

# **El back y el front office en la “prestación del servicio” público de energía eléctrica.**

Edgar Belmont Cortés.

Cita:

Edgar Belmont Cortés (2007). *El back y el front office en la “prestación del servicio” público de energía eléctrica. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-066/1338>

**Edgar Belmont**

**Centre Pierre Naville, Université d'Evry,  
Estudios Sociales, UAM-Iztapalapa**

**Manager la divergencia**  
**Los centros de relación clientela de la empresa EDF**  
**(Entre el *back* y el *front office* : *La negociación del status del cliente*)**

**Introducción.**

Nota aclaratoria: Este documento tiene el formato para ser leído ante el público. La discusión que motive nuestra comunicación nos permitirá fortalecer nuestra propuesta de análisis y la presentación de los resultados de nuestra investigación, el objetivo es publicar más adelante los avances que aquí expondremos.

Dicho esto, discutiremos entorno a la re-configuración de la empresa pública de energía eléctrica. En particular, sobre la recomposición de los Centros de Relación Clientela (CRC) de la empresa Electricité de France (EDF) ante el proceso de liberalización del mercado de consumidores.

Nuestra exposición se apoya en buena medida del trabajo de campo que hemos llevado a cabo en las agencias comerciales de la empresa, por lo que concentraremos nuestra atención en el *análisis situacional* de las actividades que desarrollan en el cotidiano los *Consejeros Clientela* y los *Consejeros de Solidaridad* en los CRC. Las reflexiones que aquí vertimos, sobra decir, forman parte de una investigación que es mucho más amplia.

Antes de comenzar con la exposición considero importante trazar, por lo menos, los ejes en los que se construye nuestro marco interpretativo. En primer lugar diríamos que nuestro objetivo consiste en articular el análisis estructural y situacional, ello aunque no es nada nuevo, continua siendo pertinente.

Nuestra postura interpretativa parte del supuesto de que las actividades de los *consejeros clientela* y de los *consejeros de solidaridad* se inscriben, utilizando la expresión de Anselm Strauss,<sup>1</sup> en un contexto “próximo” y “lejano”, a partir de ello buscamos construir una marco analítico que nos permita articular ambas dimensiones, esto es, de una parte, el proceso en el que se reconfigura la empresa pública y, por la otra, el impacto que ello provoca en el espacio productivo. En esta presentación pretendemos por tanto presentar

---

<sup>1</sup> Strauss, Anselm. **La trame de la Négociation, sociologie qualitative et interactionnisme**. Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, 1991.

algunos avances del análisis situacional que llevamos acabo sobre las actividades que se desarrollan en los Centros de Relación Clientela.

En buena medida nuestro trabajo de campo se concentra en las actividades de los *Consejeros de Solidaridad*, actividad que ha sido recientemente creada en la Dirección Comercial Particulares Profesionales (enero del 2007).

Para comprender el proceso en el que se reorganizan los CRC es importante situar histórico el debate sobre la apertura del mercado de consumidores domésticos (prevista para julio del 2007) y su impacto en el espacio de trabajo.

Aunque nuestro marco interpretativo se encuentra en construcción; sostendremos, en este espacio, que en los CRC convergen orientaciones divergentes en las cuales se enmarca, de una parte, las actividades de los trabajadores y se ponen en juego, por la otra, la *imagen comercial y social* de la empresa. A partir de ello sostendremos que *manager la divergencia* representan no sólo una actividad, la cual consiste en hacer trabajar a todo el mundo, sino que constituye además una estrategia managerial, al enmarca el conflicto y las tensiones que existen alrededor de la re-configuración de la empresa pública.

Precisamente, podemos concluir, adelantándonos en nuestra exposición, que la re-configuración del espacio productivo es un proceso dinámico en el que se recomponen las relaciones sociales en la empresa, las alianzas y los conflictos, y que en esa recomposición intervenga, de manera directa o no, la figura del cliente, del usuario.

A partir de nuestro trabajo de campo mostraremos que en la *frontera* de la empresa se pone en juego no sólo la orientación del servicio frente al *cliente*, sino que además, en la relación de servicio se negocia tanto la deuda con la empresa, los plazos para el pago de una factura de consumo, como el status del cliente, del usuario, del consumidor, del ciudadano. La re-configuración de la empresa refleja por tanto una dimensión política que es muy importante.

El bosquejo que acabamos de hacer forma parte de la postura interpretativa que hemos venido construyendo a lo largo de los últimos años a partir de nuestra experiencia de investigación y de otras que han sido desarrolladas en Francia y México. El objetivo de nuestra comunicación es finalmente dar a conocer no sólo los avances de la investigación sino de reflejar la propuesta analítica que acabamos de trazar esquemáticamente.

### **El plan de la ponencia**

En un primer momento, sostendremos que en los CRC convergen orientaciones divergentes; para ello, haremos una “descripción” de las actividades que desarrollan, en el

cotidiano, los *consejeros clientela* y los *consejeros de solidaridad*, e identificaremos las consignas en las que se enmarca ambas actividades.

En seguida analizaremos las actividades que desarrollan en el cotidiano los *consejeros de solidaridad* recurriendo a nuestras notas de campo y poniendo un especial interés en la *dinámica* del *equipo* de solidaridad de la agencia de Nanterre. Al analizar dichas actividades veremos que “relación de servicio” se establece por la mediación de los trabajadores sociales de las “colectividades locales”, quienes *traducen* la situación de los *clientes en dificultad* y negocian, frente al *consejero de solidaridad*, los plazos para el pago de un adeudo.

En este caso veremos que la “relación de servicio” con el *cliente en dificultad* pasa por la mediación de un tercero, el trabajador social, y que educar al cliente implica, en este caso, “enseñarle a controlar su consumo” y a hacerse “responsable de su contrato”, a administrar incluso sus gastos. A partir de ello mostraremos que el cliente es un actor que interviene directa o indirectamente en el proceso de re-configuración de la empresa.

### **Los Centros de Relación Clientela: Enmarcar la “solidaridad” y los objetivos comerciales de la empresa.**

En los Centros de Relación Clientela convergen posiciones divergentes; consignas de trabajo contradictoria donde se enmarcan la reorganización de las agencias comerciales frente a la apertura del mercado, *manager la divergencia* implica por tanto poner en juego la *marca* de EDF, *su imagen social y comercial*; retomando las palabras de la dirección, “adaptarse a la competencia y a la apertura del mercado, manteniendo -al mismo tiempo- los valores del servicio público”. *Manager la divergencia* involucra por tanto poner en valor la imagen social de la empresa y orientar las actividades de la agencia hacia la búsqueda del valor, del resultado. Detrás de ello existen por supuesto fuertes tensiones.

La reorganización de los CRC ha sido un proceso largo que se intensifica sobre todo con la liberalización del mercado de consumidores a partir de 1999. La diversificación de las ofertas comerciales, de las tarifas eléctricas, y por tanto de los contratos pone en tensión sobre todo la relación comercial que existía en el marco de la regulación monopolista. Justamente en un primer momento, la crítica a la organización burocrática enmarca la “modernización” de las agencias comerciales de la empresa en la década de los años 80’s. Aunque no es nuestra intención hacer un recorrido de dicho proceso, si considero importante dejar en claro que la figura del *cliente* aparece desde entonces en el debate

sobre la “modernización” de los servicios públicos. *Adaptar el servicio* a las necesidades de cada cliente supone en principio una ruptura con la *relación burocrática* como principio de organización.

En el caso de los servicios públicos, recordemos, la aplicación de la regla, *relación burocrática*, supone en principio el trato igual a los usuarios sea cual fuese su posición económica, social o geográfica.

Ahora bien, simplemente como antecedente, la directiva de 1996 traza las líneas de la integración del mercado eléctrico europeo, en este sentido, la apertura del mercado eléctrico francés comienza en 1999, con los grandes consumidores, y concluye en julio del 2007, con la liberalización de los *servicios* domésticos. La apertura del mercado de consumidores tiene sin embargo implicaciones importantes en el espacio productivo y en particular en los CRC, pues la separación contable de las actividades de la empresa *obliga* a que las agencias comerciales se orienten hacia la búsqueda de valor, “a vender otra cosa que sólo contratos”.

Al liberalizar el mercado de consumidores, el cliente es “elegible” y por tanto escaso, a partir de este supuesto, en las agencias comerciales se ponen en juego una serie de consignas y de dispositivos de organización que trastocan los referentes de la empresa pública nacionalizada, entre estas aparece, por ejemplo el llamado a la movilización de los trabajadores para “*asegurar la fidelidad del cliente*” y para “*mantener su confianza*”.

En este marco discursivo, la liberalización de mercado exige en respuesta la movilización de las ‘competencias afectivas’ de los trabajadores, debido a que el futuro de la empresa depende, en buena medida, de evitar “a toda costa” que el cliente decida quitar la empresa, y a reconquistar incluso a aquellos que la han dejado. La alusión a los *sentimientos* y al mundo afectivo constituye, por tanto, uno de los rasgos del capitalismo contemporáneo, debido básicamente a que la empresa se *representa* como la víctima de la globalización. A partir de lo anterior, podemos decir, existe una fuerte dramatización alrededor de la *incertidumbre* y los *riesgos* con la cual se enmarca y convoca a *la movilización de los trabajadores*.

La dramatización que existe entorno a la globalización no es exclusiva, por supuesto, del discurso empresarial, en el debate legislativo, y en las dirigencias sindicales se evoca de igual forma la incertidumbre y se construye un marco de movilización.

Regresando a nuestra exposición. La liberalización del mercado de consumidores supone que aun si el cliente consume el mismo producto tiene la “libertad” de cambiar su relación comercial al escoger otro comercializador de electricidad. La reorganización de las

agencias comerciales se inscribe por tanto en la consigna de “mejorar” la relación comercial y de responder con “simplicidad” y “pragmatismo” a las demandas de los clientes. Justamente, en la relación de servicio, se pone en juego, por tanto, la “*confianza del cliente*”.

De igual forma con la liberalización del mercado de consumidores, la separación “*contable*” de las actividades de la empresa, y la competencia entre “comercializadores” “obligaría” a la empresa a diversificar sus ofertas comerciales y a orientar las actividades de los agentes comerciales hacia la profesionalización de la venta. Justamente, la reorganización de las actividades en los CRC se ha orientado en buena medida hacia la “creación de valor”, el resultado, y en la cifra de negocios en tanto que un indicador de la satisfacción y la confianza del cliente hacia los servicios que ofrece la empresa. A partir de este análisis es que intentamos situar las actividades de los *consejeros clientela* en el contexto de la liberalización del mercado.

Insistimos, la apertura del mercado eléctrico implica la separación contable de la generación, transmisión, distribución y comercialización a “riesgo de falsear la competencia” y de transgredir por tanto el juego del libre mercado. Frente a este proceso, las actividades se han diversificado en las agencias comerciales debido a que su actividad se concretaba en el marco de la regulación monopolista a la gestión de los contratos y a la atención de quejas de los clientes. De ahí que la diversificación de las ofertas comerciales se acompañe de lo que ha sido llamado la ‘profesionalización de la venta’.

Frente a este proceso, *la profesionalización de la venta*; la técnica del “coaching” representa un dispositivo de organización que consiste en “acompañar” al trabajador a lo largo de sus actividades, estando principalmente a la escucha de sus “respuestas” frente el cliente con el objetivo de “mejorar” sus “técnicas” de venta y de hacer las “sugerencias” que le permitan mejorar sus resultados.

Es así que resulta evidente que detrás del procesos en el que la reorientación de la actividad de los consejeros-clientela, hacia la búsqueda de valor, existan tensiones o mecanismos de resistencia.

Frente a ello se halla sin una recomposición de alianzas y de conflictos en el seno de las agencias comerciales. La contratación de “jóvenes”, a tiempo determinado, reconfigura las relaciones sociales en las agencias, debido a que trata de personal intermitente que ha sido contratado “a la base” para ejercer la venta de servicios asociados al consumo de electricidad; como es por ejemplo, la venta de un seguro que protege el pago de la factura de consumo de electricidad en caso de accidente de trabajo.

En la *disputa* por orientar el sentido de actividad existen posiciones que mantienen como marco de referencia los referentes de la empresa pública nacionalizada y por tanto la gratuidad del servicio; nuevamente, al igual que la dirección de la empresa, se evocan los *valores* del servicio público ahora como mecanismo de resistencia.

La alusión a que la electricidad no es una mercancía como cualquier otra, debido a que no se almacena y a que detrás de su comercialización existen fuertes imperativos técnicos y operativos, constituye de igual forma, una consigna en la que se enmarca la resistencia a la reorganización de la empresa. Justamente, señala uno de nuestros entrevistados en Francia, la electricidad no son “bananas que puedas sacar o meter del refrigerador para regular su precio”. De igual forma en México el mismo comentario, aquí “vendemos electricidad, no cacahuates”.

*Manager la divergencia* implica por tanto hacer converger posiciones divergentes; enmarcar la disputa que existe, dentro y fuera de la empresa, y alrededor de la prestación del servicio.

La *profesionalización de la venta* implica enmarca la actividad de los consejeros de clientela en una serie de consignas y de dispositivos organizativos que trastocan los referentes de la empresa pública nacionalizada. Frente a ello, el debate entorno a las *misiones* del servicio público pone en juego al mismo tiempo la imagen social de la empresa.

Justamente en Francia el acceso a la electricidad, en tanto que producto de primera necesidad, se enmarca en una serie de dispositivos institucionales que encuadran en buena medida la actividad de los *consejeros de solidaridad* en los CRC. La pregunta inicial consiste en si en saber cómo se pone en juego la imagen social de la empresa, pues como hemos dicho anteriormente, la liberalización del mercado eléctrico pone a debate, no sólo la elegibilidad de los clientes, sino además la protección del consumo a los “*clientes en situación de dificultad*”.

Aunque carecemos de espacio nos parece importante sostener que para comprender las actividades de los consejeros de solidaridad es importante hacer referencia al contexto político en el que se pone a debate el modelo energético francés, proceso que ha sido llamado en un momento como la “refundación” del servicio público. Por ahora nos concentraremos, en cambio, en las actividades de los consejeros de solidaridad de la empresa.

El *problema* que se plantea, si podemos decirlo así, frente a la liberalización del mercado consiste en asegurar un mínimo de equilibrios y de consensos dentro y fuera de la empresa,

es por ello, que la puesta en juego de la imagen social de la empresa tiene un *valor* importante dentro de la estrategia *managerial*. De esta forma, la orientación de las actividades de los consejeros de solidaridad adquiere una connotación política importante y donde la imagen de la empresa, su responsabilidad social, se pone en juego.

Al ponerse a discusión la transposición de la directiva europea de 1996 en la legislación francesa y por tanto la “*refundación del servicio público*”. El problema que se plantea desde el poder legislativo es encontrar un “equilibrio” entre la “competencia económica” y la “protección social”. La protección del consumo a los “clientes más desfavorecidos” y la constitución, en consecuencia de un Fondo de Solidaridad, constituyen, por tanto, algunos referentes esenciales en los que se enmarcan las actividades de los *consejeros de solidaridad*.

Detrás de ello, insistimos, existe un uso político de la “historia social de la empresa”, de los “valores del servicio público” y de la “solidaridad”. Asegurar un mínimo de equilibrios, frente en la divergencia de orientaciones, representa en buena medida el *sentido* que existe detrás de la puesta en juego de la *imagen social* de la empresa. La re-configuración de la empresa se inscribe por tanto en una disputa política donde se pone a debate su orientación social. Justamente, entre las posiciones que entran a debate persisten aquellas que cuestiona el *uso político* de la historia social de la empresa y en consecuencia la instrumentalización de la solidaridad.

Lo anterior adquiere una dimensión importante debido a que, como hemos señalado, la re-configuración de la empresa es un proceso inacabado. Las actividades de los *consejeros de solidaridad* se inscriben en un contexto político en el que se pone en juego el rol social de la empresa pública. Precisamente, al mismo tiempo que realizábamos nuestro trabajo de campo en la agencia de Nanterre Ville, tenía lugar la campaña electoral presidencial, dicho proceso llamaban fuertemente la atención del “equipo de solidaridad” debido a que el triunfo de la derecha (Nicolas Sarkozy) o bien de la izquierda (Ségolène Royale) podría tener un impacto significativo en el proceso de liberalización del mercado doméstico, previsto en julio de 2007, y por tanto, en la orientación de las actividades del *equipo de solidaridad* de la empresa.

Ahora bien, la *imagen social de la empresa* se enmarca, por ejemplo, en la “tarifa de primera necesidad”<sup>2</sup> y en la contribución de la empresa al *fondo de solidaridad* que ha sido

---

<sup>2</sup>. La tarifa de primera necesidad consiste hacer una reducción, en función de la situación familiar del cliente, hasta del 50 % sobre los 100 primeros kw consumidos. La tarifa se dirige básicamente a las personas que se mantienen con el seguro de desempleo.

constituido para la “protección” del consumo de los “clientes desfavorecidos”. Justamente, un primer aspecto a resaltar consiste, en la negociación del *status del cliente* por parte de los consejeros clientela y de solidaridad. El estigma que existe detrás de la figura del “cliente démuni” se asocia incluso en una serie de dispositivos que consisten en educar y responsabilizar al cliente de su consumación de energía y de su contrato.

La puesta en juego de la *imagen social* de la empresa constituye de esta manera un instrumento managerial con el cual se “*administra*” la divergencia de posiciones que convergen en la empresa, finalmente, asegurar un “equilibrio” mínimo resulta importante considerando que el proceso de re-configuración de la empresa, insistimos, es un proceso inacabado.

Ahora bien, hasta aquí hemos hecho referencia someramente al contexto en el que se sitúan las actividades de los consejeros de solidaridad, como expresamos en un principio, nuestro de análisis consiste en situar en el contexto *próximo y lejano* las actividades de los *consejeros de solidaridad* y de los *consejeros clientela*. En lo que resta nos concentraremos en las actividades de los consejeros de solidaridad. Segundo punto propuesto en el plan de la ponencia.

#### **Los consejeros de solidaridad. Trabajar bajo consignas contradictorias.**

Simplemente como antecedente quisiera recordar que la figura de los consejeros de solidaridad ha sido “recientemente creada” en la Dirección Comercial Particulares Profesionales y que en buena medida su actividad consiste en tratar el *dossier* de los “*clientes en dificultad*” de pago y que son susceptibles, por tanto, de sufrir un corte en el servicio.

Justamente, las actividades de los *consejeros de solidaridad* se enmarcan en la siguiente consigna: “poner en marcha los dispositivos de solidaridad de la empresa, respetando los objetivos comerciales de la empresa”. Hemos señalado en parte que la reorganización de las agencias comerciales se orienta hacia la búsqueda del resultado y la creación de valor. En las actividades de los consejeros de solidaridad dicha “presión por el resultado” se expresa de otra manera pues finalmente en buena medida la actividad del consejero comienza con la negociación de un adeudo de un cliente en dificultad de pago con la mediación de los trabajadores sociales de las colectividades locales. “El objetivo a la base consiste en hacer entrar lana a la empresa”, señala uno de nuestros entrevistados.

Ahora bien, hemos insistido en que manager la divergencia consiste en buena medida en enarcar el conflicto y las tensiones que existen entre posiciones divergentes y que convergen en la empresa. A partir de ello la pregunta, por demás pertinente, consiste en

saber cómo es posible trabajar bajo consignas aparentemente contradictorias. Para abundar al respecto haré alusión a la siguiente nota de campo.

Antes de narrar dicha situación es preciso tomar en cuenta lo siguiente. En la agencia de Nanterre los *consejeros de solidaridad* no tienen contacto directo con el cliente, a comunicación puede existir sólo por la mediación del trabajador social. En un primer momento, es el *consejero clientela* quien analiza el dossier del cliente y en caso de no haber un acuerdo en el pago éste le sigue acudiendo con un trabajador social de su localidad. En caso que así sea, el trabajador social establece contacto con el consejero de solidaridad para “detener” un posible corte de electricidad a quien entonces ha sido calificado como un cliente desfavorecido. Después viene una serie de procedimientos que no desarrollaremos por razones obvias.

Ahora bien, mientras observaba las actividades del “equipo” de “solidaridad”, las labores se interrumpen por la llegada súbita de una chica, consejero clientela, quien tenía asignado ese día la atención física a los clientes en la recepción.

Demanda el apoyo de algún consejero de solidaridad; “afuera”, en la recepción, hay “una mujer que llora desesperadamente”, “le cortaron la electricidad”, y “quiere saber el teléfono o la dirección de un trabajador social más cercano, o que corresponda a Nanterre”. La localidad.

En la reacción de cada miembro del equipo se evoca distintos criterios que aluden tanto al procedimiento, al compromiso y responsabilidad del cliente, la solidaridad, etc.

Juan evoca el procedimiento, se pregunta porque el cliente espero hasta el momento del corte, porque no hubo una reacción de su parte durante el periodo de gracia antes de que se ejecute la amenaza del corte. Su pregunta es clara, para tomar una decisión es preciso saber “si el *cliente* ha seguido el procedimiento” y “porque no hubo una reacción de su parte antes del corte”. “de cuanto es su adeudo” y cuanto esta dispuesto a pagar inmediatamente.

Pedro, pregunta de igual forma si existe la posibilidad de “negociar con el cliente” una extensión en el periodo de pago, “en cuantos plazos”. Al conocer monto de la deuda y el ofrecimiento del cliente para adelantar el pago.

“Yo no estoy de acuerdo” señala Juan. Demanda por lo menos un adelanto que cubra el 50 % de la deuda. Toda esta discusión se lleva a cabo sin la presencia del “cliente”.

“Vamos, hagamos de la verdadera actividad social el día de hoy” “yo decidí hacerlo una vez por semana, esa es mi cuota”. Responde Pedro.

Yamel, se une a la petición de Pedro, “vamos, se solidario”.

Juan da su consentimiento con un gesto. Finalmente es Yamel quien sale a la recepción para atender al “cliente” y negociar un plazo en varios pagos, comunicándose, a la vez, a la “línea de emergencia” para solicitar la reconexión del servicio.

En esta “situación” me parece muy significativa de la tensión que enfrentan los trabajadores al trabajar bajo consignas paradójicas. Para gestionar dichas tensiones, señala una de nuestra entrevistadas, “cada quien reacciona de distinta manera, según su humor, su ánimo,” según incluso sus propios criterios de justicia.

Como hemos mencionado el trabajo del *consejero de solidaridad* comienza con la negociación del adeudo y la negociación del status del cliente frente al trabajador social. El hecho de que no exista por el momento un contacto físico con el cliente hace que prevalezca como criterio, en la negociación, el historial del cliente y el procedimiento que existe hasta antes de ejecutar el corte del servicio.

De acuerdo al procedimiento, antes de ejecutar la “amenaza” de un corte existe un periodo aproximado de dos meses para que el cliente reaccione y solicite en su caso ya sea una aplazamiento en el pago o bien el apoyo del consejo de apoyo familiar para cubrir parte del monto de su factura. Este periodo de gracia puede extenderse en algunos casos, debido a la “*tregua invernal*” (1° de noviembre – 15 de marzo) que consiste justamente en mantener una potencia mínima durante dicho periodo a los *clientes en dificultad*.

Al no existir una comunicación directa con el *cliente* es el procedimiento lo que prevalece como principal criterio. A los quince primeros días de recibir la factura y no haber efectuado el pago se “relanza” un recordatorio; a los 30 días se reduce la potencia y se “es menos gentil” al recordar que existe un riesgo de corte en el suministro de electricidad. En caso de “dificultades” de pago se sugiere contactar al *consejero clientela* para estudiar su dossier o bien al trabajador social de su localidad para solicitar el apoyo económico de la colectividad y por tanto acceder al “*fondo de solidaridad*” para el pago de su factura. La amenaza de lanzar el corte de electricidad y de llegar al contencioso se pone en todo momento de manifiesto. De ahí que la tregua en tanto que concepto belicoso resulte apropiado para calificar el periodo de gracia concedido a los clientes desfavorecidos durante el periodo invernal.

Para el *consejero clientela* trabajar en la línea resulta por lo tanto cansado pues es ahí, como hemos dicho, donde se negocia la deuda con la empresa y el status del cliente. Los casos que se presentan pueden variar de acuerdo a la situación de cada cliente. En algunos

casos, incluso, cliente “conoce el procedimiento” y decide establecer de manera directa contacto con el trabajador social para solicitar el apoyo económico para cubrir el pago de su factura, no estableciendo contacto alguno con el trabajador o la agencia, en París incluso existen asociaciones que sirven de mediación entre la agencia y el “*cliente en situación de dificultad*”. En otros casos el cliente acude a negociar su status intentando resguardar su integridad, su orgullo, negándose con ello establecer contacto con el trabajador social. Otros usuarios definitivamente no establecen contacto de ninguna forma y se mantienen en el anonimato, sin electricidad.

Ahora bien, quisiera señalar un aspecto que hemos mencionado y el cual consiste en poner en marcha una serie de dispositivos con los cuales se busca responsabilizar y *educar* al cliente tanto de su consumo de energía, como de su contrato. En todo ello son las fronteras de la empresa lo que se pone en juego, entre las actividades del equipo de solidaridad se encuentra la de organizar reuniones con trabajadores sociales y *clientes en situación de dificultad* con el objetivo de hacer un poco de la *pedagogía*. Para *responsabilizar* al cliente, en el control de su “presupuesto” y por tanto en el pago regular de su factura, se recurre al uso de herramientas, como es por ejemplo, el programa de computadora (Tratamiento Gestión Comercial) y con el cual se gestionan “las cuentas” de cada cliente, y donde existe la posibilidad de domiciliar al cliente mensualmente en caso de tener problemas para cubrir los pago bimensualmente.

La actividad de los consejeros de solidaridad se enmarca por tanto en una serie de procedimientos y dispositivos que se ponen en juego en situación de trabajo. Actuar en situaciones de emergencia constituye otra de las consignas en las que se enmarca la actividad de los consejeros de solidaridad. Las tensiones que existen alrededor de la reconfiguración de la empresa se expresan, como hemos visto, en la frontera de la empresa; frente este escenario, el trabajador sigue poniendo en juego sus criterios, el procedimiento, la regla debe ser capaz de actuar bajo consignas divergentes.

En la situación que hemos evocado vemos algunos de los criterios que pueden negociarse ante un escenario de emergencia. Entre las salidas que existe a la tensión se alude a un criterio de justicia, al procedimiento o la regla, a la responsabilidad del cliente, y se hace uso incluso de la herramienta informática para verificar el historial del cliente y si existen, por ejemplo, compromisos previos que puedan “ayudar” a tomar una decisión, de igual forma, recurrir al responsable del equipo y buscar la complicidad del equipo forma parte representan una salida a las tensiones que existen en el ejercicio de la actividad.

Todo ello nos obliga a preguntarnos entorno a la re-configuración de la empresa y las consecuencias que ello provoca en el espacio de trabajo.

### **Conclusión**

Al analizar las actividades de los consejeros clientela y de los consejeros de solidaridad hemos concluido que manager la divergencia implica enmarcar el conflicto que existe alrededor de la re-configuración de la empresa EDF.

A partir de este supuesto hemos podido apreciar la puesta en juego de la imagen comercial y social de la empresa en las actividades que desarrollan en el cotidiano los consejeros clientela y de solidaridad.

La *profesionalización* de la venta hemos apreciado se enmarca en dispositivos organizativos como el *coaching*, mejorar la técnica de la venta constituye de esta forma una re-orientación del servicio hacia la búsqueda del valor, lo que trae consigo tensiones y conflictos a partir de que son las misiones del servicio público lo que se pone en juego.

De la misma forma, el *uso político* de la historia social de la empresa pública, de su imagen social, genera tensiones a partir de que los dispositivos de solidaridad se ponen en marcha al negociar en principio la deuda y del status del cliente. Al analizar las actividades de los consejeros de solidaridad hemos identificado las tensiones que existen, en espacio de trabajo, al enmarcar la divergencia. Trabajar bajo consignas contradictorias hemos visto no resulta tarea simple.

A partir de nuestra exposición hemos querido mostrar los alcances de nuestra propuesta analítica; la cual consiste en situar las actividades de los trabajadores en su contexto *inmediato* y *lejano*. De esta forma el análisis situacional nos parece central para comprender la re-composición del aparato productivo en el contexto de la globalización. La dramatización discursiva que hace de la empresa una víctima de la globalización tiene consecuencias importantes en el espacio productivo, y de esta forma en la implicación de los trabajadores con su actividad. Articular de una parte el análisis estructural y por la otra el análisis en situación de trabajo constituye un reto importante que es preciso afrontar. Agradezco su atención y estoy atento sus comentarios.

**Paris, Mayo 2007**

**Edgar Belmont**

[edgarbelmont@yahoo.com](mailto:edgarbelmont@yahoo.com)

## Referencias Básicas

- BELMONT, E. (2000) *Organización, identidad y acción colectiva: el Sindicato Mexicano de electricistas frente a la iniciativa de privatización del sector eléctrico*. México, Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora. Tesis Maestría.
- BOLTANSKY, L. & CHIAPELLO, È. (1999) *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- DURAND, J.-P. & FLOCH, M.-C. L. (2006) *La question du consentement au travail: de la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan.
- DURAND, J. P. (2004) *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- MISPELBLUM, F. (2006) *Encadrer, un métier impossible?* Paris, Armand Colin.
- STRAUSS, A. (1992) *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.