

# La cadena invisible

Flujo tenso y servidumbre  
voluntaria

**JEAN-PIERRE DURAND**



Casa abierta al tiempo

## VI. Servicios y tecnologías de la información: el trabajo de cuello blanco

Las actividades de servicio han conquistado tal lugar en la economía de los países más desarrollados que tienden a opacar a los otros sectores, empezando por el industrial, pero sobre todo al agrícola. Dado que estos sectores recurren a su vez de manera creciente a los servicios y a las tecnologías de la información, las cosas se enredan tanto que es necesario abandonar esta tipología de los tres sectores.<sup>1</sup> Después de abordar los aspectos de *definición de los servicios*, propondremos algunas interpretaciones en torno a la naturaleza de las actuales transformaciones sociales relacionadas con la explosión de los servicios. Será la ocasión para preguntarnos sobre el concepto de *relación de servicio* y deducir las posibles evoluciones de la relación salarial vinculadas a él.

El carácter informativo y comunicativo de los servicios lleva a cuestionar la naturaleza del trabajo comprometido en estas actividades de servicio en su diversidad. Volveremos entonces sobre las definiciones de la información y de la comunicación, especialmente en el espacio de trabajo, con la siguiente interrogante: ¿basta el recurso intensivo a las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para transformar el trabajo? De ser así, ¿qué nuevas características de la información y de la comunicación permiten concluirlo? De lo contrario, ¿a qué paradigma(s) dominante(s) debe(n) someterse la información y la comunicación? Y ¿qué cambios introducen en el proceso de trabajo? ¿Cómo interpretarlas y calificarlas?

<sup>1</sup> Además, el número de obreros tiende a disminuir en el sector industrial, a la vez que crece en las actividades de servicio. Según J. Gadrey, el número de obreros pasó en Francia de 5.1 millones a 2.2 millones en la industria entre 1962 y 1995, y de 1.4 millones a 2.6 millones en el sector terciario durante el mismo periodo (cfr. *L'économie des services*, La Découverte, 1992, pp. 13-14).

### 1. EXPLOSIÓN DE LOS SERVICIOS

Algunas actividades que se realizaban en el propio hogar se han visto poco a poco externalizadas por ser demasiado especializadas o demasiado calificadas como para realizarse internamente; empezaron así a abundar peluquerías, zapaterías, tintorerías, planchadurías, talleres mecánicos y sobre todo profesores que viven de sus calificaciones específicas. La existencia de todas estas actividades, que vienen a sumarse al comercio y a la administración pública, incluidos la banca y los seguros, explica por qué los servicios ocupan a más de la cuarta parte de la población de Europa o de Norteamérica desde principios de siglo, y actualmente mucho más aún en los países en desarrollo. Así, cuando se habla de explosión de los servicios en los países más avanzados, surge en la mente otro esquema, el del desarrollo de nuevas actividades en ciertos sectores antiguos (educación, investigación, salud, protección social y servicios sociales en general), pero sobre todo el surgimiento de nuevas actividades en fuerte crecimiento:

el turismo (operadores turísticos, hotelería, transporte aéreo), el ocio, la restauración (rápida o lúdica), la gran distribución y/o el *shopping*, la banca y los seguros;  
las telecomunicaciones (telefonía móvil, Internet, etc.), los medios de comunicación (televisión, revistas, cine, juegos de video, publicidad, etc.);  
la externalización de actividades de las que antes se encargaba la propia empresa (limpieza, restauración y, sobre todo, logística, informática, contabilidad, gestión de recursos humanos, mantenimiento, etc.), es decir, los servicios a las empresas.

La primera categoría de estos servicios de sustitución de las actividades domésticas se basa en parte en la producción de ciertos valores de uso fuera del hogar: ahora, los *tour operators* o los clubes de vacaciones organizan los viajes, las estancias y las relaciones sociales de los clientes. El mantenimiento de la casa y del jardín se deja en manos de especialistas. Las comidas de fiesta cada vez se celebran más fuera del hogar y, en algunos barrios, la restauración rápida tiende a reemplazar la comida familiar del sábado o del domingo. Estos ejemplos son muestra de que las actividades domésticas siguen un proceso lento pero inexorable de comercialización; y al tiempo que los hombres y las mujeres se convierten en asalariados, se desprenden de estas actividades bajo la triple presión de la oferta comercial, de la falta de tiempo doméstico y, muchas veces, de su fatiga física o mental.

La segunda categoría de servicios (los servicios informacionales dirigidos a las personas) se parece a la vez a un conjunto de prótesis para la comunicación social y a un sustituto de la actividad creadora del espíritu. Las telecomunicaciones e Internet sustituyen en parte la relación social *cara a cara*; como evitan los desplazamientos, también prolongan el tiempo de intercambio, pero se ha demostrado que de esta manera se dice algo distinto que en un contacto *cara a cara*. Queda por evaluar si esta diferencia significa una profundización de las relaciones afectivas o una tendencia a la superficialidad... El desarrollo de los medios de comunicación podría ser la ocasión para reforzar algunas especificidades de la especie humana, como el desarrollo de la afectividad en general, lo sensible, la estética y las aptitudes para la reflexividad. Si bien algunos medios de comunicación se esfuerzan por desarrollar estas cualidades, hay que reconocer que la mayoría de ellos no quitan la vista del *audimat* o del cuadro de evolución de las ventas. Esta actitud les lleva a adular a los individuos o al cuerpo social en su conjunto con el fin de evitar todo esfuerzo intelectual o psíquico que pudiera reducir los resultados financieros de dichos medios.

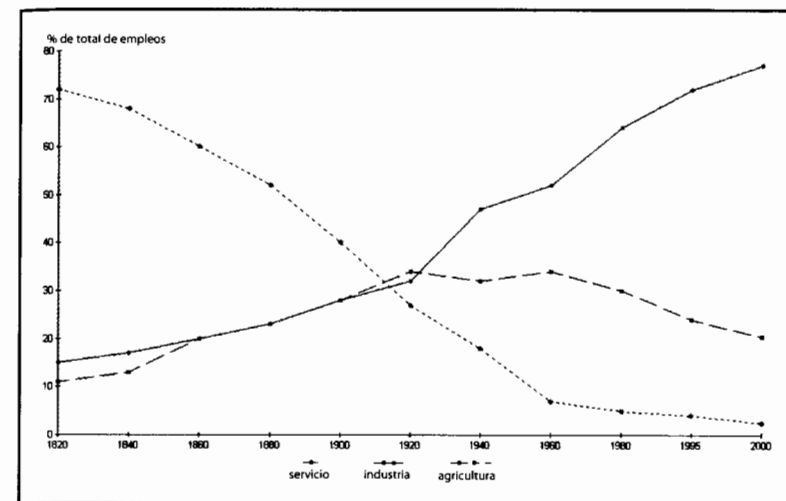
La tercera categoría de servicios (servicios a las empresas) considera la aceleración de la externalización de las actividades de las grandes empresas hacia las PYME, en ocasiones pertenecientes a las *holdings* que también poseen a las grandes empresas ordenantes; se trata aquí de desplazar hacia la periferia todas las actividades consideradas de poco valor agregado y todo lo que no sea parte de la actividad principal. Al final de este capítulo abordaremos la especificidad de dichos servicios a las empresas.

La explosión de las actividades de servicio puede abordarse por el lado del avance extremadamente rápido del empleo en este sector, en detrimento primero de la agricultura y luego de la industria desde los años sesenta y que, desde los años veinte, había dejado de crecer en importancia relativa en Estados Unidos. La siguiente figura ilustra esta curva en tijera: al reflejar la evolución del empleo por sectores en Estados Unidos, toma como ejemplo a la nación más avanzada en lo que se refiere al desarrollo de los servicios.

Cuando se trata de observar las evoluciones del empleo dentro de los sectores de los servicios, las estadísticas parecen menos concluyentes que cuando se plantean ilustrar la explosión de los servicios en general. Sin embargo, retendremos aquí tres evoluciones principales: el crecimiento extremo de los servicios destinados a las empresas, el fuerte desarrollo de los servicios públicos<sup>2</sup> y, por último, el reciente avance

<sup>2</sup> Incluso en Estados Unidos, donde éstos habrían pasado de 21% de la población acti-

FIGURA VI.1. Evolución del empleo en Estados Unidos



Fuente: J. Téboul, *Le temps des services*, Éditions d'Organisation, 1999, p. 9.

de los servicios informacionales (de los cuales, desde luego, una parte se destina a las empresas).

## 2. DEFINICIONES Y NATURALEZA DE LOS SERVICIOS

La diversidad de puntos de vista de los analistas multiplica las definiciones posibles: ¿se trata de examinar los usos o el lugar de los servicios en las cuentas de la nación? ¿Se trata de privilegiar su característica no comercial en la evolución de nuestras sociedades, o se trata de evaluar la productividad de los diferentes servicios? ¿Se trata de medir el empleo en los servicios o de caracterizarlos mediante el valor que producen? etcétera.

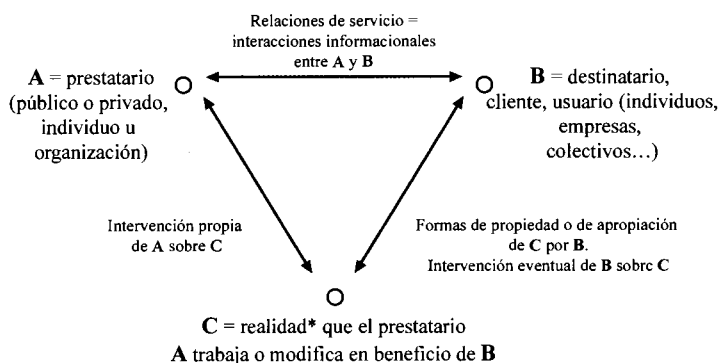
va en 1970, a 28.50% actualmente, según J. Téboul, *op. cit.*, p. 17.

## Triángulo de la actividad de servicio

J. Gadrey propone una definición posible del servicio:

Una actividad de servicio es una *operación* tendiente a una *transformación de estado* de una realidad *c*, que un consumidor (o cliente, o usuario) *B* posee o utiliza, realizada por un prestatario *A* a solicitud de *B*, y muchas veces en relación con él (ella), pero que no resulta en la producción de un bien susceptible de circular económicamente de forma independiente del soporte *c*.<sup>3</sup>

FIGURA VI.2. Definición de la actividad de servicio



\* Aquí entendemos *realidad* en el sentido de:

- objetos o sistemas materiales (actividades de transporte, reparación, mantenimiento...),
- información,
- individuos, según algunas de sus dimensiones (físicas, intelectuales),
- organizaciones, según algunas de sus dimensiones (técnicas, estructuras, conocimientos colectivos).

Fuente: J. Gadrey, *op. cit.*, p. 19.

<sup>3</sup> J. Gadrey, *op. cit.*, p. 17.

Aunque esta definición microeconómica no pueda dar cuenta de todas las situaciones de los servicios, tiene el mérito de mostrar cómo el servicio pertenece a la esfera de las relaciones sociales y cómo, por más inmaterial que pueda ser, queda vinculado a un *punto de aplicación* que tiene alguna materialidad. Esta definición especifica que el servicio tiene como objetivo una *transformación de estado del punto de aplicación c*, lo cual remite a las teorías de la comunicación y al contenido informacional de los servicios.

La clasificación de los servicios que propone J. Singelmann<sup>4</sup> constituye la base común de los diferentes enfoques. Además de las industrias extractivas (agricultura, minas) y de las industrias de transformación (construcción, agroalimentaria, manufactureras, etc.), Singelmann propone dividir los servicios en cuatro subconjuntos:

La distribución: transportes, comunicación, comercio; los servicios destinados al productor intermedio (*proservicios*): banca, seguros, inmuebles, servicios a las empresas, etcétera.

Los servicios sociales: salud, educación, previsión, servicios públicos.

Los servicios a la persona: servicios domésticos, hotelería, restauración, reparaciones, pintura, ocio y entretenimiento, etcétera.

El lector habrá percibido las dificultades de aplicación de semejante definición, pues los servicios de distribución, como los *proservicios*, son de naturaleza distinta según se destinen a los particulares o a las empresas. Por tal razón, nos parece que una mejor clasificación se basaría en un cuadro de doble entrada que categorice los servicios según su destino (particulares o empresas) y por el subsector de actividad. El analista privilegiará así una de las dos entradas de acuerdo con sus objetivos y el objeto preciso de sus trabajos. Desde el punto de vista sociológico, proponemos entrar más bien por el aspecto del destino de los servicios: cuando el «cliente» es diferente, la naturaleza de la relación misma de servicio varía, no tanto en su naturaleza como en su forma, tratándose de un individuo particular o de una empresa.

<sup>4</sup> J. Singelmann: *From Agriculture to Services: the Transformation of Industrial Employment*, Sage, 1978.

## CUADRO VI.1. Clasificación de los servicios

Subsectores de actividad	Destino de los servicios	
	Particulares	Empresas
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mensajería, correo</li> <li>- transporte de personas (tren, avión, autobús, metro)</li> <li>- comercio: gran distribución</li> <li>- telefonía, medios de comunicación, juegos de video, publicidad, Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transporte de mercancías, mensajería</li> <li>- transporte de personal (autobús)</li> <li>- comercio mayorista, importación/exportación</li> <li>- telefonía, telemática, Internet/intranet</li> </ul>
Banca-seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seguimiento de cuentas bancarias individuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- banco de inversión</li> </ul>
Sector inmobiliario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seguros sobre bienes de los particulares</li> <li>- agencia inmobiliaria, notarios...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seguros inmobiliarios, seguros de transportes</li> <li>- inmobiliario empresarial</li> <li>- externalización de los servicios: informática, logística, contabilidad</li> <li>- vigilancia y limpieza</li> </ul>
Servicios a las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salud: hospitales, médicos, farmacia</li> <li>- educación: escuelas, bachilleratos, universidades</li> <li>- jubilaciones/cobertura social</li> <li>- administración pública (central y territorial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salud en el trabajo, accidentes de trabajo</li> <li>- formación continua</li> <li>- cotizaciones sociales (URSSAF)/cajas de jubilación</li> <li>- administración pública (fiscalidad, subvenciones...)</li> </ul>
Servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- restauración rápida, lúdica</li> <li>- operadores turísticos, hotelería</li> <li>- reparación automovilística</li> <li>- tintorerías, peluquerías, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- restauración empresarial</li> <li>- vigilancia</li> <li>- limpieza</li> </ul>

## De la compra de un bien al acceso al servicio

Otra manera de considerar la mayor parte de los servicios consiste en pensarlos como un acceso al uso de un bien tangible o de una fuente de información. Según la teoría del advenimiento de la era del acceso,

El éxito ya no depende tanto de los intercambios individuales en el mercado como de las relaciones comerciales a largo plazo. Durante la mayor parte de la era industrial, lo importante era vender productos, y el servicio gratuito al consumidor que representaba la garantía sobre esos productos no era más que un argumento de venta adicional. Esta relación se ha invertido: cada vez más empresas regalan literalmente sus productos a los consumidores con la esperanza de ganarse su lealtad en el largo plazo, suministrándoles todo tipo de servicios.<sup>5</sup>

Esto nos hace pensar en la caricatura de dicha transformación corporizada en el teléfono celular: el operador telefónico casi regala el aparato (o lo cede a un precio marginal), para después vender servicios cada vez más diversificados: comunicaciones telefónicas, desde luego, pero además mensajería, acceso a Internet, transmisión de imágenes, etc. Este ejemplo no es un caso aislado, y J. Rifkin muestra algunas tendencias semejantes en el automóvil, la climatización, el uso de alfombras, etcétera.

Esta economía del acceso, que transforma radicalmente la relación con el uso de un bien o de una fuente de información, tiene como primer objetivo atraer al cliente, quien cree pagar ya sólo un precio mínimo correspondiente al servicio exacto que consume. J. Rifkin muestra que tal fenómeno se acompaña de un movimiento de comercialización de todo intercambio, incluidas las relaciones humanas hasta que «el acceso se convierte en un estilo de vida». La propiedad no es ya un fin en sí mismo, sólo permanece el uso (y las distinciones que lo acompañan) en tanto que acceso a un servicio, es decir, en tanto que relación de un «cliente» con la disponibilidad de un uso.

La rápida expansión de los servicios es prueba de esta evolución global de nuestras sociedades, en las cuales la fabricación de bienes tangibles, agrícolas o industriales ocupa cada vez menos tiempo. Por otra parte, los aumentos de productividad obtenidos en la fabricación de bienes tangibles continúan reduciendo sus precios y el lugar relativo que

<sup>5</sup> J. Rifkin, *The Age of Access. The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life is a Paid-for Experience*, Jeremy P. Tacher/G.P. Putnam's Sons, 2000.

ocupan en los presupuestos familiares. Dicho de otra manera, los servicios están habitados por un círculo virtuoso: al mismo tiempo que puede dedicarse más tiempo social a su preparación (ya que los bienes industriales exigen menos), la baja de los precios de los bienes tangibles libera capacidades financieras en los hogares.<sup>6</sup> Por último, la disminución de la duración del trabajo (al menos en los países socialmente más avanzados) libera también tiempo de los trabajadores, quienes pueden entonces consumir servicios muchas veces consumidores de tiempo.

Globalmente, esta evolución histórica significa que la tendencia general en la carrera por los bienes tangibles, que ha afectado a Europa, Japón y Norteamérica durante el último siglo, ya no tiene el monopolio en la panoplia del bienestar, la comodidad y la distinción social, por lo menos en estas regiones. Las nuevas actividades llamadas de servicio corresponden a una especie de *desmaterialización* de la vida de las personas que se añade al consumo de bienes tangibles o al del uso de éstos. La renovación de la norma de consumo pasa pues principalmente no por el descubrimiento y la difusión de nuevos bienes tangibles, sino por la puesta a disposición de actividades inmateriales en favor de los consumidores. Dicha constatación es doblemente significativa porque estas nuevas actividades, en general altamente consumidoras de tiempo, ocupan menos espacio físico que el consumo de bienes tangibles. Ello frena la densificación del espacio doméstico y, sobre todo, del espacio urbano. Además, gran parte de tales actividades (exceptuando los transportes) destruyen menos masivamente los recursos naturales fósiles y/o el equilibrio ecológico del planeta. Desde este punto de vista, los servicios informacionales marcan una verdadera ruptura con la norma de consumo del periodo fordiano. Este optimismo relativo podría conllevar una visión homeostática de la actividad de la especie humana en su entorno natural, según la cual, después de haber perturbado el equilibrio ecológico, la humanidad orientaría su consumo hacia ocupaciones menos destructivas. Esto sería olvidar, por puro etnocentrismo, que cerca de dos tercios de la población mundial no cuentan con estos

<sup>6</sup> Este círculo es virtuoso sólo en parte, a diferencia del círculo virtuoso fordiano en el cual la reducción de los costos y el alza de los ingresos inducían una demanda siempre creciente; en este caso, la reducción de los costos de producción de los servicios es lenta (la serialización de la difusión de los «servicios informacionales» o su difusión masiva no debe ocultar sus elevados costos de producción), en particular en los servicios a las personas (incluyendo el turismo, la restauración lúdica, etc.). Mientras tanto, los imperativos de la financiarización contribuyen, para la mayoría de las poblaciones, al estancamiento de los ingresos o por lo menos a un crecimiento reducido de éstos.

bienes tangibles, considerados en los países de la OCDE como un mínimo vital. La constatación acerca del cambio de contenido de la «carrera por la felicidad», es decir, el fortalecimiento del lugar que ocupan los bienes inmateriales en la actividad de consumo de los seres humanos, no dice nada acerca de las causas fundamentales de esta reorientación; y es que ni la sabiduría humana, ni Dios, ni la naturaleza de las relaciones de producción constituyen respuestas satisfactorias...

### 3. LOS SERVICIOS COMO COMPRA DE TIEMPO DE TRABAJO: DEFINICIÓN DE LA RELACIÓN DE SERVICIO

La explosión de los servicios no puede dissociarse de la cuestión del tiempo en la economía capitalista. Desde Ricardo, Smith y después Marx sabemos que el costo de una mercancía está directamente relacionado con el tiempo de trabajo socialmente necesario para su fabricación. Así, comprar un bien tangible equivale a comprar tiempo de trabajo cristalizado en un soporte físico. El valor de cambio de ese bien, más allá del tiempo de trabajo cristalizado, depende también del nivel de calificación de sus productores. Éste corresponde a la adquisición más o menos prolongada de saber, conocimientos y experiencias, es decir, de información incorporada a los productores mismos. Por ello, la calificación puede también ser vinculada al tiempo. La calificación del trabajador colectivo se transmite al bien tangible en términos de calidad del producto (satisfacción en el uso, en relación con las expectativas y/o con las promesas publicitarias), de precio (el más bajo posible en calidad equivalente) y de diversidad de la oferta.

### Servicios y tiempo

Comprar un servicio equivale también a comprar tiempo de trabajo, no cristalizado en un bien durable, sino como *un tiempo de trabajo calificado que un individuo o una institución pone a disposición, en beneficio de una persona privada o de una organización*. En este caso, el beneficiario puede comprar un *derecho de acceso al uso de un bien tangible* (él mismo cristalización de un tiempo de trabajo), o la *disponibilidad temporal de otra persona* (servicios a las personas, turismo, restauración, asesoría, etc.), o un *ahorro de tiempo* (gran distribución, telefonía, etc.), o incluso la *calificación de otra persona* (salud, cultura, entretenimiento, televisión,

medios de comunicación, etc.) durante un lapso determinado. Los servicios a las empresas asocian estos elementos con el objetivo esencial de comprar *potencialidades de aumentos de productividad*, es decir, comprar tiempo de trabajo más o menos calificado fuera de la empresa a un valor inferior al disponible internamente, capaz de ser más eficaz que la mano de obra interna.

Esta compra de tiempo de trabajo más o menos calificada de uno a otro (siendo ambos actores individuales o colectivos) se traduce en la prestación mediante una *relación de servicio*, que es también un encuentro entre dos personas. Este encuentro *cara a cara* se produce en la mayoría de las relaciones de servicio, pero cada vez está más mediado por teléfono o Internet. Por último, existen actividades de servicio sin relación real de servicio (salvo en el momento de la compra), en el sentido del *cara a cara*: medios de comunicación diversos, transportes en general, banca y seguros, etc. Se trata de servicios en los que el trabajo de *back office* predomina ampliamente sobre el *cara a cara*.

Desde un punto de vista antropológico, esta compra del tiempo de los demás corresponde a una lucha de uno mismo contra el paso del tiempo, contra los estragos de éste, contra su desgaste, mientras que en otras situaciones se tratará de un acto anticipador en relación con el tiempo por venir.

La relación con el tiempo constituye así el primer fundamento de una teoría de los servicios: la mayoría de los servicios a las personas (salud y mantenimiento material del hogar y de sus equipos), pero también de los servicios a las empresas (limpieza, mantenimiento en general) tiene que ver con esta confrontación con el desgaste por el tiempo; se trata, de una u otra forma, de *reparaciones* frente a los efectos del tiempo.

Los diversos seguros, en particular la cobertura social (seguridad social, jubilaciones, etc.), pero también los préstamos bancarios y, en otros términos, la educación, aparecen como actitudes anticipadoras en relación con situaciones temporales futuras. Los seguros contra siniestros cubren riesgos potenciales, mientras que las cotizaciones a las cajas de jubilación tratan certidumbres como el envejecimiento; los préstamos bancarios y el crédito al consumo actualizan, es decir, anticipan ingresos futuros. Por último, otras actividades de servicio como los transportes, gran distribución, telefonía o la informática empresarial densifican el tiempo mediante la *velocidad*, la cual acerca los espacios y por tanto a las personas, o acelera el procesamiento de datos. Los demás servicios se basan en la manipulación intensiva de información («indus-

trias culturales» en particular) y en la comunicación, segundo fundamento y pilar teórico de los servicios.

Las relaciones de servicio se distribuyen a lo largo de un *continuum* que va desde la gratuidad o el don («hacer un favor») hasta los precios extremos vinculados con la rareza de la información. Los servicios públicos son también gratuitos, pero sólo aparentemente, pues resultan de una redistribución social compleja a través de la fiscalidad. Otros servicios, como la banca o los seguros, funcionan como una mutualización de los riesgos y de las necesidades frente a una disponibilidad social. Muchos servicios siguen acompañando los bienes industriales, por ejemplo el mantenimiento de los aparatos electrodomésticos, los equipos informáticos, los equipos de video o *Hi-Fi* y los automóviles. El consumo de estos bienes se relaciona constantemente con el razonamiento costo/ventaja en comparación con el reemplazo del bien dañado. Así, los servicios de reparación de bienes baratos tienden a desaparecer. Por último, los servicios a las empresas (asesoría en estrategias, finanzas, sistemas de información, etc.) pueden alcanzar precios muy elevados cuando se presentan como la condición de sobrevivencia de la empresa y de sus dirigentes.

Cada vez, la calificación del oferente (o, en este caso, su competencia) aparece como intrínseca a la relación de servicio: es constitutiva de ella, está incluida en el servicio mismo. En realidad, es el propio servicio: diagnosticar y reparar una avería de televisor, suministrar el horario adecuado a un usuario de los ferrocarriles, etc. Esto opone el servicio a la compra del bien industrial, ya que la calificación del colectivo de trabajo, cristalizada en éste, pierde su eficacia con la compra misma; efectivamente, en cuanto se realiza la venta, sólo la calificación o la pericia del comprador puede satisfacer sus necesidades. Lograr una buena salsa con una batidora no depende de las cualidades del industrial, sino de la destreza del comprador. Por el contrario, el éxito de una relación de servicio depende esencialmente de la competencia del oferente, aunque no del todo porque entran asimismo en consideración las cualidades del beneficiario, debido a que la relación de servicio hace que se encuentren al menos dos personas.

### De la interacción a la reparación

De ahí la idea de considerar la relación de servicio en primer lugar como una *interacción* entre dos personas, si recurrimos a los conceptos

de E. Goffman para su análisis.<sup>7</sup> Así, para I. Joseph o para J. Gadrey,<sup>8</sup> la relación de servicio debe abordarse en su efecto reparador (como la relación verbal entre un médico y su paciente), en tres dimensiones:

Una dimensión *técnica*, que permite al médico obtener la información necesaria para el diagnóstico y el tratamiento del paciente o del objeto a reparar. Una dimensión *contractual*, que define el campo de intervención y sobre todo el costo de ésta. Según la naturaleza del servicio, los términos del intercambio comercial están más o menos predeterminados institucionalmente o por construir en un ajuste a veces tenso, ya que el usuario o el comprador no cuentan con todos los medios necesarios para evaluar la calidad de la prestación.

Una dimensión de sociabilidad o de «civilidades», pues el intercambio se acompaña necesariamente de rituales de cortesía y de marcas de respeto. Aunque el «reparador» no ha de confundir el tratamiento del objeto y el intercambio con el cliente, como lo recuerda I. Joseph, la calidad del intercambio (marcado por la buena fe o por la sospecha) condiciona en gran medida las otras dos dimensiones y, en particular, la dimensión técnica después de haberse definido el ámbito del contrato.

Esta conceptualización lleva a diferenciar, en cuanto al fondo, la relación de servicio de la cesión de un bien tangible: en la relación de servicio no se cede o se enajena nada, como ocurre en el caso de la venta de un bien. La relación de servicio aparece como un proceso que pone en relación (más o menos directa) a dos agentes que, juntos, construyen la «reparación» de un bien o de una situación. En cuanto el «reparador» entra en contacto con el solicitante, ambos construyen el contrato de intercambio, la solución (intercambios de información técnica), multiplicando las civilidades. Éste es el fundamento teórico de la *coproducción del servicio*, basada esencialmente en un intercambio de información y en la comunicación entre dos individuos: las tres dimensiones de la relación de servicio (técnica, contractual, civil) pertenecen al campo de la comunicación, y el éxito de la relación de servicio depende estrechamente de la calidad de esta última.

<sup>7</sup> E. Goffman, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Éditions de Minuit, 1968, pp. 377-392.

<sup>8</sup> I. Joseph, *La ville sans qualité*, Éditions de l'Aube, 1998, capítulo sobre «Les protocoles de la relation de service»; J. Gadrey, *Services: la productivité en question*, Desclée de Brouwer, 1996.

#### 4. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y COPRODUCCIÓN DEL SERVICIO

El análisis de los servicios exige ver en ellos la puesta a disposición de tiempo calificado del prestatario en beneficio del usuario. Ésta podría ser también la definición del trabajo asalariado, pero en la relación de servicio no hay lazo de subordinación, como ocurre en la relación salarial. Decir que se trata de poner a disposición tiempo calificado en beneficio de un usuario significa que se trata de un tiempo activo. Por ejemplo, un cliente que solicita un préstamo: va a su sucursal bancaria, a la cual ha pedido previamente una cita, explica las razones por las cuales solicita el crédito, recuerda el monto de sus diferentes ingresos y de sus gastos, y el ejecutivo de cuentas le indica las diferentes condiciones de los préstamos: duración, tipo de interés, seguro y reembolso mensual. Después del intercambio verbal y de la elección de las condiciones óptimas del préstamo, firman un documento contractual con las cláusulas habituales de renuncia y de puesta a disposición de los fondos. Así, la «reparación», en tanto que interacción y coproducción del servicio, es también *conexión* entre portadores de información (intercambio de información), que moviliza el tiempo del oferente (tiempo oneroso) y el del solicitante del servicio. Podríamos entonces arriesgar el neologismo de *cronexión* para designar un intercambio o una comunicación en los cuales uno de los participantes pone tiempo (de trabajo) a disposición del otro. Casi todo el intercambio es un vaivén de información, incluido su resultado, es decir: el contrato de préstamo estipulado por escrito.

#### Servicios e información

Se puede observar que casi todas las relaciones de servicio se basan en intercambios de información que se inscriben en el tiempo. Extrapolando, pueden incluirse en ellos la mayor parte de los servicios a la persona (peluquería, tintorería, talasoterapia, etc.) así como las diversas reparaciones de aparatos electrodomésticos, automóviles, etc. Así, más allá de la «acción» física propiamente dicha, tales servicios corresponden a una calificación que se pone de manera temporal a disposición del usuario. No sólo las dimensiones contractuales y de civilidad propias de la relación de servicio son informacionales, el intercambio técnico (¿en qué consiste la avería?, ¿cuándo?, ¿cómo?) es también de la misma naturaleza; la calificación (que condiciona el diagnóstico acertado y la reparación),



por su parte, debe analizarse como la cristalización de un saber, de conocimientos y de experiencias registradas, es decir, de información incorporada por el técnico (peluquero, mecánico, tintorero, médico, etcétera).

De esta manera, en su objetivo de «reparación» y de anticipación, la relación de servicio puede definirse como:

La disponibilidad de un volumen consecuente de información cristalizada en las calificaciones de los prestatarios (de ahí también la importancia de su formación), o la que es fijada en folletos, instructivos, bases de datos, etc. Esta información sólo es útil si está activada, es decir, seleccionada y organizada de tal manera que se logre el objetivo, que es el uso esperado, ya sea la reparación o la anticipación.

El intercambio (intensivo) de la información, descrita más arriba, entre el prestatario especialista y el usuario (incluso entre los propios prestatarios si son varios).

Desplazamientos de personas o de materia, en función de la información definida más arriba, vinculados a los objetivos de referencia. Así, salvo raras excepciones, la desmaterialización que acompaña a las actividades de servicio no implica el fin total de la relación con lo tangible, pues al menos subsisten los soportes físicos de la información.

Entonces, la cuestión es: ¿qué es la información? Desde el punto de vista que aquí nos interesa, podemos definirla como un signo susceptible de cambiar el estado del destinatario. Si no hay destinatario, la información subsiste como un signo extraviado; por ejemplo, un rayo de sol modifica la moral de un vacacionista, excita a una lagartija, pero en nada modifica el estado de una piedra o el de un hangar en ruinas. El concepto de signo sigue siendo muy genérico porque hace referencia, en hueco, al significante para el ser que lo piensa, pero incluye además la señal que una máquina transfiere a otra para detenerla, hacerla arrancar, cambiar su carrera, etc., sin que se recurra, en el funcionamiento maquinístico, a la reflexión ni al significante.

Denominamos *comunicación exitosa* a este cambio de estado que se desea del destinatario, cualquiera que éste sea, tanto como si apela o no al significado y a la reflexión. La comunicación exitosa difiere de la simple comunicación porque sólo en la primera el cambio de estado del destinatario corresponde al que el emisor esperaba en el momento de establecer la comunicación. Esta definición de la comunicación exitosa resulta fundamental para comprender la naturaleza de los servicios y la relación de servicio si se le compara con la definición de los servicios de

J. Gadrey (véase arriba) y con el esquema que la acompaña: las interacciones informacionales entre dos actores apuntan a una transformación del estado de una realidad que el actor-usuario posee o utiliza.

### Dos tipos de comunicación

Así, el servicio puede definirse como una comunicación exitosa entre el prestatario y el usuario, es decir, como *la voluntad del usuario B de que se modifique el estado de la realidad C que le interesa, en virtud de la intervención de A, a quien se ha pedido el servicio*. La calidad del servicio, es decir, la satisfacción de B a través del cambio de estado de la realidad C, depende de la calidad de la relación de servicio y, por tanto, de la calidad de la comunicación entre A y B. Es aquí importante distinguir dos tipos de comunicación exitosa para caracterizar mejor la relación de servicio:

La *comunicación instrumental* que se basa únicamente en el intercambio de signos sin hacer que intervengan el significado ni la reflexión. Esta comunicación instrumental caracteriza las comunicaciones inter o intramaquínicas (M-M) –el hombre y la máquina (H-M)– por ejemplo para poner en marcha una instalación, o –entre la máquina y el hombre (M-H)– cuando éste reacciona por reflejo. Por último, la comunicación instrumental caracteriza las relaciones hombre-hombre (H-H), cuando uno obedece las órdenes de otro sin reflexionar («apaga la luz», «sírname un vaso de agua», etcétera).

La *comunicación comprensiva* que recurre al significado y por tanto a la contextualización y a la reflexión dentro del cambio de estado del destinatario del significante. Estas relaciones corresponden al intercambio máquina-hombre (M-H), en el cual el hombre debe interpretar signos y referirse a manuales, o a sus conocimientos, para reparar un aparato electrodoméstico, un automóvil o una máquina-herramienta. Para concluir, la comunicación comprensiva caracteriza desde luego las relaciones hombre/hombre y la mayoría de las relaciones sociales.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Este concepto retoma en parte la acción comunicativa de J. Habermas (*L'agir communicationnel*, Fayard, 1987), que requiere «un mundo vivido en común» para existir: una parte de la comunicación lleva al reconocimiento mutuo de valores y de conocimientos en común indispensables a la comunicación misma, mientras que el objetivo de esta acción comunicativa no podría inscribirse en un marco instrumentalizado y racionalizado. De ahí la afirmación de J. Habermas, con la que coincidimos, en el sentido de una imposibilidad de hacer funcionar la acción comunicativa en la empresa para satisfacer

La relación de servicio recurre a la comunicación comprensiva, condición de su éxito: un simple intercambio instrumental no tiene que ver con la relación de servicio, y muy poco con el «servicio prestado». La relación de servicio, lo mismo que la comunicación comprensiva, exige que se recurra al significado y a la contextualización. Tratándose de dos seres humanos comprometidos en una relación de servicio, cada destinatario se convierte así en un emisor, y la comunicación se vuelve reactiva e interactiva. La comunicación comprensiva exitosa significa entonces un cambio de estado recíproco de ambos interlocutores, usuarios y prestatarios, que juntos construyen la relación de servicio. De ahí la doble idea de *co-construcción de la relación de servicio* y de *coproducción del servicio* ya abordada a propósito del «efecto reparador» del servicio, según la conceptualización de I. Joseph, retomada a su vez de las interacciones de E. Goffman.

El concepto de coproducción del servicio da cuenta de la naturaleza *incierto* de la relación que *une* a la vez que *opone* a las dos partes. Las une porque juntas deben producir un resultado; las opone porque siempre subsiste la incertidumbre del contrato, sea éste o no comercial. Incertidumbre, desde luego, en cuanto a su desenlace en una relación desequilibrada entre el experto-prestatario y el usuario-neófito demandante. Pero también en relación estrecha con la cuestión del desenlace, la incertidumbre relacionada con el proceso mismo del intercambio, con eventuales relaciones de dominación simbólica, con temores en cuanto a los costos monetario o simbólico, etc. La coproducción del servicio conlleva una actitud activa del usuario: éste debe informar al prestatario y detallar su demanda a medida que la «reparación» avanza. Incluso el fin de la reparación nunca se especifica totalmente en el contrato, porque éste se reajusta constantemente. La capacidad de reacción del prestatario, en constante cambio de estado en esta comunicación comprensiva, se basa en una cartera de recursos: su nivel de pericia se evalúa en volumen y en calidad de sus recursos informacionales.

---

objetivos de eficiencia y de rentabilidad. Al mismo tiempo, los intentos de movilizar la subjetividad de los trabajadores en la empresa y la introducción en ésta de la relación de servicio con la generalización de la relación cliente-proveedor constituye un enfoque que busca «instrumentalizar» la acción comunicativa. De ello se derivan no sólo las contradicciones que explotan en este proceso, con las resistencias de los trabajadores, sino también las divergencias de interpretación entre investigadores sobre la naturaleza de los cambios en proceso.

## Servicios y sociedad de la información

Para terminar, si la coproducción del servicio se basa en la comunicación y, por tanto, en el intercambio de información, resulta ahora necesario retomar la discusión de una de las dimensiones de la naturaleza de la información: su valor. Todos sabemos que una de las características esenciales de la información es que no sólo se puede dar sino que, al mismo tiempo, se puede conservar. Ahora bien, simultáneamente, toda información que posee algún valor de uso es susceptible de volverse caduca en poco tiempo. Esta rápida obsolescencia hace de la información la reina de las mercancías en el sistema capitalista: el valor de uso de la información disminuye a medida que el tiempo pasa. No sólo se publican periódicos todos los días sino que, además, se publican por la televisión o por el radio noticias distintas que se difunden varias veces al día. Por otro lado, los programas informáticos deben actualizarse constantemente; los ficheros de clientes y las encuestas de motivación se enriquecen sin cesar, volviendo caducas las versiones anteriores. La pericia de los técnicos reparadores se acrecienta constantemente y esto impide que el usuario final sea capaz de resolver solo sus problemas con un equipo o con un programa, pues éstos se hallan en permanente evolución.

Atenerse a una sola característica de la información (es decir, atenderse al hecho de que por un lado puede ser dada y, por el otro, puede ser simultáneamente conservada) ha podido llevarnos a imaginar un dulce sueño: la ilusión según la cual la información acabaría por pervertir el orden capitalista, porque su duplicación casi gratuita y su conservación por su creador mermaría la esencia misma de la relación comercial fundada en la rareza del objeto (su valor de uso). Se llegó a creer, incluso, que la Internet prefiguraba esta perversión, porque el intercambio a través de ella es, a menudo, un intercambio gratuito. Sin embargo, la realidad ha alcanzado a la ficción, y la información por este medio ha adquirido poco a poco un valor comercial vinculado precisamente con su obsolescencia. Por tal razón, parece indispensable poner en el centro de la definición de la información esta característica de rápida obsolescencia de la materia informativa, que en el futuro será el corazón de las relaciones comerciales; es decir, no basta situarse únicamente desde el punto de vista de la producción de las mercancías y del capital, pues la esfera de su circulación puede ser al menos igual de estratégica en la construcción teórica.

## 5. RELACIÓN DE SERVICIO: UNA RELACIÓN DOBLEMENTE TRIANGULAR

Así pues, si bien es cierto que el vendedor de una información tiene la ventaja de conservarla (a diferencia de la mercancía-objeto que enajena), el enfoque científico debe también considerar la obsolescencia de la información para interesarse en la matriz informacional y, más exactamente, en la naturaleza de los vínculos que unen a ésta con el usuario, pues el propietario de la matriz informacional no tiene por lo general contacto con los usuarios, hacia quienes dirige a sus trabajadores. Anteriormente, la enajenación de la mercancía ponía término a la relación entre el vendedor y el comprador; en la actualidad ya no es así: no sólo el vínculo es duradero en la relación de servicio, sino que hace intervenir a una tercera persona, el trabajador-prestatario de servicio, que intermedia la relación entre la matriz productora del servicio y el usuario. Dicho en otras palabras, se sustituye la cesión definitiva del objeto mercantil por una *triangulación a largo plazo* que asocia u opone:

Al usuario y al trabajador-experto en la relación de servicio que se va a coproducir en una relación *cara a cara* más o menos directa.

Al trabajador-experto y a su empleador-propietario de la matriz que ofrece el servicio (con un componente informacional más o menos denso), en la relación salarial.

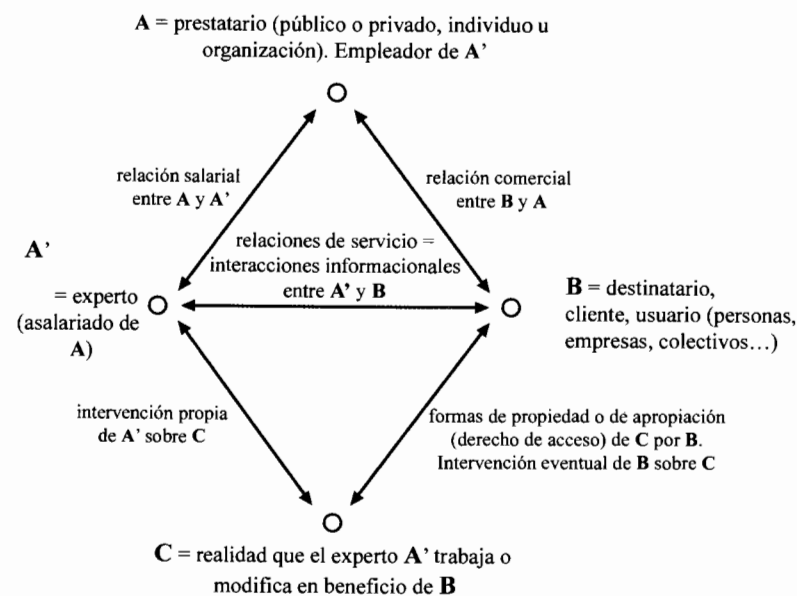
Al usuario-demandante y al empleador-oferente del servicio, que al mismo tiempo es propietario de la matriz y que vuelve asalariado al experto, en la relación comercial.

Esta triangulación empleador/asalariado-experto/usuario se combina en el triángulo de Gadrey que define la actividad de servicio. Así, la complejidad de la relación de servicio, que incluye la relación comercial usuario/empleador, y la relación salarial empleador/experto puede representarse de la siguiente manera (véase p. 201).

### Relación de servicio y relación salarial

A y A' pueden ser la misma persona cuando se trata de artesanos (peluquero, mecánico, taxista, profesor particular, etc.), con lo cual dos contratos se traslapan en su negociación: el contrato comercial y el contrato que ampara la relación de servicio misma. Pero en una sociedad domi-

FIGURA VI.3. El doble triángulo de la relación de servicio



Fuente : J. Gadrey, *op. cit.* y J.P. Durand

nada por el asalariamiento, la relación de servicio en la mayoría de los casos implica a un experto asalariado de una empresa (o de cualquier otra organización, incluso pública), con la cual el usuario ha establecido un «contrato de servicios».

Esta relación de doble triangulación es esencial para comprender la evolución del trabajo desde hace unos veinte años. En el pasado, el aumento de la productividad del trabajo industrial suponía la racionalización del trabajo obrero, principalmente de fabricación; ahora, una mayor productividad de los servicios implica la racionalización de la relación de servicio, es decir, la racionalización de la relación entre el experto y el usuario, el cliente o el usuario. Pero esta relación de servicio se basa esencialmente en una coproducción del servicio, basada a su vez en una comunicación comprensiva, cuya construcción requiere necesariamente

tiempo (civildades, contextualización, ajustes recíprocos y elaboración del contrato) incluso antes de entrar al centro del intercambio y del diálogo técnico. Éste, en tanto que interacción, hace evolucionar el estado de los interlocutores hasta la satisfacción de la necesidad del usuario.

Entonces la cuestión es: ¿puede racionalizarse una comunicación comprensiva? ¿De qué manera? ¿Hay que reducirla a una comunicación instrumental? ¿Qué otras posibilidades hay? Y nosotros, observadores y analistas, ¿en qué punto de esta racionalización de la relación de servicio-comunicación comprensiva nos encontramos?

## 6. IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO EN LOS SERVICIOS

La tendencia general para mejorar la competitividad de los servicios casi no apunta a la mejora de su calidad (a pesar de los discursos tranquilizadores sobre el tema), sino más bien a la reducción de sus costos. Esta tendencia afecta tanto a los servicios públicos como a los ofrecidos por las empresas privadas al público o a las empresas mismas. Las vías de disminución por los costos suponen en general un aumento del número de relaciones de servicio que se establecen (y tienen éxito) por unidad de tiempo de los trabajadores. La mejora de estos cocientes asocia en general dos o más de los siguientes medios:

La elaboración de procedimientos aplicables a la relación de servicio, que acelera las civildades y el establecimiento del contrato, para entrar lo más rápidamente posible al corazón del debate técnico.

La puesta en flujo tenso de los usuarios en espera o de la organización de la producción de servicio misma.

La reducción resultante de los microtiempos muertos y la sistematización del trabajo en tiempo solapado (efectuar dos operaciones al mismo tiempo, por ejemplo: hablar con un cliente y buscar respuestas técnicas en una base de datos).

El recurso a las TIC para controlar precisamente el desarrollo de la relación de servicio o la producción del servicio, controlar la disminución de la porosidad del tiempo de trabajo, instaurar el flujo tenso o el trabajo en tiempo solapado.

En estudios de caso e informes de investigación se describe este intento de reducir los costos mediante la reorganización del trabajo y de recurrir a las TIC en casi todos los sectores, banca y seguros, hospitales, incluidos

los actos médicos y quirúrgicos, en el trabajo social, en la gestión de recursos humanos (al recurrir a la e-GHR), en la gestión por proyecto con el *groupware*, en la comida rápida, en la gran distribución, para los vendedores itinerantes,<sup>10</sup> etc. No podemos en este espacio multiplicar los análisis sobre cada sector. Lo que sí podemos decir es que la externalización de la relación de servicio hacia los centros de atención telefónica, por una parte, y la gran distribución, por otra, son ejemplos ilustrativos de la evolución de la relación de servicio, al menos en donde ésta puede ser estandarizada.

### De los teleoperadores a las cajeras de hipermercado

Las llamadas telefónicas de los clientes perturban mucho el trabajo de los empleados y de los ejecutivos de las empresas de servicios en particular, o de los servicios públicos; estos trabajadores deben adaptarse inmediatamente a una demanda que, por lo general, no tiene mucho que ver con la tarea que están realizando; vuelven a ésta, pero nuevamente son molestados. Además, los problemas que surgen, en la mayoría de los casos, pueden ser resueltos por un personal menos calificado que el ocupado en los servicios especializados. Por esta razón se instala un personal específico en plataformas telefónicas, el cual es capaz de responder a todas las preguntas a partir de los expedientes de los clientes y de una base de datos disponibles en una estación informática. Muy rápidamente surgió la idea de externalizar este «servicio al cliente», confiándolo a subcontratistas. Al mismo tiempo, surgían otras aplicaciones masivas del teléfono: encuestas telefónicas, *telemarketing*, tratamiento de las llamadas relacionadas con programas televisivos tipo televenta, venta por correspondencia, etcétera.

Dada la diversidad de las situaciones de los centros de atención telefónica, no es posible tener de ellos una visión uniforme; por un lado, pueden situarse los centros de atención telefónica internos que requieren de gran pericia para reparar equipos sofisticados (con llamadas largas), mientras que, por otro, vemos *call centers* externalizados con personal

<sup>10</sup> No sólo se sigue constantemente al vendedor en sus desplazamientos, sino que diariamente se controlan sus resultados. Además, en cualquier momento se le puede llamar por teléfono móvil, y él alarga su jornada de trabajo enviando a través de su *laptop* los pedidos a la sede, prepara sus citas futuras, se informa de la evolución de la oferta y procesa sus correos...

precario que realiza llamadas salientes con fines de *marketing*, a menudo muy breves y, sobre todo, muy codificadas.

En esta última categoría, la elevada rotación de personal (de hasta 40% anual) refleja las malas condiciones de trabajo. En este caso, el flujo tenso se materializa a lo largo de las filas de espera de las llamadas, las cuales a veces se presentan en una pantalla. Al final de una llamada se toma la siguiente, ya sea automática (con un temporizador de 0 a 20 segundos según el *call center*) o manualmente, después de un máximo de dos a tres timbres. El teleoperador puede desconectarse, es decir, salir de la red; pero si lo hace con demasiada frecuencia o sin motivo válido, evidentemente, tendrá que justificar su comportamiento cuando su supervisor se lo pida.

El personal debe seguir un protocolo de comunicación extremadamente preciso para aumentar la eficacia comercial, pero más que nada para reducir el tiempo de conexión con el fin de multiplicar las llamadas por hora trabajada. Su autonomía se ve reducida, en la misma medida, mientras los supervisores escuchan las comunicaciones para asegurarse de que respetan el guión. En la mayoría de los centros de atención telefónica la creatividad de los teleoperadores les lleva a inventar astucias para escapar al control informático, o a negociar márgenes de autonomía cuando esto es posible.

El flujo tenso de las llamadas en espera mantiene la presión sobre los trabajadores, y va contra la calidad de la relación de servicio. Los ergónomos y los médicos del trabajo hablan de conflicto ético entre lo rápido y lo que está bien: ¿se puede al mismo tiempo tratar rápidamente una comunicación y satisfacer al cliente? En un *call center* de *telemarketing*, donde los números telefónicos se marcan automáticamente, el sindicato de la CGT<sup>11</sup> realizó una encuesta sobre la carga de trabajo (se obtuvo 30% de respuestas sobre un centenar de trabajadores). Y 33% de las teleoperadoras consideran que nunca tienen el tiempo necesario para realizar su tarea adecuadamente; 47% piensa que no siempre y 17% considera que tienen tiempo suficiente. Además, 33% de las personas interrogadas consideran estar sometidas en forma permanente al estrés, contra 36% que sólo lo está a veces, y 31% nunca. En lo que se refiere al contenido del trabajo, 70% de las teleoperadoras lo considera repetitivo, contra 28% que lo considera enriquecedor.

Estos resultados muestran las características esenciales del trabajo en los centros de atención telefónica con poco contenido de valor agre-

<sup>11</sup> CGT: Confederación General de Trabajadores. (N. del T.)

gado informacional: un trabajo bajo presión del flujo de las llamadas en espera, empobrecido por la rutinización de la comunicación, la cual debe plegarse a un protocolo rígido. La elevada tasa de supervisión (en promedio 8 a 10 teleoperadores por supervisor) se explica por la necesidad de alentar y dar un seguimiento lo más cercano posible a los trabajadores, que en todo momento pueden aflojar, pero sobre todo «hundirse». La función de mando medio tiene que ver a la vez con el apoyo psicológico y con el control tradicional. Y es que el empobrecimiento de la relación de servicio encerrada en el guión la reduce a un estatus de comunicación instrumental, desprendida de todo significado. ¿No es acaso una conclusión lógica decir que, si bien los centros de atención telefónica corresponden a una industrialización y a una serialización de la relación de servicio, la singularidad de tratamiento que cada usuario desea desaparece, llevándose con ella el intercambio de significados entre ambos interlocutores? Sin embargo, esto no preocupa a la empresa, que más bien da prioridad a la eficacia económica en el corto plazo sobre la satisfacción del cliente. Ello casi no difiere de la evolución reciente de la gran distribución, en la que las cajeras están sujetas a los mismos imperativos.

En tal caso, la reducción de los costos implica otras formas de racionalización, cuya espina dorsal es la presión del flujo de los clientes y sus carritos, organizada por el *management*. Para hacer frente a esta presión, las cajeras se ponen en «posición de autómatas», según un testimonio obtenido de una cadena de bricolaje:

La cajera, como el obrero, no tiene control sobre su trabajo. No tiene ninguna autonomía. Sigue el ritmo de los clientes y de su máquina. Mientras los clientes afluyen, ella también puede tener la impresión de *hundirse*. Sin embargo, como lo señala R. Linhart en *De cadenas y de hombres*, para el obrero es difícil ser realmente un autómatas porque hay muchos factores externos que vienen a perturbar la inmutabilidad de la repetitividad de un perfecto automatismo. Estos factores externos son de varios tipos: el capataz, la cadena que se retrasa, una máquina que sufre una avería, etc. Para las cajeras es lo mismo. El automatismo total es difícil de lograr porque la relación con cada cliente es distinta. Cada uno tiene su particularidad.<sup>12</sup>

Pese a estas dificultades, la posición de distancia para aguantar el ritmo implica un comportamiento de autómatas que la dirección de la cadena

<sup>12</sup> C. Magnier, Magasin K. L., *De nouveaux services donc de nouveaux métiers*, Université d'Évry, 1997.

combate. Contra «el encierro en una posición de autómeta», la dirección trata de establecer una verdadera relación entre el cliente y el empleado. En Francia, esto adopta la forma del famoso SBAG: «Sonreír, Buenos días, Adiós, Gracias», que es el guión que deben seguir las cajeras al atender a cada cliente. Pero, mirando más de cerca, no hay mejor instrumentalización de la comunicación comprensiva que este SBAG, el cual codifica una interacción necesariamente compleja. Una vez más, en el conflicto ético entre la rapidez con la que se trata a un cliente y la calidad de la relación, el *management* prefiere la productividad, y para ello codifica la relación social: recordemos que en algunas cadenas de tiendas el diálogo con el cliente está prohibido más allá del SBAG, y que el o la responsable de cajas puede pedir a la cajera que explique las razones de la conversación que ha entablado. La reducción al mínimo de la relación de servicio también puede leerse en los gestos de las cajeras, que indican con señas al cliente las operaciones que éste debe realizar: acercar un artículo que está demasiado lejos o atorado en la cinta transportadora, voltear un objeto pesado para poder leer el código de barras, introducir la tarjeta bancaria en el lector o sacarla, etc. Fatiga física, posición de autómeta con distancia, contratos de trabajo a tiempo parcial, desinterés por la función, vértigo causado por el gran número de clientes: todo contribuye a deteriorar la relación de servicio, cuya esencia (la interacción significante, en virtud de que es humana) se desvanece ante las exigencias de productividad y de racionalización.

### Coproducción del servicio y degradación de los servicios

Otra manera de hablar de coproducción de los servicios consiste en interesarse en la transferencia lenta pero segura de la carga de trabajo del prestatario hacia el cliente. Si se representa en un eje la relación de servicio entre el prestatario (o su trabajador) y el cliente o el usuario, se observa que el cursor de la carga de trabajo se acerca inexorablemente a este último. Esta coproducción del servicio prolonga la interacción social entre los dos interlocutores, tal como acabamos de describirla, si bien su naturaleza difiere un poco ya que se trata del trabajo suministrado más allá de la interacción misma. Dicho trabajo significa un gasto de energía o más bien un tiempo de trabajo que, para efectuarse, va a desplazarse poco a poco del prestatario hacia su cliente con el asentimiento de éste. Pero, ¿puede acaso librarse de esto?

En la gran distribución, el cliente llena su carrito, transporta sus productos, los coloca en la cinta transportadora, los embolsa<sup>13</sup> y devuelve el carrito a su lugar (para recuperar su moneda). La contrapartida es que el cliente puede elegir sus productos, en especial las frutas y verduras, y no sufre la presión de los vendedores (aunque tampoco cuenta ya con su ayuda ni sus consejos); además, tiene libertad de movimiento, puede detenerse, mirar y comparar sin estar obligado a comprar. Esta transferencia de la carga de trabajo permite racionalizar el trabajo en el almacén: los tiempos muertos de los vendedores en que esperan a los clientes, les dan explicaciones, mientras éstos titubean, han desaparecido. En los supermercados e hipermercados todo se puede prever, desde los comportamientos de los clientes en el almacén hasta lo que compran. Por eso el trabajo se racionaliza, constantemente y cada vez más, desde el abastecimiento hasta el cobro pasando por la colocación de los productos en las góndolas. Los principales márgenes de autonomía se instrumentan mediante el desafío que implica mejorar la facturación en comparación con el año anterior. Así, el grupo Auchan ha creado un verdadero culto de la cifra en todas sus cadenas, que refleja el desempeño y llega incluso al vendedor de Decathlon, por ejemplo, donde es innegable que el sistema de primas y venta de acciones moviliza a los trabajadores.

Si bien la gran distribución sabe hacer trabajar al cliente sin que éste se resista ni perciba una degradación del servicio, para muchos otros servicios, donde se ha sustituido el *cara a cara* por centros de atención telefónica, no ocurre lo mismo. La compra de servicios de transporte aéreo o ferroviario se hace cada vez más mediante llamadas telefónicas porque a las agencias de viaje y a las de las compañías no les gusta vender viajes «secos». Evidentemente, el centro de atención telefónica aparece como un medio radical de lucha contra la porosidad del tiempo de trabajo del personal de agencia, al que se remunera por mes y está poco ocupado en algunos horarios. El centro de atención telefónica aumenta la presión sobre los trabajadores debido a que las llamadas de los clientes se ponen en una fila de espera. Los teleoperadores siempre son insuficientes en las horas punta, y esto obliga al cliente a buscar un horario durante el cual el servicio esté menos cargado; así, son los clientes quienes organizan y regulan el flujo tenso de la empresa, al ampliar sus horarios de llamada. Dicho de otra manera, el prestatario del servicio impone, sin confesarlo, ciertos comportamientos a los clientes, quienes deben ple-

<sup>13</sup> En Estados Unidos es distinto: ahí un trabajador está asignado para realizar esta tarea, al igual que en algunas cadenas de bricolaje en Francia, donde la cajera realiza esta función.

garse a estos imperativos si quieren verse satisfechos. Más aún: esta coproducción del servicio significa que el cliente remunera al prestatario (mediante el elevado precio de la comunicación telefónica) por la compra de su pasaje, ¡servicio que antes era gratuito en las agencias! La coproducción del servicio parece muy desequilibrada en detrimento del cliente: éste coorganiza el trabajo del prestatario al repartir sus llamadas a lo largo del día, y remunera al personal de los centros de atención telefónica con una sobretasa telefónica.

Poco a poco, la relación de servicio del cliente con su sucursal bancaria va por el mismo camino. Se acabaron los tiempos en que el cliente pasaba a su sucursal para tratar en una entrevista no prevista con su gestor de cuentas un sobregiro, obtener una respuesta sobre un préstamo solicitado, etc. Ahora los bancos, a través de los centros de atención telefónica, han establecido un filtro entre el cliente y el agente, que aquél debe respetar. Así, el personal puede dedicarse a otras tareas más «productivas»: cobro de adeudos, redacción de formularios de crédito o cualquier otro servicio bancario (con cita), gestión de órdenes bursátiles, etc. La racionalización del trabajo del personal bancario implica relegar al cliente a la periferia y dejarlo en manos de un prestatario externo (el centro de atención telefónica), lo cual provoca de alguna manera un deterioro de la relación de servicio con la propia sucursal.

Los ejemplos de este deslizamiento del cursor de la coproducción del servicio hacia una carga creciente de trabajo para el propio cliente podrían multiplicarse al infinito: perforación de los boletos de tren, libre servicio en las gasolineras, hotelería barata (donde, por la ausencia total de personal, el cliente paga su entrada con medios electrónicos, se prepara el desayuno, etc.), clubes de vacaciones donde el cliente tiende su cama y se prepara la comida en el bufet, etc. Sin contar los diferendos por las facturaciones automatizadas de los operadores de telefonía y las agencias de alquiler de automóviles. Aquí, la coproducción del servicio conlleva un desequilibrio total donde el prestatario tiene una posición casi de monopolio y/o de control total de la facturación y de las tarifas mediante el prepagado o el giro automático de la cuenta del cliente, por el hecho de que se ha prestado el servicio.

Entonces, cabe constatar que el eslogan según el cual «el cliente es rey» no es más que una sandez que ya no está destinada a clientes cada vez menos ingenuos, sino que se machaca incesantemente a los trabajadores de las empresas para mantener o desarrollar su implicación en el proceso de racionalización de la producción de los servicios. Ésta supone a la vez una externalización de las tareas más fáciles de estandarizar

(centros de atención telefónica pero también diversas subcontrataciones: limpieza, mantenimiento, incluyendo el diseño rutinizado de productos o subcomponentes, etc.) y, en ciertos sectores, la tendencia a la creación de procedimientos que vacían poco a poco la relación de servicio de la comunicación comprensiva que la caracterizaba. Así, podemos tratar de elaborar un cuadro matizado y diversificado de la evolución del trabajo en los servicios y, más en general, en el trabajo asalariado.

## 7. HACIA UNA CARTOGRAFÍA DE LAS FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES ASALARIADOS

En el mapa de las funciones que sigue a continuación (página 215), hemos reintegrado las funciones y los puestos de la industria, para tener una visión de conjunto y también porque los servicios a las empresas se vuelven indisociables de la producción de los bienes. Por ejemplo, el mantenimiento de las instalaciones es del ámbito industrial cuando en él intervienen obreros o técnicos de la empresa matriz, pero las mismas operaciones son del ámbito de los servicios cuando se subcontratan.

A partir de lo que hemos avanzado en este capítulo y en el relativo a la importancia del flujo tenso en la combinatoria productiva, podemos situar las funciones y los puestos de trabajo sobre dos ejes principales: el de la *presión del flujo tenso* sobre el trabajador, y el del grado de utilización del *significado de la información*.

El flujo tenso, en tanto que herramienta de control social del trabajo, no se manifiesta con la misma intensidad para los trabajadores cercanos al flujo tenso (o que incluso dependen de éste en sus gestos) y para los supervisores, los jefes de proyecto, los médicos o los profesores; las temporalidades difieren considerablemente: en un extremo, la unidad de tiempo es el segundo (obrero montador, teleoperadora de centro de atención telefónica), o el minuto (miembros de equipo en la restauración rápida, cajeras, obreros de vigilancia, etc.), o hasta la media hora (jefes de departamento, personal organizador del flujo, preparadores en la logística, etc.). En el otro extremo, la temporalidad promedio se acerca al mes (o al año para algunos responsables) y se reduce hasta la semana o el día para los ingenieros o los técnicos sujetos a la lógica del *groupware* o de la ingeniería simultánea.<sup>14</sup> La presión temporal directa es menos in-

<sup>14</sup> Cfr. para más detalles nuestro capítulo «Travail informationnel et flux tendu» en C. Durand y A. Pichon, *Temps de travail et temps libre*, De Boeck, 2001.

tensa, pero la saturación intelectual por la multiplicidad de las preguntas y de los temas abordados puede asimismo provocar estrés cuando las posibilidades de lograr los objetivos se reducen.

### Del trabajo relacional a la codificación del significado

En el segundo eje puede tener lugar una jerarquización semejante. En un extremo, los responsables, los ingenieros, los jefes de proyecto, los supervisores, los obreros o los técnicos encargados de la vigilancia de las instalaciones recurren a las TIC y deben *interpretar* los signos que se les proporcionan; es decir, que trabajan sobre el sentido de los significantes, situándolos en su contexto para iniciar una acción: diseño de un producto o de un procedimiento, decisión de comprar o de vender, de invertir, etc., mando de un grupo o directivas para un individuo, operación de carga de una herramienta en reparación antes de volver a arrancar... Para estos trabajadores recabar información en una pantalla de ordenador (o en cualquier otra terminal TIC) lleva a relacionar esta información con otras informaciones, con su contexto, con personas distintas, etc.; es, efectivamente, trabajo sobre el sentido.

En este caso se trata también de la definición del *trabajo relacional* tal como se ha puesto en evidencia desde hace dos decenios, como específico del surgimiento de un nuevo modelo productivo.<sup>15</sup> Todas las categorías de trabajadores que hemos citado deben poner en relación su objeto de trabajo con su entorno, o relacionarse con colegas para lograr los objetivos fijados. Evidentemente, esta puesta en relación implica interpretar y tomar sentidos de los significantes, es decir, un vaivén de los significados contextuales de los objetos entre sí. En este trabajo relacional fácilmente se incluye el trabajo de supervisión; por definición, y aunque sus objetos sean distintos, este trabajo pone en relación, mediante la comprensión y la interpretación, al ejecutivo y a su entorno humano (el que lo dirige y los que él mismo supervisa).

En el otro extremo de este segundo eje, las funciones de ejecución, tales como el montaje industrial, la manutención, la restauración rápida o de hotelería, pero también el trabajo de captura de datos (dactilografía, captura informática), el trabajo sobre los signos o lo que los organismos llaman «recabo de información», no necesariamente se acompañan de un

<sup>15</sup> Cfr. J. Gadrey y P. Zarifian, *L'émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités*, Éditions Liaisons, 2002.

trabajo sobre el sentido de dicha información, sobre su contextualización y su interpretación, es decir, de una reflexión que lleve a la acción. Por el contrario, tal reflexión podría ir en menoscabo de la eficacia, medida ésta esencialmente en términos de productividad aparente del trabajo. Por ejemplo, el montador de automóviles lee un código en la ficha de seguimiento mientras va caminando (por ejemplo mientras regresa a los casilleros que están en la orilla de una línea) para saber qué tipo de pieza se va a montar en el vehículo; si se pregunta cuál es el número de casillero, dónde encontrarlo, cuál es la función de la pieza o cuál es la manera de montarla, pierde tiempo y puede «hundir» la cadena.

Entonces, para evitar toda reflexión o error, los organizadores y los ingenieros multiplican los *poka-yoke* o dispositivos de protección contra falsas maniobras:<sup>16</sup> esto implica que el signo (y cada vez más el pictograma en las máquinas-herramienta) es mucho más importante que el propio significado para la eficacia del trabajo. Se puede decir lo mismo, de otra manera, al mostrar que este recabo de información, sin preocuparse por el contenido del significado, corresponde a una instrumentalización de éste.

Hablando de la *instrumentalización del significado* o de la *codificación del significado*, queremos señalar que cuando un obrero o un empleado recaban información en forma de un código, o en general, de signos, mentalmente van a hacer corresponder con ella un *procedimiento* que han aprendido de memoria. Dicho procedimiento tiene como soporte un objeto (el significado), pero éste no apela a una reflexión ni al sentido que puede tener en tal o cual contexto. El procedimiento repetitivo, como medio para ganar tiempo (por ser racionalización de los gestos, institucionalmente o no), recurre al reflejo, que es la antinomia de la reflexión, y a los automatismos. Dicho de otra manera, en muchos puestos y funciones que recurren a las TIC, este uso de las mismas, cuando es instrumentalización del significado, es decir, primacía del signo sobre el propio significado, no garantiza una elevación consecuente de las calificaciones fuera de saber leer y escribir.<sup>17</sup> No hay entonces una relación unívoca entre difusión masiva de las TIC en la industria o en los servicios y acrecentamiento consecuente de las calificaciones, ya que muchos puestos de trabajo instrumentalizan el significado sin hacer necesario el pasar por el sentido del que son portadores los signos utilizados.

<sup>16</sup> Éstos son dispositivos más o menos sofisticados, con microelectrónica o no, que activan una señal sonora o luminosa cuando un operario trata de realizar un montaje que físicamente es posible pero que no corresponde con el procedimiento.

<sup>17</sup> Las estadísticas relativas al iletrismo lo confirman, cuando se refieren a la *comprensión* de lo que se lee.



Entre estos dos polos opuestos del trabajo que instrumentaliza el significado, y el trabajo que recurre al sentido de los significantes, hay desde luego una gran variedad de situaciones: en las funciones de diseño se encontrarán actividades repetitivas y de procedimiento que no pasan por el sentido de los signos utilizados, mientras que las operaciones codificadas en la restauración rápida han de interpretarse en un caso imprevisto (interpretación que, evidentemente, se limita a las posibilidades que marcan los procedimientos, en particular sanitarios y/o de rentabilidad).

La supervisión de los procedimientos de fabricación, de distribución o de tratamiento de información se sitúa entre ambos polos. Por esencia, el imprevisto requiere de una multiplicidad de formas de recabación de información (en pantalla de supervisión, pero también en la máquina misma), y luego un diagnóstico, antes de reparar y volver a poner en marcha. Como enfoque cognitivo, el diagnóstico nos parece muy interesante porque, pese a sus esfuerzos, ni los especialistas del conocimiento ni los psicólogos han logrado elaborar una codificación general que permita responder a todas las situaciones, es decir, tener en cuenta la importancia de la interpretación según el contexto<sup>18</sup> y la necesidad de la reflexión. Pero, al mismo tiempo, las direcciones tratan de codificar el enfoque de diagnóstico para cada situación dada<sup>19</sup> elaborando procedimientos o, como lo hemos dicho, tratando de manera preventiva los imprevistos; este mantenimiento preventivo se realiza en gran parte, también, mediante el desarrollo de procedimientos. Asimismo, se podría demostrar que las compras de bienes o de servicios dentro de la empresa, o las relaciones con los clientes (y con los proveedores) recurren cada vez más a procedimientos sumamente finos; si bien la razón que se invoca es la calidad del servicio, su rastreabilidad y, por tanto, la posibilidad de su repetición, la preocupación por reducir los costos mediante procedimientos aprendidos y utilizados de manera automática sigue siendo el factor dominante de su justificación.

<sup>18</sup> Acerca de este punto, véanse los límites de la inteligencia artificial en Hubert Dreyfus, *Intelligence artificielle. Mythes et réalités*, Flammarion, 1984.

<sup>19</sup> En este sentido va la utilización de los sistemas expertos, que precisamente permite reemplazar a los expertos por un personal menos calificado. Sin embargo, los resultados se quedan muy por debajo de lo que se espera.

## Resistencias a la industrialización de los servicios

Así, existe un vínculo estrecho entre la búsqueda de la reducción de los costos y la generalización de los procedimientos, incluso mediante el uso de las TIC y la instrumentalización del significado; el objetivo es aumentar la intensidad de la actividad productora de valor de los trabajadores evitando, cuando es posible, rodear mediante la reflexión y la interpretación; escapar al significado para transformar inmediatamente todo signo en acción productora de valor, por reflejo o por automatismo aprendido, sigue siendo un aspecto esencial de la economía del tiempo, el cual es nuestro sistema social dominante.

Al mismo tiempo que un número creciente de observadores comparte esta constatación, debe observarse atentamente la resistencia a la «industrialización» (es decir, la racionalización radical derivada de la industria) de ciertos servicios como la enseñanza, la salud o los despachos de consejeros en ingeniería y organización. J. Gadrey, a partir de trabajos de otros investigadores, hace hincapié en «la dificultad de estandarizar la 'realidad de los problemas por resolver' y en las soluciones que se pueden aplicar». Efectivamente:

los métodos de los profesionales son métodos intelectuales (basados en un saber personalizado) de identificación o de resolución de problemas muchas veces en situación de incertidumbre. En función de casos «tipificados», precisan las etapas que hay que seguir, la información que hay que recabar, las «rutinas» intelectuales que deben activarse. Pueden contener módulos de programación «prefabricados», combinados con módulos hechos a la medida. Pero en general dejan a quienes los utilizan un gran margen de iniciativa, y su perfeccionamiento no parece constituir actualmente un elemento de disminución de este margen. Por otra parte, es posible que los profesionales cuiden que la búsqueda no se oriente a tal reducción, por ejemplo recreando permanentemente incertidumbres a través de su propia actividad de innovación, desplazando así constantemente la frontera de la racionalización.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> J. Gadrey, *Services: la productivité en question*, op. cit. Privilegiando estas situaciones con una fuerte dimensión intelectual y creativa en detrimento de otras que más bien se caracterizan por la repetición y la ejecución, algunos autores como P. Veltz y P. Zarifian concluyen demasiado pronto una transformación positiva del trabajo. Cfr. en particular P. Veltz y P. Zarifian, «Vers de nouveaux modèles d'organisation?», *Sociologie du Travail*, 1/1993; P. Zarifian, *Communication et travail*, PUF, 1996; P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000; J. Gadrey y P. Zarifian, op. cit.

Esta resistencia a la industrialización de estos servicios no proviene tanto, como lo muestra J. Gadrey, de una imposibilidad científica debida a la naturaleza de la actividad, sino más bien de factores institucionales. Dado que estos profesionales están fuertemente estructurados en organizaciones y en instituciones específicas, impiden el acceso a las profesiones a nuevos entrantes que romperían con las reglas de funcionamiento y, al mismo tiempo, impedirían a los organismos de tutela o a los clientes imponer otras nuevas. En el mejor de los casos, estos profesionales se liberan de las tareas fácilmente estandarizadas para dejarlas a trabajadores menos calificados (*back office*). En el peor, aceptan recurrir a ciertos métodos y a rutinas estandarizadas para ganar tiempo, lo que no es lo mismo que aceptar plegarse a la estandarización de los procedimientos de trabajo que llevan a su aplicación mecánica con sus reglas prescritas y sin autonomía ni libertad de juicio. Estos son otros tantos frenos y resistencias a la industrialización de los servicios profesionales.

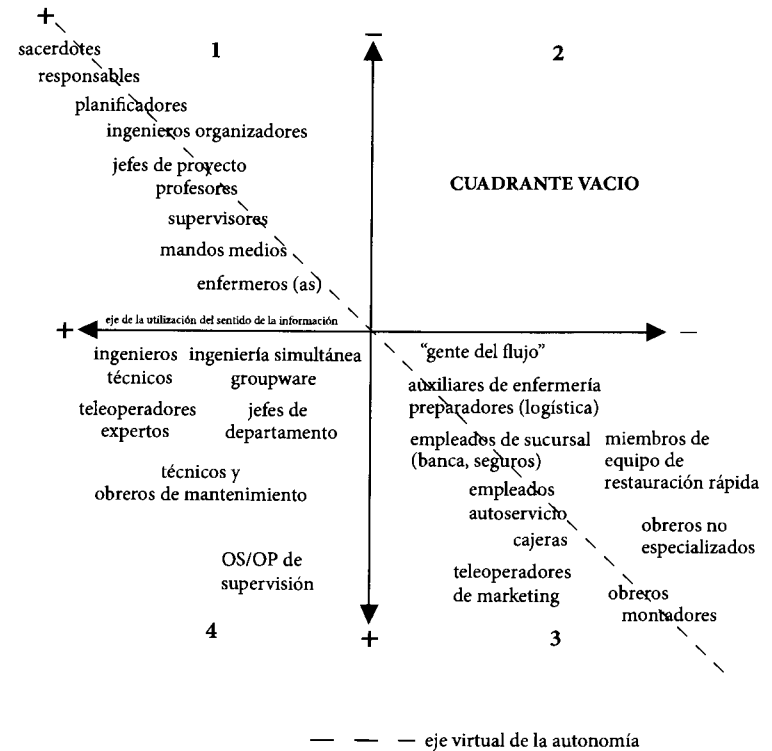
Más allá de estas resistencias que caracterizan a los servicios profesionales, pero que se reproducen con mayor o menor éxito en otras actividades como el mantenimiento, la ingeniería o la banca, las funciones de los trabajadores se reparten el espacio de dos dimensiones que hemos definido con anterioridad.

### Autonomía y trabajo sobre el significado

Existe un cuadrante vacío (cuadrante 2), donde se cruzan la baja presión del flujo tenso (las temporalidades largas) y la no utilización del sentido de la información (o la codificación del significado mediante el automatismo de las respuestas). Ésta es una conclusión lógica, porque la actividad de trabajo en las temporalidades largas requiere necesariamente de un trabajo de apropiación y control de la información (del saber en general), del cual los sacerdotes de todas las iglesias juntas serían el arquetipo. Del lado opuesto, la presión temporal del flujo tenso impide a los trabajadores de ejecución (y, en particular, a los que están en contacto directo con la materia) recurrir al significado de la información: para su actividad laboral basta una comunicación instrumentalizada que les hace reaccionar por reflejo.

Así, más allá de los ejes principales representados aquí, existe otro, virtual, que pasa por la diagonal de los cuadrantes 1 y 3; éste es un eje que representa a la vez la autonomía en el trabajo (control del tiempo y

FIGURA VI.4. Cartografía de las funciones a partir del procesamiento de la información y de la presión del flujo tenso



Fuente: J. P. Durand

de la organización propios en el trabajo) y el interés que los trabajadores de las distintas categorías ponen en su trabajo en relación con sus condiciones de trabajo (presión o no del flujo, etc.). En un extremo están quienes deciden o planifican, los ingenieros-organizadores, y en el otro los montadores, los obreros, las cajeras, los empleados de la gran distribución o de la restauración rápida, etc. Lógicamente, sobre este eje virtual, las funciones que se apoyan en el significado movilizan el interés del

trabajador en la ejecución de su trabajo, ofreciéndole al mismo tiempo cierta autonomía ya que vive poco bajo la presión temporal del flujo.

No ocurre lo mismo con las funciones y los puestos del cuadrante 4, que, apoyándose en el sentido de la información, desalientan a quienes ostentan diplomas debido a una utilización demasiado masiva de los procedimientos y a la existencia de los imperativos temporales del flujo; éste es el caso de los ingenieros y de los técnicos de ejecución de proyectos o del personal diplomado encargado de vigilar los flujos productivos, frustrados muchas veces por lo rutinario de su trabajo. Estas funciones y estos puestos de trabajo no se sitúan sobre el eje de la autonomía. En realidad son tema de debate y la evolución de sus estatus, los cambios de los contenidos del trabajo desde hace dos decenios, son muy ambivalentes. Estas funciones revelan con bastante claridad las dificultades del análisis científico de las transformaciones del trabajo en los diferentes sectores de actividad a partir de los dos paradigmas esenciales del cambio actual del trabajo, a saber: la utilización masiva de las tecnologías de la información y la generalización del flujo tenso. Estos dos tipos de herramientas conllevan nuevas racionalizaciones del trabajo, entendidas como un aumento de la eficacia del trabajo por unidad de tiempo. En el siguiente capítulo discutiremos acerca de la naturaleza y el sentido de estas transformaciones alrededor de la autonomía y de los imperativos que las condiciones actuales de ejercicio del trabajo son o no susceptibles de desarrollar.