



## La reorientación y reorganización del trabajo en el sector público

Edgar Belmont Cortés<sup>1</sup>

**Resumen:** En el artículo abordamos la reestructuración productiva del sector público que, en los años noventa, se enmarcó en la gramática de la modernización, la innovación y la competitividad. Sostenemos que la reforma del Estado y la conversión de los servicios públicos al modelo de mercado responden no sólo a las exigencias productivas que están vinculadas a la calidad y la satisfacción clientela, sino también al uso de las herramientas gerenciales (New public management) que, al combinarse con la instrumentalización de las herramientas sociotécnicas - ponen en tensión el vínculo que los trabajadores o las trabajadoras construyen con la actividad de servicio, lo que implica poner a discusión las condiciones en las que se produce la relación de servicio.

**Palabras clave:** Modernización, servicios públicos, cultura comercial, reorganización productiva.

### The reorientation and reorganization of work in the public sector

**Abstract:** *In this paper we address the productive restructuring of the public sector which, in the 1990s, was framed within the grammar of modernization, innovation and competitiveness. We argue that the reform of the State and the conversion of public services to the market model respond not only to productive demands linked to quality and customer satisfaction, but also to the use of managerial tools*

1 Universidad Autónoma de Querétaro – Querétaro – México –edgar.belmont@uaq.mx – <https://orcid.org/0000-0002-7507-4552>

*(New public management) which, when combined with the instrumentalization of socio-technical tools - put in tension the link that workers build with the service activity, which implies discussing the conditions in which the service relationship is produced.*

**Keywords:** *Modernization, public services, commercial culture, productive reorganization.*

### **A reorientação e reorganização do trabalho no setor público**

**Resumo:** Neste artigo, abordamos a reestruturação produtiva do setor público que, nos anos 90, foi enquadrada dentro da gramática da modernização, inovação e competitividade. Argumentamos que a reforma do Estado e a conversão dos serviços públicos ao modelo de mercado respondem não apenas às demandas produtivas ligadas à qualidade e à satisfação do cliente, mas também ao uso de ferramentas gerenciais (Nova gestão pública) que, quando combinadas com a instrumentalização de ferramentas sócio-técnicas, colocam em tensão o vínculo que os trabalhadores constroem com a atividade de serviços, o que implica colocar em discussão as condições nas quais a relação de serviços é produzida.

**Palavras-chave:** Modernização, serviços públicos, cultura comercial, reorganização produtiva.

### **Introducción.**

La crisis sanitaria abrió un campo de discusión pertinente. Por una parte, se evidenciaron los costos de mantener una lógica de producción y de consumo que se apoya en un extractivismo que es insostenible (por su carga material) para el planeta y, por la otra parte, se manifestaron un sinnúmero de situaciones conflictivas que daban cuenta de los costos sociales de la reestructuración productiva que se instrumentalizó en el sector público en el marco de proyecto neoliberal. Ambas dimensiones pusieron en tensión no sólo la capacidad del Estado para reducir la incertidumbre y para asegurar el acceso y la continuidad de servicios esenciales, sino que pondrían a debate la utilidad social y los contenidos del trabajo de las y los servidores públicos en general.

En este contexto - lejos de debatir sobre lo que es (realmente) esencial y vital - observamos la continuidad de políticas gerenciales que integran el imperativo de la competitividad y la premisa de *hacer más con menos*. Ambas consignas

impactan en la orientación y en la organización del trabajo: en la ética de ciertos grupos profesionales y las condiciones en las que se trabaja.

En el contexto de la crisis sanitaria, por lo tanto, el virus no sólo funcionó como un operador espacial (Lussault, 2020) al exponer la dinámica de la mundialización económica y la materialización de lógicas excluyentes en los territorios, sino que también evidenció la vulnerabilidad de la clase trabajadora en general y la inequidad en la distribución de la protección social. Si bien existe un segmento de trabajadores(as) que hacen frente a la pérdida de protecciones, con la flexibilidad del mercado de trabajo y con el imperativo de producir a bajo costo, también existe un importante segmento de la población que ejerce una actividad en los márgenes de la protección social y, por lo tanto, de las instituciones del asalariado. En otras palabras, la crisis sanitaria expuso también la fragilidad de las instituciones que se crearon alrededor del asalariado, por lo que existe una articulación entre la crisis sanitaria y la pérdida de protecciones, entre la reforma del Estado y el desmantelamiento de los arreglos político-productivos que se crearon alrededor de la sociedad salarial.

Desde los años setenta se advertía ya sobre la debacle civilizatoria provocada por la continuidad de un modelo de crecimiento económico que incorporó - en su centro - el productivismo y la explotación intensiva de la naturaleza (Coutrot; Flacher y Méda, 2011; Leff, 1994), así como los ideales de la justicia social redistributiva como un soporte o mediación de la producción y consumo de masas, fundamentales en la caracterización del fordismo, y la expansión del capital.

De ahí que el Estado benefactor, en países más industrializados, fue un actor clave para la expansión del mercado y la construcción de consensos entre las clases sociales antagonicas. Nos parece entonces que la protección social y los servicios públicos era esa bisagra que permitirían la continuidad del juego. Por lo que la flexibilización del mercado de trabajo y la crisis de los servicios públicos son apenas una manifestación del desmantelamiento de las estructuras y los arreglos que se crearon alrededor del asalariado y la industria.

Nos encontramos en un momento histórico en el que emergen nuevas problemáticas vinculadas a la expansión del capitalismo de plataforma y a la gestión del trabajo a través de los algoritmos (Haidar y Garavaglia, 2022; Vargas, 2021). Observamos, por lo tanto, cambios profundos en los arreglos político-productivos que se construyeron alrededor del “mundo industrial” y de la justicia redistributiva, así como la fragilidad de los colectivos de trabajadores(as) que responde a la pérdida de protección y de referentes sociales, así como a la instrumentalización de las lógicas productivas que ponen en tensión el trabajo

de grupos profesionales que incorporaron en la definición de su campo de acción las misiones, asignadas por el Estado, de servicio público.

En el Norte global comienza a hablarse con mayor fuerza de la crisis de la sociedad salarial y, por lo tanto, de una fuerte conflictividad vinculada al incremento de las incertidumbres (Castel, 2015). El tema es complejo considerando que las categorías políticas que dan contenido a la idea de justicia social cimbra la tradición política de los países occidentales (Charbonnier, 2020). Recordemos que el trabajo asalariado se instituyó en el marco del Estado de bienestar y del modelo de pleno empleo.

La expansión del capitalismo en el Sur global configuró otras lógicas de dominación cimentadas en la colonización y, por lo tanto, en la racialización (Quijano, 1982; 1992; 2019) del mercado de trabajo, pero también en la violencia del Estado y del mercado, en la distribución desigual de conocimientos y en la división internacional de trabajo. Tenemos que insistir que la expansión del capital y que la producción y consumo de masas recayó en la explotación (aun hoy en día) de los países periféricos; donde se crearon economías de enclave y se instalaron lógicas de extracción y de explotación de los recursos naturales y de la fuerza de trabajo que se intensifican (hoy en día) con la financiación de la economía y con la competencia a escala global – entre los territorios – por crear las ventajas “competitivas” que sean atractivas para la inversión.

La crítica a los excesos del capitalismo financiero y a la mercantilización de servicios públicos abre la posibilidad de repensar nuestros horizontes políticos, pero también los marcos analíticos que disponemos para abordar la complejidad que se manifiesta en nuestro presente. Por ahora, en este artículo ponemos a discusión la redefinición de los contenidos del trabajo en la producción de los servicios y reflexionamos sobre la lógica de mercado que penetra en el sector público, en particular con el uso de las herramientas gerenciales y con la instrumentalización de los principios del *New public management* y de la producción adelgazada (*lean production*) (Chiapello y Gilbert, 2013; Durand, 2011; Hibou, 2020).

Nuestra propuesta analítica busca comprender la recomposición del trabajo en el sector público y las tensiones que se crean en los lugares donde trabajar para y con los “otros” se habría enmarcado en una dimensión cívico-política y en el imaginario de que el bien común se encarna en el Estado. En algunas de estas actividades el reconocimiento o la utilidad social de la actividad estaba atravesada por la reivindicación de la experiencia y del conocimiento técnico, como es el caso de los trabajadores(as) de las áreas de distribución de energía eléctrica. Esto significa que en la relación de servicio se pone a prueba no solo

competencias comunicativas de quienes participan en la interacción, sino también los conocimientos y la experiencia que se “expone” en la técnica.

Si bien las categorías que se construyeron alrededor del asalariado continúan siendo pertinentes, también es cierto que la conceptualización del trabajo, en el marco del capitalismo contemporáneo, es problemático ante la emergencia de múltiples situaciones y experiencias laborales que reclaman una mirada global (Antunes, 2020). La transformación estructural del capital se expresa no solo en el terreno económico y político, sino que implica cambios societales que pone a prueba las categorías que se construyeron alrededor del asalariado (Bernard; Dujarier y Tiffon, 2011).

En este artículo abordamos los debates que se han generado en el estudio de las actividades de servicio y en particular de la incursión (real o simbólica) del cliente en los procesos de trabajo, en la negociación de las reglas que se desarrolla en la reestructuración de las empresas públicas y en la introducción de una cultura comercial que pone en tensión el encuadre cívico y los referentes de la justicia social. Subrayamos la importancia de no caer en la trampa de reducir el análisis de los servicios al campo de la interacción entre el trabajador y el usuario/cliente/consumidor. El reto está en articular - en el análisis de las situaciones sociales que se construyen en el lugar de trabajo y en relación del servicio - una interpretación más acabada que tome en cuenta las condiciones en las que se produce el servicio.

Asumimos una postura crítica frente al dominio de la lógica gerencial que descontextualizar la producción de bienes y de servicios mediante el uso de la cuantificación y de la evaluación de indicadores, donde se incluye la satisfacción clientela. Pero también advertimos el riesgo de quedar atrapados en la rigidez de un pensar teórico en tanto que ésta constituye un obstáculo para ampliar el campo de estudios del trabajo.

En la exposición, sostendremos, en primer lugar, la importancia de realizar un ejercicio de articulación entre los procesos globales, los cambios organizacionales y la experiencia de los trabajadores(as). Creemos que este ejercicio de articulación (macro, meso, micro) exige de la rigurosidad y del pensamiento crítico, pero sobre todo de la reivindicación del pensar epistémico (Zemelman, 1987). En segundo lugar, abordamos la crítica a la relación burocrática y a la recomposición del trabajo en el marco de la modernización del Estado. Proponemos comprender la incursión de la figura del cliente insatisfecho y el uso de referentes comerciales como una palanca que fuerza cambios en los arreglos político-productivos e insistimos, finalmente, en algunas evidencias que emana de trabajo de investigación que hemos desarrollado en nuestra trayectoria sobre la conversión de los servicios públicos al modelo de mercado.

La conversión de los servicios públicos al modelo de mercado crea un conjunto de paradojas que se expresan en el malestar de las y los trabajadores y en la incapacidad de responder o de cumplir con la promesa de la calidad, pero también produce procesos de descualificación, la pérdida de referentes y de sentido en el trabajo. Las situaciones que son analizadas en este ejercicio emanan de las investigaciones que hemos desarrollado –sobre todo en México – sobre la reforma del Estado y del sector público. El cúmulo de anécdotas o de situaciones sociales que son referidas a lo largo del artículo han sido registradas en el trabajo del campo o en el análisis de controversias que se exponen en la arena pública, antes que describir a detalle las situaciones que son referidas, buscamos identificar los puntos que son centrales y que contribuyen a la construcción de una propuesta analítica. Entre los campos de investigación que hemos desarrollado a lo largo de 15 años en el sector público podemos dar cuenta de algunos casos de estudio que abordan la recomposición del trabajo en sector energético, en la reorganización del transporte colectivo, en el sector educativo y el trabajo académico y, más reciente, investigación en curso, en el hospital como lugar de trabajo.

### Cambios productivos, cambios societales, cambios teóricos.

La discusión alrededor de las actividades de servicio y de la heterogeneidad laboral cobra relevancia hoy en día, pero no podemos obviar que existe un retardo en la apertura del campo de estudios del trabajo debido a una continuidad de lógicas de construcción de conocimiento que se apoyan esencialmente en la rigidez del pensar teórico. Por ello es preciso hacer un balance sobre la construcción del campo de la sociología del trabajo y analizar la emergencia de nuevas temáticas. En el caso de México, la institucionalización de la sociología del trabajo se ubica en los años noventa y se apoyó del bagaje teórico creado alrededor del capitalismo-industrial y del asalariado (Belmont y Maza-Díaz, 2021). Aunque las economías de servicios comenzaban a ocupar una centralidad en la expansión de las zonas metropolitanas (Garza, 2006), la producción académica -en la primera generación de sociólogos del trabajo- se concentró en la reestructuración de la producción en la industria, en la expansión de la maquila (Carrillo, 2002; Ravelo y Sánchez, 2006; Sánchez, 2014) y en los procesos de flexibilización de la producción y del trabajo (De la Garza, 1993), así como en la reconfiguración de las relaciones laborales, en la conflictividad laboral y en la transformación de la acción y del sujeto obrero. Estas temáticas fueron centrales y contribuyeron, sin lugar a dudas, a pensar en las relaciones sociales y las lógicas de producción que se configuran en la empresa (pública o privada).

Dicho así, debemos considerar que el objeto de estudio de la sociología del trabajo se ha transformado con el tiempo. De ahí que las posturas analíticas que se construyeron en un momento se ponen a prueba ante la emergencia de nuevas problemáticas. Desde nuestra postura, tomamos distancia de aquellas interpretaciones que se apoyan en un pensar teórico y dicotómico o que terminan por segmentar (analíticamente) el trabajo en un sin número de capas que se sobreponen, por ejemplo, al tipificar el trabajo como: clásico- no clásico, formal- informal, típico- atípico o como trabajo creativo, estético, lúdico, erótico, sexual, emotivo, etc., etc. Pensamos que no hay que perder de vista que el trabajo se inscribe en un campo de relaciones que incluso le anteceden.

Dar cuenta de nuevas problemáticas es ante todo un reto metodológico que pone a discusión el contenido de las categorías. Ahora se visibilizan temáticas que en otro momento (quizás) no eran consideradas como centrales. Por ejemplo, pensemos en el trabajo de las enfermeras que laboran en un hospital: al analizar el juego que se crean entre el reconocimiento y la retribución nos hemos de interrogarnos sobre la utilidad social que se atribuye a la actividad, sobre la formación, la cualificación, las condiciones laborales o la capacidad para organizarse sindical y colectivamente. Pensando desde los marcos del asalariado se ha descuidado -en análisis- otros procesos que están vinculados a las nuevas formas de evaluación del trabajo o a las competencias relacionales.

Las enfermeras, en la relación con el paciente, además de poner a prueba la experiencia y la técnica al aplicar una inyección, también pone en juego las emociones. Los administradores o los gerentes del hospital ven en el vínculo con el paciente una “relación comercial” pero existe una relación que escapa a su control que se manifiesta, por ejemplo, través de la sonrisa o del gesto de dolor del paciente que expone mediante la aprobación o la queja su sentir ante un trabajo bien o mal ejecutado, esta dimensión tiene implicaciones en los vínculos que los y las trabajadores construyen con la actividad y hasta en la autoestima del personal hospitalario. Que la enfermera(o) escuche del paciente: ¡No me dolió! reafirma el lazo subjetivo con el trabajo. Ahora estas dimensiones parecen ser centrales en tanto que la pérdida de protección, de sentido y de referentes colectivos trastoca los significados del trabajo y crea costos subjetivos que son asumidos por los y las trabajadores.

Además de subrayar que existen múltiples significados que se asignan al trabajo es importante considerar que en nuestros territorios no toda actividad está sujeta al marco normativo de la sociedad de mercado y que el vínculo -que las personas construyen con la actividad- puede estar o no estar mediada por una

dimensión jurídica, como es el caso de una gama de actividades en nuestra región donde ¡todo mundo trabaja pero no todos tiene un empleo!

Nuevos contextos, realidades y experiencias laborales emergen con la recomposición del capitalismo contemporáneo y con la transformación de las relaciones sociales. La heterogeneidad de experiencias pone a discusión no solo los significados y los contenidos del trabajo como actividad y como categoría, sino también los marcos explicativos que disponemos hoy en día y que orienta nuestra mirada y nuestro análisis, por lo que conviene no perder de vista que estamos ante nuevos retos metodológicos y, por lo tanto, ante la necesidad de cuestionar las formas imperantes en producción y reproducción de conocimiento.

### La crítica a la relación burocrática y la emergencia de la cultura comercial

La reforma del Estado en el periodo neoliberal converge con el periodo de reestructuración productiva de los años noventa. El “paraguas” de este proceso es la gramática de la modernización, la innovación y la competitividad (Linhart, 1997), pero también la crítica a la relación burocrática y la promesa de elevar la calidad de los servicios del Estado. Este proceso significó reorientar y reorganizar la producción de los bienes y de los servicios públicos con el despliegue de una cultura comercial.

La conceptualización de los servicios públicos nos conduce, por lo general, a una dimensión cívica y a la conceptualización de modelo societal donde la integración social por el acceso y el consumo de servicios esenciales. Los servicios públicos contemplan una gama de actividades y el acceso a bienes y servicios que pueden ser tangibles o intangibles: la movilidad, la educación, la salud, la seguridad y el acceso a los servicios de justicia o a la resolución de conflictos, entre otros. Una característica de estos es que la definición de las misiones del servicio público reprodujo la idea que el Estado debe garantizar el acceso y el consumo de servicio al público usuario independientemente de su posición social y geográfica y que -por lo tanto- deben escapar a una lógica de mercado. El imaginario de que el Estado encarna el bien común es parte del consenso que se construyó en la sociedad industrial.

En este sentido, la financiación de la economía y el proceso de mundialización económica recaen el domino de los imperativos económicos y ejercen una fuerte presión por flexibilizar el mercado de trabajo. Este proceso - ampliamente discutido - se articula con el desmantelamiento de derechos colectivos y la pérdida de protecciones y/o con la crisis de las instituciones que se crearon

alrededor del asalariado. De ahí que la reforma del sector público – como la privatización de empresas estatales- se otro componente de la desestructuración del asalariado o una expresión de la precariedad estructural que enfrenta la clase trabajadora (Antunes, 2020).

La conversión de los servicios público al modelo de mercado es paralelo a la instrumentalización de políticas neoliberales y a la financiación de la economía. Interpretaciones muy sólidas se construyeron sobre la reestructuración productiva y la flexibilización de los procesos de trabajo en el marco de la apertura económica.

Los ajustes estructurales promovidos por las élites político-económicas y por organismos financieros internacionales implicaba realizar cambios en el modelo de administración del sector público y ajustes en la organización de las empresas públicas. La eficiencia y la eficacia – en el uso de los recursos público – se convirtió en un imperativo de la rendición de cuentas y/o en la evaluación de resultados o de indicadores de productividad.

La reorientación y reorganización de los servicios públicos implica redefinir las misiones que fueron asignadas a las instituciones o a las empresas públicas por parte del Estado, el reencuadre del sentido y de los contenidos de la actividad y, por lo tanto, de las relaciones sociales que se crean en el lugar de trabajo.

Este proceso pone en tensión no solo los referentes ético-políticos (cívicos) que justificaron el control del Estado sobre los servicios considerados de interés general, sino también la cultura de medios y los imperativos técnico-operativos que se colocaron en el núcleo de la definición de la actividad del servidor público. Un ejemplo es la justificación de la integración de áreas de distribución y de comercialización del servicio eléctrico en tanto que garantizar el acceso y la continuidad del fluido constituyó un principio compartido por los técnicos y los agentes “comerciales” que compartían el mismo lugar de trabajo.

No hay duda que la relación de los ciudadanos/usuarios con las instituciones del Estado se ha modificado con el uso de las tecnologías de la información, por ejemplo, ahora es posible generar documentación oficial o certificada en los quioscos de autoservicios (pago de impuestos, impresión de comprobantes oficiales y de documentación vinculada a la identidad de la persona: actas de nacimiento, claves de registro de población) y con la gestión de las citas. Ahora tratar asuntos con la burocracia estatal pasa ahora por el uso de las aplicaciones, de la computadora y de la infraestructura de comunicaciones que da acceso a la Web. Paradójicamente, el slogan de los e-gobierno es “estar más cerca” de los ciudadanos y “evitarle las molestias” de ir a las oficinas de gobiernos a depositar su solicitud, su demanda o su queja.

El arribo de la cultura comercial no puede ser interpretada solo como un giro en la orientación de los servicios públicos, pues corresponde con cambios ideológicos que acompañan la instrumentalización del modelo neoliberal. La conversión del usuario/consumidor en cliente ha suscitado amplias discusiones sobre su contribución o su participación en el proceso de producción. Al conceptualizarse como un agente económico-calculador (Vayre, 2011), al cliente se le concibe como un actor clave que interviene en la orientación estratégica de las empresas o de los prestadores de servicio, pero esta relación no puede reducirse solo en una dirección, en tanto que la creación de clientes internos o de clientes finales son un componente de la reorganización productiva.

La gramática que encuadra la modernización de los servicios públicos, además de apoyarse en la crítica a la relación burocrática, incorporó la crítica a la rigidez de los procesos de trabajo y a los modelos contractuales que obstaculizaban la flexibilización de los procesos de trabajo y del mercado de trabajo. En esta perspectiva, el ataque a los referentes del servicio público, al combinarse con las herramientas de la nueva gerencia pública se “ocultaba” el propósito de reducir los costos laborales, de dismantelar el status protegido de los servidores públicos, de introducir la lógica de mercado en la organización de los servicios públicos y de externalizar actividades o subrogar servicios en el sector privado, creando un mercado en las actividades que en otro momento estaban reservadas al Estado.

La introducción de la figura del cliente insatisfecho justificaría cambios en la correlación de fuerzas y en organización del trabajo. La cuestión está en comprender como esta figura se introduce desde la gerencia pública en el espacio productivo, como se modifican los arreglos productivos y como pone en juego el sentido de la actividad. Así, la reorganización productiva implica el re encuadre de la relación clientela y la definición de tareas que ahora el cliente ejecuta en beneficio de la empresa o del Estado. En este sentido, la creación zonas habitacionales, bajo el modelo de mercado, reproduce el imaginario de que las personas que allí habitan pueden hacerse cargo de la infraestructura y de los servicios como el agua, la seguridad o el mantenimiento y limpieza de espacios comunes. El ahorro para las autoridades locales es significativo.

El reclamo de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos públicos (rendición de cuentas) se fortalece entonces con la conversión del usuario/consumidor en sujeto de derecho. Esta dimensión trastoca significativamente la relación que se construye en la ventanilla en servicios burocráticos, pero también en diversos lugares, como las relaciones que ocurren en el aula donde el profesor o la profesora deben estar atento a cualquier incidente que pueda ser objeto de

un reclamo del tutor (a) o de una demanda judicial. Parece que en diferentes lugares y países podemos encontrar la clásica frases que usuarios (molestos) dirigen a los burócratas o a los funcionarios públicos: ¡Con mis impuestos te alimentas! Por decirlo de manera muy suave.

Basta colocarse cerca de la ventanilla de atención a los usuarios para recabar algunas anécdotas que enuncia el reclamo de usuarios por acceder a un buen servicio y a un mejor trato, lo que abre, desde la perspectiva de los trabajadores, un conjunto de polémicas sobre las condiciones en las que este se produce. Más allá del conflicto que ocurre en lo inmediato, en la ventanilla o en la relación de servicio, las condiciones en las que se produce el servicio abre la discusión sobre qué es la calidad. Una consecuencia de este proceso es el malestar que produce, en los y las trabajadores(as), la incapacidad de cumplir con las exigencias productivas y con las expectativas del cliente. Estas tensiones se viven no solo como una frustración sino como una prueba fallida que tiene implicaciones en la cualificación y la evaluación del trabajo, así como en el valor o en la utilidad social del trabajo (Durand, 2021; Tiffon, 2021).

La figura del cliente insatisfecho aparece como una palanca de cambio en los procesos de negociación contractual y en los ajustes productivos. Al respecto hemos atestiguado, como observador en la negociación de un contrato colectivo de electricistas, como los técnicos, encargados de la operación de la red de distribución de energía eléctrica, hacía referencia a las misiones del servicio público para demandar mayores recursos financieros en la renovación de la infraestructura eléctrica o en la reestructuración del sistema de facturación.

El proceso de privatización de la empresa pública de energía eléctrica se apoyó en el ataque a una cultura técnica y en la creación de un mercado de trabajo en las áreas de transmisión y de distribución con la externalización de proyectos o con la subcontratación de servicios a empresas privadas. Aunque en principio ambas actividades se reservaban al estado, la tercerización de actividades contribuyó a flexibilizar el mercado de trabajo.

Los imperativos técnico-operativos se sujetaron entonces a la evaluación de los proyectos con criterios contables, de ahí que el mantenimiento de la infraestructura este sujeta (aún hoy en día) al control de la Secretaria de Hacienda y que se creen un conjunto de polémicas alrededor de las interrupciones en el servicio y de los “accidentes” que son atribuidos a fallas técnicas y/o a la falta de mantenimiento de la infraestructura. En todo caso, en la disputa por atribuir responsabilidades sobre el “error” humano se puso en evidencia que la reducción de costos en la construcción de la vía, la falta de supervisión en la ejecución de la obra y la carencia de un mantenimiento continuo se

combinaron en el colapso de un tramo de la línea de transporte elevado que causo la muerte a 26 pasajeros.<sup>2</sup>

Esta combinatoria podemos encontrarla también en el deterioro de la infraestructura eléctrica, lo que pone en evidencia los costos de la lógica gerencial en la operatividad de la red eléctrica. La lógica de anteponen criterios gerenciales en la toma de decisiones en las áreas operativas se observa también en el sector petrolero donde la licitación de proyectos por obra determinada se sujeta a criterios económicos y temporales, pero la dinámica de externalizar la ejecución de proyectos contribuye a la descualificación de los trabajadores del sector y a la introducción de la lógica de mercado en la empresa. Estas polémicas evidencian la estrecha relación entre lo técnico y lo político.

La queja constante de los ingenieros petroleros refería a un proceso de descualificación derivado de la externalización de proyectos productivos, pues estos se dedicaron a administrar los proyectos licitados o asignados a empresas transnacionales antes que conceptualizar y ejecutar las tareas que lo componen.

Así, además de la introducción de una cultura comercial debemos tomar en serio la introducción de la lógica de trabajar por proyecto en el sector público con la externalización de actividades que son centrales para el acceso y continuidad de los servicios públicos. Hacer todo por el cliente (rey), aunque es un *slogan de marketing*, abre la discusión sobre los imperativos técnicos que imponen su “verdad” al momento de evidenciar los problemas de coordinación o el deterioro de la infraestructura que altera el sistema. Siendo un objeto de disputa, la narrativa alrededor de la calidad y la satisfacción cliente ha sido empleada por trabajadores de las áreas técnicas para reconceptualizar la noción de lo público y re-articular lo político y lo técnico. El problema de coordinación en el suministro de los servicios esenciales responde entonces a la instrumentalización de políticas gerenciales y a la dificultad o la falta de voluntad de crear mediciones productivas que garanticen el acceso a los medios y los recursos necesarios para asegurar la prestación del servicio público.

Insistimos en que la cultura comercial entra en tensión con la cultura técnica y que las herramientas gerenciales ponen a prueba el trabajo que se desarrolla en las áreas operativas y en la relación de servicio que se construye en la “ventanilla”, en el consultorio o en el aula. Ante estas evidencias, consideramos pertinente la perspectiva de los juegos sociales en tanto que abona a una

---

2 Véase: Un año del colapso en la Línea 12 del metro de la Ciudad de México: qué pasó y cómo avanzan las investigaciones. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/2022/05/03/colapso-linea-12-metro-ciudad-de-mexico-orix/>. Consultado el: 3 mar. 2023.

comprensión de los ajustes productivos que se construyen en el lugar de trabajo (Burawoy, 1982; Durand, 2011) y deja abierto el interés de ir más allá de las tensiones que se construyen en lo inmediato.

En esta perspectiva, la emergencia de la cultura comercial y la presencia, real y simbólica, de los clientes (internos y externos) constituye una innovación en la reorganización del trabajo y en la producción de bienes y servicios. En este proceso, la instrumentalización de herramientas socio-técnicas que fragilizan la posición de los trabajadores pone en tensión la ética profesional que está fuertemente vinculada a una cultura de medios y a una dimensión cívica. En este contexto, en el marco de la pandemia, el debate sobre los costos de la privatización de los servicios públicos abre entonces la posibilidad de reticular lo público y reconstruir las mediaciones productivas que legitimen la reorganización de los servicios público.

Analizar los marcos que orientan el trabajo implica comprender la disputas por definir sus contenidos, la negociación (consensual o conflictivas) sobre de las reglas y las relaciones que se construyen en el lugar de trabajo, incluyendo la relación de servicio que es un componente de la producción de los servicios.

En la gramática de la modernización de los servicios públicos destaca el uso de los referentes comerciales en la reorientación del proyecto de las empresas estatales. Así, la resignificación de las misiones de los servicios públicos y la conversión del usuario en cliente y en sujeto de derecho se inscriben en una política que, paradójicamente, se muestra como neutral.

El re encuadre o la reorientación de las actividades de los trabajadores del Estado implicaba entonces una redefinición del sentido que se asigna a la actividad. Por ello propusimos que, en la disputa por reorientar el trabajo de los servidores públicos, en el contexto de la privatización o de la mercantilización de los servicios se pone en juego no solo una dimensión ética-política, sino también una cultura de medios que se expresa en el imperativo de asegurar el acceso continuo a los servicios.

De esta manera la conflictividad que ocurre en la ventanilla o en la barra de atención a los usuarios manifiesta las tensiones y las contradicciones de la modernización; así, más allá de la gestión del contrato del servicio, en la barra de atención al usuario se ponía a debate la regulación de las actividades de servicio y al Estado mismo (Weller, 1999).

La crítica a la calidad de los servicios públicos y la introducción de una cultura de resultados abrió una intensa discusión sobre los significados que se asocian a la vocación de servicio. Existe además un carácter contingente en la relación de servicio que busca ser controlado, por ejemplo, con la estandarización

de la comunicación o con el uso de dispositivos de comunicación que restringen la comunicación entre el cliente y el trabajador. Despolitizar esta relación es clave en el proceso de conversión. Pensemos en la comunicación telefónica o en el conmutador que nos conduce por un “laberinto” que es agotador para el cliente que espera presentar una queja o ser atendido.

Limitar la relación con el usuario o ajustarla estrictamente a una dimensión comercial implica evitar que la relación de servicio derive en una relación política, pues en el marco de la disputa por la viabilidad financiera, técnica y operativa de la empresa pública, los trabajadores y la organización sindical pueden expresar su interés de construir una “alianza” con el usuario al explicar o evidenciar las paradojas que crea la promesa de la calidad.

La disputa por dar contenido a la modernización de la empresa pública se expresa en la confrontación de una cultura técnica y de una cultura comercial, por lo tanto, de ahí que las herramientas gerenciales contribuyan a mermar la posición política de los trabajadores que se adhieren a la tecnicidad del oficio y al modelo contractual centrado en la cualificación.

Ya desde la década de los años noventa se advertía de la incursión del cliente o de la cultura comercial (mejor dicho) en la reestructuración productiva, si bien los círculos de productividad y de calidad constituían un componente de la reestructuración productiva (De la Garza, 1993), se perdió de vista que en la justificación de las reformas estructurales se haría un uso de la figura del cliente (insatisfecho) para presionar en los cambios organizacionales y en la redefinición de las reglas de coordinación.

De ahí que las exigencias productivas: calidad, costo y variedad (Durand, 2011) son inseparables de la introducción de una cultura comercial y que la satisfacción clientela emerge a la par del interés de la empresa por evaluar las competencias relacionales de los trabajadores, con sus clientes internos y finales. Incluso ahora vemos como trabajadores son despedidos al realizar actos que son juzgados por los responsables de las empresas como inmorales o injustificables.

La cuestión, por otro lado, está en no caer en la trampa de ceñirse a satisfacción cliente en tanto que la producción de un buen servicio reclama de las condiciones o de los recursos y medios necesarios para hacer un buen trabajo. En esta lógica, la emergencia de la cultura comercial acentúa la tensión el trabajo ante los escasos recursos que garanticen los soportes materiales que aseguran la continuidad del servicio.

Nos parece entonces que la novedad en el marco del capitalismo contemporáneo es traslape que se crea entre las esferas de la producción y del consumo.

En otras palabras, si bien el “trabajo clásico”, expresión empleada por Enrique de la Garza (2017), se orienta a la creación de productos físicos o materiales, consideramos que aún dentro de éste se produce a los sujetos que los producen y que los consumen. En esta misma lógica, apunta Terssac (2011), en la empresa ya se observa una creciente intervención (en nombre del cliente) sobre el trabajo de organización con los ajustes a los procedimientos y a las reglas: el propósito es cumplir con las certificaciones que reproducen las “exigencias del cliente”.

La figura del cliente se observa entonces no solo en el *front office*, en la sala de espera o en el teatro, sino que penetrar en la empresa con el uso de dispositivos ideológicos y con la reproducción de la lógica de servicios, pues la coordinación del trabajo adquiere otra dimensión con las herramientas de comunicación ahora no entre departamentos o compañeros de trabajo, sino entre clientes internos. Un ejemplo de ello es la separación de las actividades que se articulan en la prestación del servicio de energía eléctrica. En algún momento, siendo monopolios naturales, era inconcebible separar las actividades de producción y de consumo con el argumento de que la energía no puede almacenarse, sin embargo, en el contexto de apertura y creación del mercado eléctrico, las actividades de producción, transmisión, distribución y comercialización se separaron contablemente para cuantificar o facturar los servicios que entre estas áreas se prestan. Así, el técnico, que interviene para atender una falla en el suministro, factura el servicio al área comercial que solicita el servicio en nombre del cliente.

Pensemos ahora en las empresas donde tecnicidad del oficio o la cultura técnica está presente en un modelo contractual que se apoya en la retribución de la experiencia y de la cualificación, donde las reglas de coordinación reproducen una división del trabajo y las líneas de mando que van de “arriba hacia abajo”. En estos lugares de trabajo, la promesa de la calidad se acompañó de la flexibilización de la producción y “paradójicamente” de la normalización o estandarización de los procesos a través de las certificaciones y las Normas ISO.

La gestión participativa y la mejora continua contribuye a la flexibilización de las organizaciones, pero también la incursión de una cultura comercial que contribuye a modelar subjetividades de trabajadores y consumidores. Existen evidencias en el que el usuario o el cliente (insatisfecho) aparece en la negociación (consensual o conflictiva) de los arreglos productivos: en nombre del cliente, por ejemplo, se crea un *performance* o una dramatización sobre la importancia de consensuar los ajustes en la producción o de crear un nuevo indicador de productividad, lo que recompone o modifica la correlación de fuerzas. En nombre del cliente, la gerencia o los representantes sindicales pueden reclamar la construcción de nuevos compromisos, evidenciar los problemas de

coordinación o la falta de recursos para cumplir con las demandas o las expectativas de los consumidores.

La política de evaluación de la satisfacción clientela y de la calidad del servicio han contribuido señalar la falta de compromiso o de implicación de los trabajadores con su actividad o la resistencia de los trabajadores (y sus organizaciones sindicales) a integrar cambios o mejoras en los servicios. Esta lógica es consecuente con la individualización de las relaciones laborales en tanto que se instrumentaliza un sistema de evaluación que fragmenta a los colectivos, introduce una lógica de competitividad entre los trabajadores y que justifica el Servicio de Carrera Profesional con el propósito de romper con el esquema de asignación de puestos en ascenso vinculados a la antigüedad y a la experiencia laboral. En efecto, la modernización al respaldarse en la promesa de elevar la calidad de los servicios es inseparable de la idea de profesionalizar el trabajo de los servidores públicos.

Esta dimensión es relevante porque ello se traduce en la instrumentalización de una política que busca despolitizar las actividades de servicio público. La modernización de los servicios públicos se adhiere entonces a los imperativos de la competitividad en tanto que la rapidez para realizar trámites burocráticos es considerada como un elemento que favorece la inversión. La crítica a la rigidez de la burocracia emerge en todo momento, pero se apoya en el falso supuesto de adaptar el servicio a las necesidades del cliente en tanto que éstos se dirigen a un gran público.

De igual forma, la incursión del cliente en el modelo de la empresa red se observa en la expansión de la lógica de servicios en tanto que las empresas subcontratadas deben ajustarse a las normas de calidad reclamadas por la empresa contratante, por lo que en este entramado productivo las empresas fungen como productoras y como clientes que participan en la cadena de suministros (Durand, 2011), así la introducción de las expectativas de los clientes sugiere una “negociación” entre productores y consumidores en la planeación y en trabajo de organización. En el *planning*, las empresas negocian y ponen a prueba la capacidad de responder de manera recíproca a las exigencias productivas, asumiendo el compromiso (aceptable y creíble) de cumplir con las tareas que se ahí se transcriben (Terressac, 2011).

Con este marco, debemos poner atención en la introducción de la lógica de trabajar por proyectos como una modalidad de reestructuración permanente (Tiffon, 2021), en donde los colaboradores son prestadores de servicios (al mismo tiempo) que supervisan la ejecución de tareas necesarias para concluir con el proyecto en el que participan. Hoy en día debemos considerar entonces

cambios profundos en la organización del trabajo y la heterogeneidad de situaciones laborales que pueden converger en un lugar o en un proyecto.

### La lógica gerencial: la cualificación y la vocación de servicio en tensión

En este segundo apartado expondremos algunos de los observables que permiten conceptualizar la reforma de servicios públicos, antes de ello es preciso subrayar que el estudio de la empresa pública entrecruza la trayectoria de cada Estado y las tradiciones políticas que enmarcan y la definición de las políticas públicas, por lo que el repertorio de conflictividades -que difiere de un lugar a otro- se expresa en las mediaciones y en los arreglos políticos que el Estado construye en la justificación del orden.

La dimensión ética-política que enmarca el trabajo en el sector público entró en tensión con las herramientas gerenciales y con lógicas de control y de evaluación del trabajo a través de indicadores. ¡Lo que no se mide, no se mejora! constituyó – más que un slogan – una política que, entre sus efectos, neutraliza el conflicto: ¡los números no mienten!

El Estado, como patrón, incorporo las herramientas de mejora continua y el imperativo de hacer más con menos. La eficacia y eficiencia en el uso de recursos públicos implico flexibilizar los contratos colectivos y el mercado interno de trabajo con un incremento de las contrataciones por obra determinada o por proyecto. El margen de negociación de las organizaciones sindicales se redujo frente a el uso de una narrativa que presentaba a los trabajadores sindicalizados como un obstáculo a la modernización de los servicios público y a los derechos colectivos laborales como privilegios. El caso más emblemático de México fue el cierre de la empresa pública Luz y Fuerza del Centro en 2009 y, con ello, el desalojo de alrededor de 40 mil trabajadores de sus centros de trabajo. La decisión gubernamental se desarrolló en el contexto de un fuerte conflicto con el Sindicato Mexicano de Electricistas, una organización que mantuvo una oposición fuerte al proceso de privatización del sector energético.

Las herramientas de la nueva gerencia pública incorporan el culto por el resultado y el uso de indicadores como mecanismos de control del gasto público. En nombre de la eficiencia o de un uso racional del gasto público (Cabre-ro, 1995) se desarrolló una política restrictiva en el sector público que puso en tensión el compromiso de cumplir con las misiones del Estado. Además, con la crítica a la calidad de los servicios públicos y a la relación burocrática se impuso la idea de que el sector privado es más eficiente y que la externalización de tareas y proyectos al sector privado sería menos costoso y más atractivo para

los usuarios de los servicios. Bajo este esquema, en sistema de salud pública subrogó la realización de estudios o la atención de padecimientos específicos en el sector hospitalario privado. En tanto que el tiempo de espera para acceder a una consulta especializada se incrementaba ante los escasos de recursos humanos, financieros y técnicos.

La mercantilización de los servicios hospitalarios y la escasez de recursos contrasta con la saturación de la infraestructura hospitalaria. Ello refuerza la tesis de si bien el uso de las herramientas gerenciales ejerce un mayor control sobre los costos financieros, la reorganización productiva crea costos subjetivos que son absorbidos por los trabajadores (Tiffon, 2021) y hasta por los propios usuarios/clientes que tiene que suplir a enfermeras para el cuidado de los familiares (pacientes) o que están a la espera de contar con un buen servicio.

En el contexto de la pandemia se pondrá en evidencia las consecuencias de tensar los servicios hospitalarios bajo el modelo de la producción adelgazada (*lean production*) y ajustarse los imperativos de la gerencia pública. En diferentes países se abrió la discusión sobre la fragilidad institucional y la vulnerabilidad del personal hospitalario ante lo escaso de los recursos.

En el marco de la emergencia sanitaria se “viralizaron” (en las redes sociales) anécdotas y evidencias filmicas sobre la tensión entre pacientes y personal médico; en el análisis mediático de estas situaciones se describía o se subrayaba el mal trato a los pacientes o la vulnerabilidad del personal médico. La interpretación quedaba atrapada en el análisis de la interacción que ocurre en la sala de espera o en la sala de emergencias, pero no lograba desarrollarse un análisis sobre las condiciones en las que se trabajaba o una interpretación sobre la fragilidad de las trayectorias de los profesionales de la salud, hasta que éstos salieron a la vía pública para quejarse o para denunciar las condiciones en las que se ejerce la actividad y la ausencia de estabilidad laboral y de protección.

Esta evidencia señala los costos que produce el dominio de una racionalidad económica que tiende a encuadra la relación de servicio bajo en una lógica productivista y mercantil (entre estos costos no solo está el deterioro de las condiciones en las que se produce el servicio y el ataque a una ética profesional, sino costos subjetivos ante la incapacidad de cumplir con su misión o con su vocación de servicio. Si bien las condiciones en las que se produce el servicio son aspectos a considerar al abordar la configuración de la relación de servicio, consideramos importante no perder de vista el lugar de trabajo y el espacio geográfico donde se desarrolla la situación y la posición social de quienes intervienen en la relación. Ello implica considerar que la protección social se distribuye de manera desigual y articular la dimensión territorial en el análisis.

La violencia del capital y del Estado se expresó en la fábrica y en la vía pública y evidenció que la incertidumbre y la vulnerabilidad se extienden en general a toda la clase trabajadora. Si bien la crisis trastoca la figura del asalariado y a las instituciones públicas está termino reforzando los procesos de individualización a través de la retórica meritocracia y la valoración de la resiliencia de las personas, pero también las políticas gerenciales en tanto que la austeridad ocupó una centralidad en el discurso gubernamental. La continuidad de la lógica gerencial tiene entre sus premisas el “hacer más con menos”, lo que se combina con mecanismos de dominación más sutiles.

Ahora bien, la gerencia pública impacta no solo en la trayectoria profesional y en la subjetividad de los trabajadores, sino también en la relación de servicio. Por ejemplo, los criterios administrativos impactan en la práctica médica (en el hospital público) al restringir el envío de pacientes a un estudio de especialidad de acuerdo a una cuota mensuales o el establecer criterios de *performance* en la atención de pacientes. Con el propósito de mantener un control sobre el flujo de pacientes visibles en la sala de espera, el tiempo de consulta promedio por paciente se ubica alrededor de los 10-13 minutos.

Otro ejemplo tangible son los cambios en el sector educativo, la construcción de un modelo de evaluación individualizado y de un Sistema de Carrera Magisterial (docente) se inscribió, en sus inicios, en una dimensión punitiva en tanto que no alcanzar determinado puntaje significaba entrar en una zona de vulnerabilidad ante el posible cese del contrato. Las resistencias a estas lógicas gerenciales llevaron al despido de trabajadores del sector educativo y a la represión de la movilización sindical en diferentes momentos. En México el gremio magisterial llegó a reportar el cese laboral de cerca de mil maestros que se opusieron a la lógica de evaluación y que se manifestaron contra la instrumentalización de reformas en el sector educativo.

La fascinación por los indicadores y por su comparación, al combinarse con la evaluación de los resultados, implica un reencuadre de la actividad y de la relación

de servicio. La experiencia de investigación recabada en el sector eléctrico muestra el cómo se hizo uso de los referentes comercial para justificar el cierre de la empresa y como es que las exigencias técnico-operativas pasaron a un segundo plano de la discusión. En efecto, el mantenimiento o la renovación de la infraestructura eléctrica estaba sujeta a la aprobación de presupuesto por parte de la secretaria de hacienda.

Un ejemplo de esta paradoja es que la firma de los convenios de productividad se apoyó en la construcción de indicadores que, para alcanzarse,

demandaba una fuerte inversión en la modernización de la infraestructura eléctrica, además de la “voluntad” por “flexibilizar” el marco contractual y compactar metería de trabajo. Desde la postura gubernamental se insistía en que era preciso reducir las pérdidas de la energía no facturadas y mejorar el proceso de facturación en el área comercial, por lo que los recursos de la modernización deberían obtenerse de la recuperación de las pérdidas. Aquí un ejemplo del uso de las herramientas gerenciales y de su impacto en las áreas operativas que pone en tensión también la relación que se desarrolla en el área comercial.

Las restricciones presupuestarias o la consigna de “hacer más con menos” se traduce en una mayor intensidad del trabajo y en un agotamiento físico y emocional, pero también el sentimiento de que el trabajo pierde interés, sobre todo cuando las herramientas gerenciales se traducen en una mayor burocracia que ocupa tiempo y que desplaza a la actividad principal.

La lógica productiva que se instaló en las universidades replica el gusto por la cuantificación y la evaluación de indicadores. En el desarrollo de un coloquio sobre los retos del trabajo interdisciplinario, los académicos haríamos referencia a un sinnúmero de situaciones que expresan el malestar que produce la lógica de evaluación que constriñe la producción de conocimiento. Algunas de las anécdotas o de las quejas expresan la desorientación que produce la disociación creciente entre las exigencias productivas y las condiciones en las que se produce conocimiento: la dificultad de concretar o de concentrarse en el trabajo que es concebido como central: el exceso de trámites burocráticos, la falta de personal de apoyo, el trabajar de manera simultánea en diferentes proyectos, la sobrecarga de trabajo con la ocupación en actividades que no son reconocidas y que no se consideran- por el propio investigador- como centrales, la dificultad del fomentar trabajo colaborativo y el desarrollo de actitudes egocéntricas entre los investigadores dan cuenta, entre otras expresiones, del malestar que produce la retórica *managerial* en la universidad.

Claramente quienes han puesto su atención en la relación entre el trabajador y el cliente o en el reclamo, conflictividad o negociación de un buen trato o de un mejor servicio pueden quedar atrapados en la trampa de desarrollar un análisis de la situación en lo inmediato, sin lograr articular procesos más amplios. Por ejemplo, al realizar trabajo de campo en una empresa de energía pudimos constatar que la negociación con una cliente, sobre el pago de la factura, produjo un proceso de negociación en el equipo de trabajo sobre las reglas que encuadran la relación de servicio y el significado de ser solidario con los usuarios

en situación precaria, contestando así el proceso de apertura del mercado y la política del área comercial, encaminada a reducir la morosidad de los clientes y a incrementar la venta de servicios adicionales o complementarios al consumo de energía. Lo que significaba pasar de la gestión del contrato a la venta de productos y servicios.

Entendemos entonces que la reorientación de la actividad de servicio abre un campo de disputa por el sentido de la actividad que (en los servicios públicos) refiere a la vocación de servicio y al marco ético-político que encuadra la relación de servicio que se desarrolla en la empresa, la escuela o el hospital. Esta dimensión nos permite extender el análisis a las consecuencias de la lógica gerencial en la trayectoria de grupos profesionales y en las estrategias que se despliega con el interés de reeducar a los trabajadores e incluso a los usuarios de servicios públicos.

Aquí existe una dimensión a continuar indagando sobre el impacto de la lógica gerencial y el reencuadre de la relación de servicio (maestro-alumno, médico-paciente, burócrata-ciudadano) bajo criterios comerciales, lo que tiene implicaciones en la negociación del sentido (Weller, 2002) y en el reconocimiento de una profesión a partir de que sus conocimientos, provistos de una utilidad social, se ponen en juego (Laville, 2005).

La mercantilización de los servicios públicos e instrumentalización de la lógica gerencial es un proceso aun en curso, en principio, porque las exigencias de la calidad/ costos y de la satisfacción cliente (buen servicio y buen trato) continúan siendo referentes que modelan a los clientes y porque existe una presión constante sobre los trabajadores.

La atención puesta en la relación de servicio desde la esfera del consumo tiene diversas implicaciones en la prestación de los servicios públicos, no solo al introducir criterios comerciales en la evaluación de los servicios, sino porque constituye un argumento central en la promoción de cambios en los valores que enmarcan el servicio, algunas veces acompañada de nuevas estrategias comerciales y de cambios en el perfil de los trabajadores que se colocan al frente o con el cliente. Así, por ejemplo, en el sector eléctrico tenemos dos referencias importantes.

En campo recabamos diferentes anécdotas sobre el dilema de “forzar la mano de los usuarios” para adquirir productos o servicios innecesarios o sobre las disonancias o las tensiones que se construyen en la formación de los trabajadores y la ejecución de tareas, evidenciándose un cambio generacional e ideológico.

## Conclusiones

Los estudios laborales se diversifican con las actividades de servicio y la dinámica del capitalismo de plataforma. En este proceso se pone a prueba los marcos interpretativos que se instituyeron en la sociología del trabajo alrededor del asalariado.

La reestructuración del capital se expresa en el terreno económico, político y social; entre los temas que son emergentes encontramos el interés por el estudio de las actividades que se desarrollan en el marco del capitalismo de plataforma y por la institucionalización y normalización de los procesos de precarización que impactan a la clase trabajadora. Además de la figura del trabajador independiente emerge con fuerza el interés por comprender las actividades de servicio. El panorama es complejo debido a que las herramientas gerenciales y las herramientas sociotécnicas han contribuido a fragmentar los colectivos de trabajadores y a la despolitización del trabajo en tanto que neutralizan y hasta niegan el conflicto. Si bien la conflictividad es inherente a la relación capital-trabajo, queda claro que esta se busca neutralizar con la construcción de narrativas y de dispositivos que prolongan la racionalización del trabajo en el terreno subjetivo y que colocan en el centro el interés de preservar el empleo o de asegurar la perennidad de la empresa.

Además de la gestión participativa se integran las exigencias del mercado y el imperativo de ofrecer un buen servicio a los clientes (internos o externos). La promesa de la calidad y buen trato corresponde con el dominio de una cultura comercial que pone en tensión el trabajo, produciendo disonancias y costos subjetivos que atenta contra la trayectoria del trabajador.as y hasta la ética profesional.

La incursión del cliente (insatisfecho), como hemos visto, en la producción de bienes y de servicios constituye un componente de la reorganización productiva. En todo caso insistimos en la importancia de comprender, más allá del marketing, como se introduce la lógica del mercado en el sector público y como opera el proceso de conversión del asalariado, pero también del público en cliente o en sujeto de derecho.

Desde nuestra perspectiva, la importancia de las actividades de servicio corresponde, entre otros, con un proceso histórico en el que la producción y el consumo se conciben como espacios imbricados o en los que existen traslapes a través del dominio de una cultura comercial que logra penetrar en el espacio de trabajo con un conjunto de herramientas y dispositivos. Observar dimensiones de análisis que no estaban en el “radar” de los estudios del trabajo que se

ocuparon del asalariado, lo que no significa que éstas no existieran, sino que en el “recorte de la realidad” simplemente este componente quedaba fuera de la definición de los observables.

La sociología del trabajo en México reclama de una apertura al trabajo interdisciplinario y de salir de las trampas de un pensamiento dicotómico. Esta exigencia emana también de la heterogeneidad de situaciones y prácticas productivas y de la diversidad de experiencias y trayectorias laborales que convergen en un mismo territorio. La invitación es pensar desde el campo de las relaciones sociales que anteceden a las dinámicas productivas que configuran una territorialidad, considerando las lógicas que son dominantes y las relaciones socioculturales.

## Referências

- ANTUNES, Ricardo. ¿Cuál Es El Futuro Del Trabajo En La Era Digital?. *Observatorio latinoamericano y caribeño*. Buenos Aires, v. 4, enero-junio 2020, pp. 12-22.
- BELMONT, Edgar. La reforma laboral en México: la mitificación de la empresa y los ajustes en las relaciones laborales. *Nueva antropología*. México, v. 27, n. 80, oct. 2014, pp. 35-58.
- . *Las batallas alrededor del servicio público de energía eléctrica. convergencias y divergencias entre Electricidad de Francia y Luz y Fuerza del Centro*. México, UAQ-M.A., Porrúa, 2011.
- BELMONT, Edgar y MAZA-DÍAZ, Octavio. México: La Apertura y los límites de la sociología del trabajo. *La nouvelle revue du travail*. Francia, n. 19, nov. 2021, pp. 1-15.
- BERNARD, Sophie, DUJARIER, Marie-Anne and TIFFON, Guillaume. Introduction (L'activité Des Clients : Un Travail ?). *Sciences de la société*. Francia, n. 82, 2011, pp. 2-19.
- BURAWOY, Michael. *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*, USA, University of Chicago Press, 1982.
- CABRERO, Enrique. *Del Administrador Al Gerente Público*. México, INAP, 1995.
- CARRILLO, Jorge. Evolución de las maquiladoras y el rol del Gobierno y del mercado en la seguridad en el trabajo. *Papeles de Población*. México, v. 8, n. 33, jul.-sep. 2002, pp. 1-28.
- CASTEL, Robert. *La inseguridad social: ¿qué es estar protegido?* Buenos Aires, Ediciones Manantial, 2015.
- CHARBONNIER, Pierre. *abondance et liberté: une histoire environnementale des idées politiques*. Paris, La Découverte, 2020.

- CHIAPELLO, Ève, and Patrick Gilbert. *Sociologie des outils de gestion. introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Grands Repères Manuels. Paris, La Découverte, 2013.
- COUTROT, Thomas ; FLACHER, David y MÉDA, Dominique. *Pour en finir avec ce vieux monde. Les chemins de la transition*, Paris, Les Éd. Utopia, 2011.
- DE LA GARZA, Enrique. ¿Qué es el trabajo no clásico? *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Cali, Valle del Cauca, Colombia, n. 36, 2017, pp. 5-44.
- . *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, 1993.
- DURAND, Jean-Pierre. *fabricar al hombre nuevo: ¿trabajar, consumir y callarse?* México, Ediciones Akal, 2021.
- . *La Cadena Invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. México, Fondo de Cultura Económica, 2011.
- GARZA, Gustavo. *La organización espacial del sector servicios en México*. México, Colegio de México, 2006.
- Haidar, Julieta, and GARAVAGLIA, Pía. *La "Uberización" del trabajo en el transporte de pasajeros: Uber, Cabify, Beat Y Didi En El Amba*. Buenos Aires, CITRA-Observatorio de Plataformas de Trabajo, 2022.
- HIBOU, Béatrice. *La bureaucratisation néolibérale*. Paris, La découverte, 2020.
- LAVILLE, Jean-Louis. *Sociologie Des Services: Entre Marché Et Solidarité*. Paris Èrès, Coll. Sociétés en changement, 2005.
- LEFF, Enrique. *Ecología Y Capital*. México, Siglo XXI, 1994.
- LINHART, Danièle. *La modernización de las empresas*. Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad, 1997.
- LUSSAULT, Michel. *El Hombre Espacial. La Construcción Del Espacio Humano*. Buenos Aires, Amorrortu, 2020.
- QUIJANO, Aníbal. *Clase Obrera En América Latina*. Costa Rica, Ed. Universitaria Centroamericana, 1982.
- . Colonialidad y Modernidad/Racionalidad. *Perú indígena*. Perú, v. 13, n. 29, 1992, pp. 11-20.
- . *Ensayos en torno a la colonialidad del poder*. Buenos Aires, Del Signo, 2019.
- RAVELO, Patricia, and SÁNCHEZ, Sergio. Resistencia individual y colectiva ante la violencia de género. La experiencia de las obreras de las maquiladoras de Ciudad Juárez. *Revista de Estudios de Género. La ventana*. México, n. 24, 2006, pp. 380-404.
- SÁNCHEZ, Sergio. Los sindicatos ante las ciencias sociales y la antropología social en México: antecedentes, logros y perspectivas en el siglo XXI. *Nueva antropología*. México, v. 27, n. 80, 2014, pp. 59-82.

- TERSSAC, Gilbert de. Le client: coproducteur de l'organisation? *Sciences de la société*. Francia, n. 82, 2011, pp. 127-41.
- TIFFON, Guillaume. *Le travail disloqué. organisations liquides et pénibilité mentale du travail*, Paris, Bord de l'eau (Le), 2021.
- VARGAS, Eduardo. Hacia Una Configuración Sociotécnica En La Producción De Viajes De Los Choferes De Uber. In: DE LA GARZA, Enrique. *Configuraciones Productivas Y Circulatorias En Los Servicios Y Trabajo No Clásico*. México, Gedisa-UAM, 2021.
- VAYRE, Jean-Sébastien. Travail ou participation du consommateur? consommer: une activité co-élaborée. *Sciences de la société*. Francia, n. 82, 2011, pp. 169-83.
- WELLER, Jean-Marc. *L'état au guichet: sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris, Desclée de Brouwer, 1999.
- . Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide. *Sociologie du travail*. Francia, v. 44, n. 1, 2002, pp. 75-97.
- ZEMELMAN, Hugo. *Conocimiento y sujetos sociales: contribución al estudio del presente*. México, El Colegio de México, 1987.

Recebido em: 02/02/2023

Aprovado em: 12/06/2023

### **Como citar este artigo:**

CORTÉS, Edgar Belmont. La reorientación y reorganización del trabajo en el sector público. *Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar*, v. 13, n. 1, jan. - abril. 2023, pp. 133-157.