Didier Lombard** (ex CEO), **Louis-Pierre Wenès** (ex director de operaciones) y **Olivier Barberot** (ex director de recursos humanos), fueron declarados culpables de "acoso moral institucional".

- El acoso moral institucional se define como *"ser objeto de agresión por los miembros del propio grupo social"* (Riviera)

France Télécom fue condenada a pagar una multa de 75.000 €, la pena máxima prevista por la ley. Los exdirectivos recibieron una condena de un año de prisión, de los cuales 8 meses fueron con suspensión, y una multa de 15.000 € cada uno, por implementar una política agresiva de reducción de personal que desestabilizó a los empleados.

El tribunal destacó que el "acoso moral institucional y sistémico" surgió de una estrategia empresarial destinada a "desestabilizar a los empleados, generar un clima de ansiedad y deteriorar las condiciones de trabajo".

Dos ex ejecutivas de la empresa, Brigitte Dumont y Nathalie Boulanger, fueron declaradas culpables de complicidad, condenadas a seis y cuatro meses de prisión, respectivamente. Dos acusados Jacques Moulin y Guy-Patrick Cherouvrier, fueron absueltos “por falta de caracterización de una contribución activa”

6.3 Recurso de apelación

Después de la sentencia de 2019 que declaró culpables a los directivos de France Télécom por acoso moral institucional, los principales ejecutivos, Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes y Olivier Barberot, adoptaron diferentes estrategias legales.

Los abogados de Lombard y Wenes, Jean Veil y Frédérique Beaulieu, presentaron un recurso de apelación, calificando la condena como un "completo error jurídico" y argumentando que la decisión era una "medida política demagógica". Defendieron que los suicidios de los empleados no podían atribuirse directamente a sus acciones, y que desconocían lo que estaba ocurriendo en la empresa.

Por otro lado, Olivier Barberot decidió no apelar la sentencia meses antes de la apelación. Tampoco lo hizo la empresa Orange, cuyo equipo legal, liderado por la abogada Claudia Chemarin, consideró que recurrir la condena solo dañaría aún más la imagen de la empresa. Orange pagó las multas correspondientes y acordó compensar económicamente a las víctimas, priorizando minimizar el impacto en su reputación y adaptarse a las circunstancias.

Finalmente, el juicio de apelación se llevó a cabo el 11 de mayo de 2022, pero la pena para Lombard y Wenes fue ratificada, manteniéndose las condenas originales.

(HSE, 2022)

7. Leyes

El caso se basó principalmente en la Ley N° 2008-67 de 21 de enero de 2008, que ratifica la Ordenanza N° 2007-329 de 12 de marzo de 2007. Estas disposiciones legales están relacionadas con la reforma del Código de Trabajo francés y proporcionaron el marco jurídico sobre el cual se juzgó a los directivos y a la empresa France Télécom.

A continuación, veremos los artículos de esta ley relacionados con la protección de los trabajadores, el acoso moral y la salud mental del trabajador.

- Artículo L1152-1: "*Ningún empleado debe ser sometido a actos reiterados de acoso moral que tengan por objeto o efecto una degradación de sus condiciones laborales susceptibles de vulnerar sus derechos y dignidad, alterar su salud física o mental o comprometer su futuro profesional*."

- Articulo L1152-2 *"Ningún empleado, ninguna persona en formación o en prácticas puede ser sancionado, despedido o ser objeto de una medida discriminatoria, directa o indirecta, en particular en materia de retribución, formación, reclasificación, cesión, cualificación, clasificación, promoción profesional, transferencia o renovación de contrato por haber sufrido o negado a sufrir reiterados actos de acoso moral o por haber presenciado tales hechos o haberlos denunciado*."

- Articulo L1153-3 "*Cualquier incumplimiento del contrato de trabajo que se produzca sin tener en cuenta las disposiciones de los artículos L. 1152-1 y L. 1152-2, cualquier disposición o cualquier acto en contrario es nulo*."

- Articulo L1152-4 "*El empleador toma todas las medidas necesarias para prevenir actos de acoso moral. Las personas mencionadas en el artículo L. 1152-2 son informadas por cualquier medio del texto del artículo 222-33-2 del código penal.*"

- Articulo L1152-6 "*Un procedimiento de mediación puede ser implementado por cualquier persona de la empresa que se considere víctima de acoso moral o por el implicado.*

  La elección del mediador está sujeta a un acuerdo entre las partes.

  El mediador indaga sobre el estado de las relaciones entre las partes. Intenta conciliarlos y les presenta propuestas que pone por escrito para acabar con el acoso.

  Cuando fracasa la conciliación, el mediador informa a las partes sobre las sanciones incurridas y las garantías procesales otorgadas a la víctima" (CEPC, 2022)

Los directivos de France Télécom violaron las leyes establecidas en el Código del Trabajo francés, incurriendo en acoso moral institucional. En lugar de implementar medidas para proteger la salud física y mental de sus empleados, utilizaron estas herramientas en su contra, con el objetivo de destruir su bienestar psicológico. Las estrategias que debían garantizar un entorno de trabajo saludable fueron transformadas en acciones de presión extremas, lo que dio resultado en una serie de desestabilizaciones intencionadas, causando graves daños emocionales y la desaparición y destrucción de sus condiciones laborales.

Para comprender las penas impuestas a los directivos de France Télécom debemos consultar el Código penal Francés, específicamente en el Capitulo II : Ataques a la integridad física o psíquica de la persona, en la sección 3 bis : Acoso moral

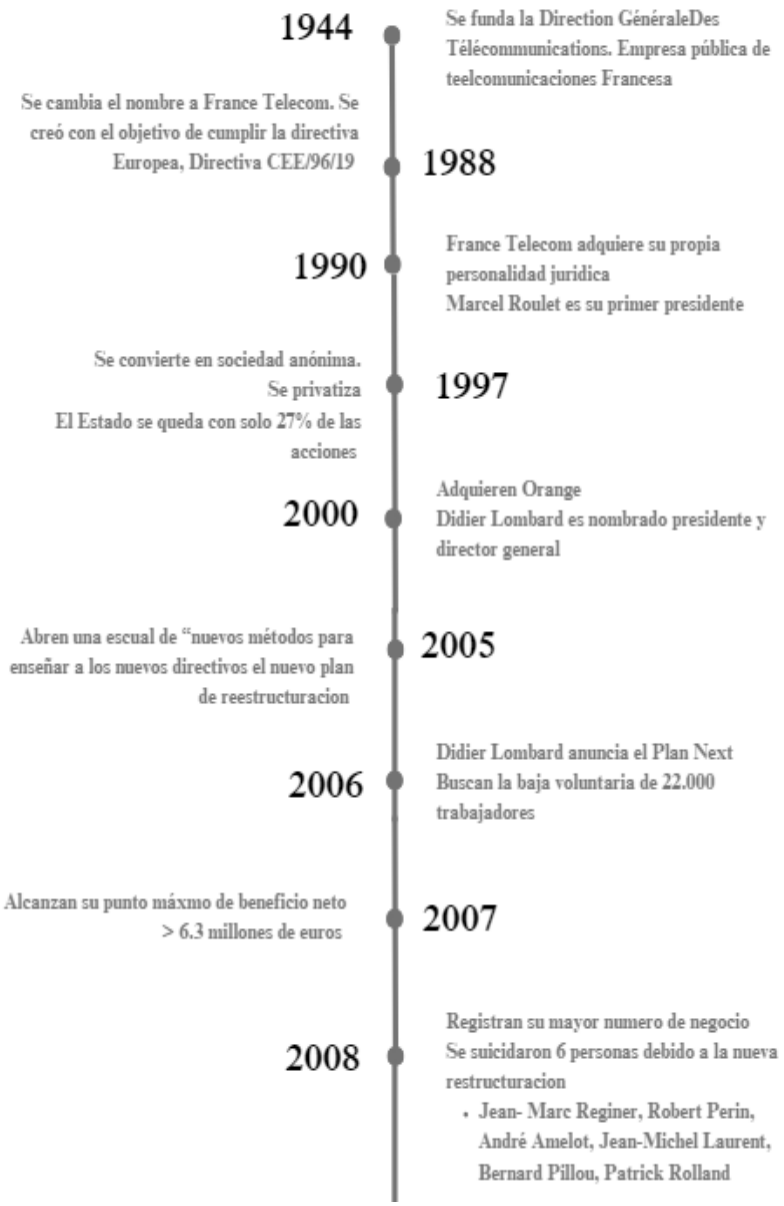
Esta sección aborda el delito de acoso moral y establece las sanciones correspondientes. El artículo clave es el Articulo 222-33-2 modificado por Ley nº 2014-873 de 4 de agosto de 2014

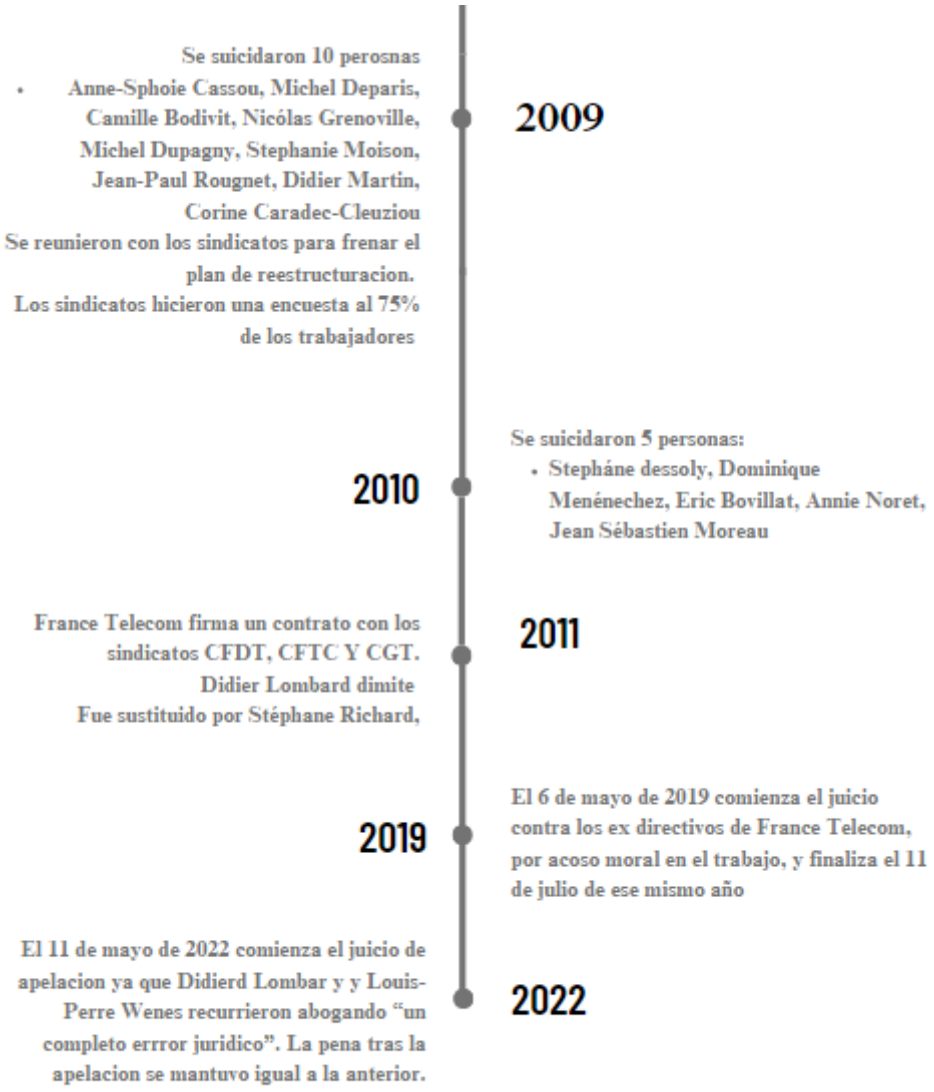
- *"El hecho de acosar a una persona mediante reiterados comentarios o conductas cuyo objeto o efecto sea un deterioro de sus condiciones de vida que provoque una alteración de su salud física o mental, es sancionado con un año de prisión y 15.000 € multa cuando estos hechos ocasionen una incapacidad total para el trabajo menor o igual a ocho días o que no haya dado lugar a ninguna incapacidad para el trabajo.*
  El delito también consiste en:

  a) Cuando estas palabras o comportamientos sean impuestos a una misma víctima por varias personas, en concierto o por instigación de una de ellas, aun cuando cada una de estas personas no haya actuado reiteradamente;

  b) Cuando estos comentarios o conductas sean impuestas a una misma víctima, sucesivamente, por varias personas que, aun en ausencia de consulta, saben que estos comentarios o conductas caracterizan la repetición. "(CEPC, 2022)

8. Línea cronológica





Fuente: elaboración propia

9. Conclusión

Después de meses de trabajo realizando una investigación exhaustiva sobre este caso, me he dado cuenta de lo crucial que es crear y mantener un ambiente laboral positivo en cualquier empresa, ya sea grande o pequeña. El bienestar de los empleados es un factor determinante para el éxito de una organización, ya que, al final del día, los trabajadores son el engranaje más importante que permite que todo funcione y avance. Si esos engranajes no están bien lubricados o empiezan a fallar, la maquinaria entera se detendrá.

He aprendido que el salario, aunque es importante, no es el único ni el mayor determinante de la felicidad en el trabajo. Puede parecer que un buen sueldo es suficiente para que las personas estén satisfechas, pero con el tiempo, eso queda en segundo plano, si no se cuidan otros aspectos esenciales. No es solo cuestión de dinero, sino de crear un entorno donde se cultiven relaciones humanas saludables y el respeto mutuo.

Un lugar de trabajo donde uno se siente acompañado por buenos compañeros, donde hay jefes que te tratan con respeto, empatía y educación, y donde te sientes cómodo en tu puesto, es mucho más valioso que el simple reconocimiento económico. Tener un equipo en el que puedas colaborar de manera efectiva, con personas que se preocupan por tu bienestar tanto como por el resultado, hace toda la diferencia. Un entorno en el que tu trabajo es valorado y donde puedes contar con el apoyo de quienes te rodean crea una atmósfera en la que realmente te sientes motivado para dar lo mejor de ti.

Además, las relaciones laborales son fundamentales. No solo con los superiores, sino también con los compañeros. Poder contar con buenas dinámicas de equipo, sentir que perteneces a un grupo que trabaja de manera conjunta y tener la certeza de que tu esfuerzo contribuye a un objetivo compartido, todo esto refuerza la sensación de satisfacción en el trabajo. Es en estos pequeños detalles, en las conexiones que se forjan con los demás y en la sensación de pertenencia, donde reside la verdadera felicidad laboral.

Es importante destacar que, más allá del sueldo, los elementos inmateriales como el reconocimiento, el respeto y la apreciación del trabajo bien hecho son los que generan

un impacto más profundo en la actitud de las personas hacia su empleo. Escuchar de tu superior o compañeros que tu esfuerzo ha sido reconocido, que tu contribución es importante, puede tener un valor incalculable. Estas muestras de valoración pueden ser más gratificantes que cualquier aumento salarial, porque generan un sentimiento de autoestima y propósito que fortalece el compromiso con la empresa.

En resumen, un entorno donde se respeta y se valora a las personas no solo crea trabajadores más felices, sino que también potencia el éxito de la organización. Una empresa que cuida de su gente es una empresa que garantiza su futuro y que se asegura de que todos los engranajes de su máquina funcionen de manera armoniosa y eficiente.

Es profundamente preocupante ver cómo muchos empresarios se centran en lucrarse a expensas de sus trabajadores, priorizando las ganancias sobre el bienestar de las personas. Este enfoque revela una alarmante falta de empatía, desconectando a los directivos de la realidad de aquellos que son esenciales para el funcionamiento de la empresa.

La situación empeora cuando observamos que algunas personas permiten que otros lleguen al extremo de quitarse la vida simplemente para cumplir con objetivos económicos. Esto nos lleva a reflexionar sobre lo peor de la naturaleza humana y cómo ciertos entornos laborales pueden deshumanizar a los individuos, tratándolos como meros números en un balance contable en lugar de reconocerlos como personas con emociones, familias y aspiraciones.

Los directivos de empresas como France Télécom, en su búsqueda insaciable de incrementar sus beneficios, ignoraban el daño que causaban, tanto a sus empleados como a sus seres queridos. Al enfocarse únicamente en las cifras, no se dieron cuenta de que estaban destruyendo lo que realmente les permitía generar ingresos: el trabajo y el compromiso de sus empleados. Para ellos, estos trabajadores eran solo cifras sin importancia, objetos que podían ser ignorados o destruidos sin pensar en las consecuencias.

Esta visión no solo afecta a los empleados, sino que también pone en riesgo el futuro de la propia empresa. Ignorar la salud mental y el bienestar de los trabajadores puede llevar a la pérdida de talento, a un ambiente laboral tóxico y, a un impacto negativo en la

productividad y la rentabilidad. Un enfoque más humano y sostenible en la gestión empresarial no solo es ético, sino que también es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

A través de todo lo que hemos analizado, queda claro que no todos están capacitados para dirigir una empresa ni para asumir la responsabilidad de tener personas a su cargo. La gestión de una organización requiere más que solo habilidades técnicas y un buen conocimiento del mercado; también implica una comprensión profunda del impacto humano.

Como hemos señalado, una empresa funciona como una máquina compleja, compuesta por muchos engranajes que deben operar en perfecta armonía. Si no se cuidan adecuadamente esos engranajes y no se realizan revisiones periódicas para asegurarse de que todo esté en orden, la empresa no logrará avanzar. Es fundamental preocuparse de forma genuina por el bienestar de quienes trabajan contigo, ya que el éxito de una organización depende en gran medida de la satisfacción y la salud mental de sus empleados.

10. Bibliografía

Bibliografía

Arancibia, M. (Diciembre de 2019). France Télécom: Condenas por acoso institucional y suicidio de empleados. *La mar de ONUBA*. Obtenido de https://revista.lamardeonuba.es/france-telecom-condenas-por-acoso-institucional-y-suicidio-de-empleados/

Atienza, J. (23 de Mayo de 2019). France Telecom o el acsos laboral a gran escala. *ethic*. Obtenido de https://ethic.es/2019/05/acoso-laboral-france-telecom/

CEPC. (2022). *Delitos Laborales .* Centro de Estudios Politicos y Constitucionales .

Córdoba, F. d. (6 de Agosto de 2013). *Marca por hombro*. Obtenido de https://marcaporhombro.com/orange-la-marca-que-france-telecom-compro-para-sustituirse-a-si-misma/

Crozier, S. (s.f.). *Orange* . Obtenido de https://www.orange.com/en/sebastien-crozier

Dejours, C. (2019). France Telecom Orange. *Traveil*, 193-213. Obtenido de https://www.cairn.info/revue-travailler-2019-2-page-193.htm

Eleconomista. (s.f.). CAC 40. *elEconomista*. Obtenido de https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/cac-40

Expansión. (02 de Marzo de 2011). Didier Lombard deja France Télécom en medio de las polémicas. *Expansión*. Obtenido de https://www.expansion.com/2011/03/02/empresas/tmt/1299067471.html

Ferraris, P. (13 de 09 de 2010). *Sociologia critica*. Obtenido de Sociologia Critica: https://sociologiacritica.es/2010/09/13/los-suicidios-en-el-centro-de-trabajo-el-caso-de-france-telecom-1993-2010-pino-ferraris/

Ganneval, R. (28 de 05 de 2019). Procès FranceTélecom: Les 19 disparus. *La Croix*. Obtenido de https://www.la-croix.com/Economie/France/Proces-France-Telecom-disparus-2019-05-28-1201025126

HSE. (2022). Juicio a France Télécom: “acoso institucional” confirmado por el tribunal de apelación. *LE Frabvre Dalloz*. Obtenido de https://www.editions-legislatives.fr/actualite/proces-france-telecom-le-%C2%AB-harcelement-institutionnel-%C2%BB-confirme-par-la-cour-dappel/?srsltid=AfmBOoqBNL6uD2mvKL64r2j5kD4Nj_Hyf4SqQZuO4ihWZ4lTaqYMl9WP

inofbae. (31 de Octubre de 2017). France Telecom se reúne con los sindicatos por los suicidios. *Infobae*. Obtenido de https://www.infobae.com/2009/10/07/476534-france-telecom-se-reune-sindicatos-los-suicidios/

INSSTT. (Marzo de 2024). *Instituto Nacional de Seguridad y salud en el trabajo .* Obtenido de https://www.insst.es/documents/94886/4154780/Tema%201.%20Concepto%20de%20Condiciones%20de%20Trabajo.pdf

Kovacs, S. (06 de Mayo de 2019). Tensión en el primer día del juicio de Orange. *Société*. Obtenido de https://www.lefigaro.fr/actualite-france/tension-au-premier-jour-du-proces-d-orange-20190506

Lamarca, E. (5 de 12 de 2009). Suicídese,s´il vous plaÎt! *Vanity Fair*. Obtenido de https://www.revistavanityfair.es/poder/articulos/suicidios-de-france-telecom/16719

Licourt, J. (20 de 12 de 2019). Procés France Télécom: les profils similaires des employés qui se sont suicidés. *Société*. Obtenido de https://www.lefigaro.fr/actualite-france/proces-france-telecom-le-parcours-des-employes-qui-se-sont-suicides-20190513

Lopez, J. M. (1997). La liberalizacion de las telecomunicaciones lecciones de la historia. *LLULI*, 665-695. Obtenido de file:///C:/Users/Andrea/Downloads/Dialnet-LaLiberalizacionDeLasTelecomunicaciones-836775.pdf

Lorenzo, A. (01 de 07 de 2013). *El Economista.* Obtenido de https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/4955935/07/13/Orange-cierra-hoy-25-anos-de-historia-bajo-la-denominacion-France-Telecom.html

Lucbert, S. (2021). *Personne ne sort les fusils.* Francia: Points. Obtenido de https://www.amazon.fr/Personne-sort-fusils-Sandra-Lucbert/dp/2757890905#detailBullets_feature_div

Monde, L. (2019). France Telecom y sus tres ex ejecutivos declarados culpables de acoso moral institucional. *Le Monde*. Obtenido de https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/12/20/le-tribunal-rend-son-jugement-dans-le-proces-inedit-de-france-telecom_6023561_3224.html

Morales, D. (s.f.). *Corresponsables .* Obtenido de Orange Telecomunicaciones: https://www.corresponsables.com/categoria/organizaciones/orange/

Nolen, J. L. (24 de mayo de 2024). *Britannica Money.* Obtenido de https://www.britannica.com/money/France-Telecom-SA

OMS. (17 de Junio de 2021). *OMS*. Obtenido de https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/suicide

OPS. (2021). *Organizacion Panamericana de la salud .* Obtenido de https://www.paho.org/es/temas/prevencion-suicidio

Orange. (s.f.). *Corporate executives .* Obtenido de https://www.infolibre.es/mediapart/juicio-suicidios-france-telecom-sufrimiento-trabajo-no-abandonado-orange_1_1170169.html

Ormeño, E. A. (2020). El enfoque psicosocial del suicdio en el ámbito laboral: prevencion y manejo del riesgo autolítico. *CEF y UDIMA*, 211-246. Obtenido de https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/2352/1970

Osa, J. (13 de Marzo de 1996). *Ministerio de industria y turismo .* Obtenido de El futuro en la regulacion de las telecomunicaciones : https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/337/04.pdf

Pierbattisti, D. (2013). rance Télécom y la internacionalización del management: la privatización de las telecomunicaciones en Francia y la Argentina. *Trabajo y Sociedad*, 67-89. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334693006.pdf

Press, E. (11 de julio de 2011). *Telecinco* . Obtenido de https://www.telecinco.es/noticias/ciencia-y-tecnologia/france-telecom-experimentara-condiciones-laborales_18_1250550326.html

Riviera, J. L. (s.f.). *Arearh.* Obtenido de El sindorme de acoso institucional : http://www.arearh.com/salud%20laboral/mobbing.htm

Roy, I. D. (2009). *Orange stressé. Le management par le stress à France Telecom.* París: La Découverte. Obtenido de https://www.amazon.es/Orange-stresse-Ivan-Du-roy/dp/2707158593

RTVE. (2019). La Justicia francesa condena por "acoso moral" a exdirectivos de France Telecom en el caso de los suicidios. *RTVE*. Obtenido de https://www.rtve.es/noticias/20191220/exdirector-france-telecom-condenado-a-ano-carcel-15000-euros-multa-por-ola-suicidios/1994158.shtml

Sabado, E. (06 de Marzo de 2024). *Actu-Juridique.fr*. Obtenido de https://www.actu-juridique.fr/social/travail/le-proces-du-harcelement-institutionnel-a-france-telecom-porte-a-lecran/

Sanchez, I. (2023). Par la fenêtre ou par la porte: la crisis de suicidios de France Télécom en película. *rfi*. Obtenido de https://www.rfi.fr/es/programas/salud-y-bienestar/20231123-par-la-fen%C3%AAtre-ou-par-la-porte-la-crisis-de-suicidios-de-france-t%C3%A9l%C3%A9com-y-su-condena-judicial-en-pel%C3%ADcula

Serrajordia, E. (11 de 05 de 2022). Suicides à France Telecom: Cnq dates por comprende l´affaire. *La Croix*. Obtenido de https://www.la-croix.com/France/Suicides-France-Telecom-cinq-dates-comprendre-laffaire-2022-05-11-1201214623

Trabajo, O. I. (23 de Marzo de 2013). *OIT.* Obtenido de OIT: https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3505

UNED, U. (s.f.). *Studocu.* Obtenido de https://www.studocu.com/es/document/uned/sociologia-del-trabajo/france-telecom/27961357

UNICEF. (abril de 2017). *Fondo de las Naciones Unidas para la infancia* . Obtenido de https://www.unicef.org/argentina/media/1536/file/Suicidio.pdf

Wordreference. (20 de Junio de 2020). *Wordreference*. Obtenido de https://forum.wordreference.com/threads/chsct-comit%C3%A9-dhygi%C3%A8ne-sant%C3%A9-et-conditions-de-travail.3715800/

11. ANEXOS

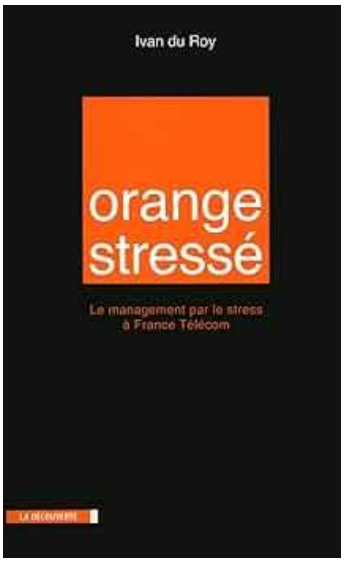
Anexo 1: **Par la fenêtre ou par la porte (Por la ventana o por la puerta).**

Un documental que retrata la batalla judicial para condenar a los directivos de France Télécom. Fue dirigida por Jean Pierre Bloc, pero fue una idea original de Patrick Acermann.

Fuente: (Sanchez, 2023)

Anexo 2: Orange stressé: Le management par le stress à France Télécom

El periodista Ivan du Roy, quiso responder a las siguientes preguntas: ¿A qué se debe tal malestar en France Télécom? ¿Por qué algunos empleados acaban suicidándose (veinticuatro desde principios de 2008)? Para ello, encuestó a empleados, sindicalistas, investigadores, médicos y expertos en salud laboral. Con el objetivo de hacer un análisis detallado de la empresa.



Fuente: (Roy, 2009)

Anexo 3: Personne ne sort les fusils (Nadie saca las armas)

Este libro escrito por Sandra Lucbert habla sobre el juicio que se llevo a cabo contra France Télécom y siete exdirectivos.

Fuente: (Lucbert, 2021)