

EL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LA ZONA  
CENTRO: TENSIONES ALREDEDOR DE LA CALIDAD/COSTO Y DE LOS  
AJUSTES A LA RELACIÓN DE SERVICIO

Edgar Belmont Cortés\*

RESUMEN: El objetivo del artículo es situar el conflicto de intereses que se crea con el giro en la política energética y con el “cierre” de la empresa pública Luz y Fuerza del Centro, para ello analizamos las tensiones que se construyen, en el terreno operativo, alrededor de la promesa de elevar la calidad del servicio y de ofrecer un mejor trato al usuario/cliente.

PALABRAS CLAVE: competitividad, política energética, servicio público de energía eléctrica, Luz y Fuerza del Centro, actividad de servicio

INTRODUCCIÓN

El decreto de extinción de Luz y Fuerza del Centro (LFC) es un tema polémico, en el cual se construyen situaciones tensas y conflictivas y se entrecruzan diversas lógicas o campos discursivos. Analizaremos las controversias y las disputas que se crean en el espacio público y en el terreno productivo, a partir de que los referentes éticos, cívicos, técnicos-operativos y comerciales de la prestación del servicio público de energía eléctrica entran en tensión con los ajustes en la política energética y tarifaria. Abordaremos las polémicas que se construyen en la recomposición del servicio eléctrico en la zona centro del país, las cuales se expresan con la apertura del mercado de generación de energía y con la privatización del sector; pero también alrededor de la promesa

---

\* Doctor en sociología por la Universidad Evry Val d'Essonne y en estudios sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesor investigador en la Facultad de Filosofía y Unidad Multidisciplinaria de Estudios sobre el Trabajo de la Universidad Autónoma de Querétaro. Correo electrónico: *ebelmontc@gmail.com*

de elevar la calidad/costo del servicio en tanto que las “fallas” eléctricas, en las “zonas críticas”, y los problemas de facturación, alrededor de los consumos estimados y la tarifa doméstica de alto consumo (TDAC), son objeto de disputa. Para exponer estas controversias y comprender los antecedentes del conflicto desarrollaremos escuetamente el proceso de apertura del sector eléctrico mexicano y sus repercusiones en el terreno de la negociación colectiva; enseguida, analizaremos las polémicas entre el Gobierno Federal (GF) y el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) alrededor de la operatividad del sector eléctrico en la zona centro del país. A partir de ello, nuestro objetivo es señalar las tensiones y las paradojas que se construyen en diferentes espacios de negociación, pues aun cuando no existe un marco de acción común capaz de articular compromisos estables que den sentido a la reorganización del sector eléctrico; la recomposición del servicio público se encuadra en los ajustes al modelo de administración de la empresa pública, en la descentralización administrativa y productiva a través del desmantelamiento de la empresa integrada, en los ajustes al modelo contractual de las empresas estatales y en los ajustes en la relación del servicio entre empresas y público usuario.

#### LA REORIENTACIÓN DE LA POLÍTICA ENERGÉTICA

Las controversias que anteceden al cierre de LFC se sitúan en distintos campos analíticos; por ejemplo, en la confrontación entre el interés general y el interés privado, en las disputas ideológicas alrededor de la apertura y la privatización del sector energético y en el conflicto de intereses que se crea con la convergencia del sector eléctrico con el de telecomunicaciones. La crítica a la “falta de orden” en el marco jurídico del servicio público de energía eléctrica (SPEE) (Cámara de Diputados, 2004), las disonancias entre la política energética y el marco constitucional, que encuadra el modelo de empresa integrada, así como la falta de transparencia en el proceso de liberalización de la industria eléctrica, entre otros, del *impasse* que se construyen entre la lógica cívica y la lógica de mercado, el cual es resultado de la polarización de posiciones, pues desde el discurso hegemónico se insiste en la necesidad de

cambiar las reglas del juego económico y los referentes que orientan la toma de decisiones; es decir una estrategia de ruptura con el pasado tomando como *leitmotiv* la necesidad de crear empleos y de elevar la competitividad de la economía mexicana: atraer y retener inversiones y talentos en la sociedad del conocimiento.<sup>1</sup>

Esta estrategia discursiva se articula con el interés de descontextualizar la producción del servicio público al apoyarse en la evaluación y comparación de indicadores de desempeño y en los coeficientes de *performance*. Esta lógica, sin embargo, se inscribe en una conceptualización simplista y cuantitativa de la productividad (Zarifian, 1990; Bachet, 2007; Coutrot, 2002) al omitir, por ejemplo, el rol de la deliberación en la búsqueda de las mediaciones sociopolíticas y socioproductivas que den sentido a los procesos de reestructuración de la empresa.

En el caso de LFC, la “dificultad” para crear las mediaciones políticas y productivas es una expresión de la confrontación que se construye entre el mundo cívico y el mundo de mercado (Boltanski y Thévenot, 1991); es decir, del amplio juego entre los ideales del servicio público y del libre mercado, a partir de que los actores tienden a disociar la propiedad colectiva, el interés general y la calidad/costo del servicio como si fuesen gramáticas incompatibles, prevaleciendo el atrincheramiento o polarización de las posiciones. Esto a pesar de que existen experiencias relevantes donde, por ejemplo, la obligación de prestar un servicio público de calidad y de bajo costo supone, en principio, la reestructuración constante de los procesos de trabajo a los avances tecnológicos.

Frente a ello, la dificultad de legitimar y consensuar los ajustes al modelo energético, codificado en el marco constitucional, y al modelo contractual de la empresa se tradujo en una aguda confrontación política e ideológica alrededor de la orientación de la política energética neoliberal (Melgoza y Ortega, 1998), del modelo de administración y de gestión de recursos humanos, de la falta de autonomía financiera

---

<sup>1</sup> Véase Instituto Mexicano por la Competitividad, “Competitividad 2009: México ante la crisis que cambió al mundo”, documento en línea disponible en <http://imco.org.mx/imco/proyectosPublicaciones.do>, 20 de enero, 2010.

y operativa de la empresa pública, de la rigidez de los procesos de trabajo y de los costos laborales, entre otros; pero también del deterioro de las condiciones laborales y de la calidad del servicio.

En otras palabras, este *impasse* (las dificultades para construir consensos internos y externos en torno a la reorientación y reorganización de la prestación del servicio público) se expresó en un deterioro de la imagen de la empresa y de la relación de servicio, proceso que fue objeto de tensiones constantes, dentro y fuera de los procesos de negociación contractual; como hemos analizado en distintos trabajos (Belmont, 2011a; 2011b). Para comprender las paradojas que se construyen en la reorientación de la política energética y en la recomposición del espacio de trabajo, desarrollaremos los siguientes argumentos:

1. La apertura del sector eléctrico y el desmantelamiento de la empresa integrada son procesos de ajustes encadenados, en los cuales convergen orientaciones divergentes y hasta contradictorias.
2. El *impasse* que se crea en el debate energético y en la mesa de negociación contractual, así como el dominio de una lógica de corto plazo, repercute en el terreno productivo; es decir, en las condiciones en las cuales se produce el servicio, incluyendo el trabajo relacional.
3. La indisposición a crear la mediación política y productiva (marco de acción común) crea un conjunto de paradojas que recaen sobre el usuario/cliente, descomponiendo el vínculo del usuario con la empresa, en tanto que las consignas de elevar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio se confronta a problemas operativos y al deterioro de la infraestructura eléctrica.

#### LA REORIENTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

La reorientación de la política energética y el cambio de modelo de la industria eléctrica son procesos de ajustes tensos y contradictorios, pues los criterios que reorientan la organización del sector energético son objeto de una disputa política por el sentido de la prestación del servicio, en este contexto, el desmantelamiento de la empresa cobra fuerza con la “crisis” financiera del Estado, con la hegemonía del

discurso neoliberal y con la integración del mercado eléctrico regional, Tratado de Libre Comercio (TLC).

Así, en la retórica dominante, la reorganización del sector eléctrico se encuadra en la idea de aligerar el “peso” del Estado y de “sanear” las finanzas públicas; pero también en la promesa de ajustar la producción del servicio a los imperativos del libre mercado y a la combinatoria calidad/precio; elementos que entraron a debate desde 1989 en la disputa por dar viabilidad a la empresa pública en el marco de la hegemonía neoliberal.

CUADRO 1  
ANEXO DEL ARTÍCULO 602 DEL CAPÍTULO VI DEL TLCAN<sup>2</sup>

- a) Una empresa de una de las otras Partes podrá adquirir, establecer y/o operar una planta de generación eléctrica en México para satisfacer sus necesidades de suministro. La electricidad generada que exceda dichas necesidades debe ser vendida a la Comisión Federal de Electricidad (CFE), y la CFE deberá comprarla bajo los términos y condiciones acordados por la CFE y la empresa.
- b) Una empresa de una de las otras Partes podrá adquirir, establecer y/o operar una planta de cogeneración en México que genere electricidad por medio de calor, vapor u otras fuentes energéticas asociadas con un proceso industrial. No es requisito que los dueños de la planta industrial sean también los propietarios de la planta de cogeneración. La electricidad generada que exceda los requerimientos de suministro de la planta industrial debe ser vendida a la CFE, y la CFE deberá comprarla bajo los términos y condiciones acordados por la CFE y la empresa.
- c) Una empresa de una de las otras Partes podrá adquirir, establecer y/o operar una planta de producción independiente de energía eléctrica (PPIEE) en México. La electricidad generada por dicha planta para su venta en México deberá ser vendida a la CFE, y la CFE deberá comprarla bajo los términos y condiciones acordados por la CFE y la empresa. Cuando una PPIEE ubicada en México y una empresa eléctrica de otra Parte consideren que el comercio transfronterizo de electricidad pueda ser de su interés, cada una de las Partes de que se trate permitirá a estas entidades y a la CFE negociar los términos y

<sup>2</sup> Véase Tratado de Libre Comercio, capítulo VI, documento en línea disponible en [www.nafta-sec-alena.org/sp/view.aspx?x=343&mtplID=130](http://www.nafta-sec-alena.org/sp/view.aspx?x=343&mtplID=130), consulta: 28 de septiembre, 2011.

condiciones para la adquisición de energía eléctrica y los contratos de venta de la misma. Las modalidades de ejecución de dichos contratos de suministro se dejarán a los usuarios finales, a los proveedores y a la CFE, y podrán asumir la forma de contratos individuales entre la CFE y cada una de las otras entidades. Cada una de las Partes de que se trate, decidirá si los contratos se sujetarán a la aprobación reguladora.

En este escenario, la “debilidad” financiera del Estado darían pie a la reorientación de la política pública y a la promoción de un conjunto de reformas en el marco jurídico del servicio público, creando un conjunto de contradicciones en materia energética, principalmente al disociar la política energética, a través de las reformas a la ley reglamentaria, de los preceptos constitucionales y de los artículos 27 y 28.

Incluso, los ajustes en la política energética y en la ley reglamentaria del servicio público han creado tensiones entre los poderes de la Unión, por ejemplo, el Poder Ejecutivo reclama su autonomía para administrar —en nombre de la nación— los recursos energéticos del país; mientras que los Poderes Legislativo y Judicial han señalado, en distintos momentos, la obligación del Ejecutivo de ceñirse a los preceptos constitucionales en tanto que estos no se han modificado aún. En resumen, el desorden que persiste en el marco del SPEE<sup>3</sup> y las tensiones alrededor de la política energética repercuten en la orientación y organización de la empresa.

Para comprender esta dinámica es preciso considerar, en primer término, la indefinición que existe en torno a las misiones del servicio público de energía eléctrica debido a que ello otorgó un amplio juego al capital privado. Recordemos que la reforma a la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica (1992) se cimienta en el supuesto de que la participación privada en las actividades de generación eléctrica no son consideradas actividades de servicio público y que la Comisión Reguladora de Energía (CRE) es el organismo que otorga los permisos de generación a particulares en las modalidades de productores independientes (PIE,

<sup>3</sup> Para abundar en las controversias jurídicas que prevalecen en el sector se recomienda consultar: Cámara de Diputados (2004).

cuya generación está comprometida contractualmente con CFE), de autoconsumo, de importación, de exportación y de cogeneración.<sup>4</sup> Un dato significativo es que en 2010 se produjeron en total 273 362.2 Gigawatts-hora, de los cuales 78 442.0 (34.8%) corresponde a PIE y 33 092.8 (8.26%) al resto de permisionarios.<sup>5</sup> Así, la distinción de lo que es y no es una actividad de servicio público contribuye al amplio juego de intereses que existe en el sector eléctrico. Más allá de la pertinencia o no de la apertura del mercado de generación, nuestro punto es que el rol del poder público, como árbitro, en la regulación de los actores (públicos, privados o sociales) que interviene en la organización del sector eléctrico se desdibuja, pues la facultad del Estado, para vigilar e imponer el respeto a los objetivos del SPEE, se acota ante el supuesto de que las misiones del servicio público han llegado a su fin<sup>6</sup> o de que la participación de particulares en el sector no es una actividad de interés general. En este sentido, las inconsistencias en el marco jurídico es la expresión del amplio margen de maniobra que particulares, principalmente empresas transnacionales, adquieren en el sector eléctrico en el marco de la orientación de la política energética neoliberal, así como de la despolitización y la desmitificación de las actividades del servicio público de energía eléctrica.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Véase la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica (reformada el 23 de diciembre de 1992), texto en línea disponible en [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/99.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/99.pdf), consulta: 25 de septiembre, 2011.

<sup>5</sup> Véase Presidencia de la República (2011), “Quinto informe de gobierno. 2.12 Energía: hidrocarburos y electricidad”, documento en línea disponible en [http://quinto.informe.gob.mx/archivos/informe\\_de\\_gobierno/pdf/2\\_12.pdf](http://quinto.informe.gob.mx/archivos/informe_de_gobierno/pdf/2_12.pdf), consulta: 25 de septiembre, 2011.

<sup>6</sup> Véase Cámara de Diputados, “Decreto por que se reforman los artículos 27 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de energía eléctrica”, iniciativa presentada por el Poder Ejecutivo Federal (Ernesto Zedillo Ponce de León) el 3 febrero de 1999, texto en línea disponible en [www.diputados.gob.mx/bibliot/docleg/pdf/SDL-01-2005.pdf](http://www.diputados.gob.mx/bibliot/docleg/pdf/SDL-01-2005.pdf), consulta: 28 de septiembre, 2011.

<sup>7</sup> Las misiones del servicio público de energía eléctrica consisten en hacer accesible el servicio a toda persona, independientemente de su posición social o geográfica, de forma continua, en condiciones de calidad, precio accesible y adaptado al desarrollo tecnológico; en otras palabras: garantizar el acceso al servicio, la perecuación tarifaria, la continuidad, calidad y adaptabilidad tecnológica del servicio. Cabe señalar que en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y de los Objetivos del Milenio se ha desarrollado un debate interesante alrededor de la protección social y de

Aun cuando la apertura del mercado y la privatización de la industria eléctrica se apoyan en la premisa de que el cliente exige un servicio de calidad y de bajo costo, las experiencias internacionales señalan que el dominio de una lógica de corto plazo y el retraimiento del Estado, en la regulación del sector eléctrico, como garante de la proyección a largo plazo y del cumplimiento de las obligaciones asociadas al servicio público, producen dinámicas perversas como la rarificación de la energía o bien la generación de electricidad orientada por la amortización de corto plazo, como es la producción a través de gas.

A partir de este juego de intereses, una hipótesis es que la reforma energética anunciada en la agenda de la competitividad plantearía: primero, profundizar en el proceso de interconexión del sistema eléctrico en América del Norte,<sup>8</sup> segundo, dotar de certeza jurídica a las inversiones privadas que existen en el país, y tercero, abrir —en el mediano plazo— las actividades de transmisión, distribución y comercialización a los productores privados con el objetivo de que éstos accedan de forma directa al mercado de consumidores. Por ejemplo, de acuerdo a la prospectiva de la Secretaría de Energía: “el enlace de

---

las implicaciones del consumo energético en la calidad de vida de la población. Este hecho es relevante porque pone a discusión no sólo mecanismos de protección social a los sectores más marginados de la población, sino porque representa un cambio de paradigma en el que la disposición y el acceso a la energía es esencial no sólo para el desarrollo económico y social de cualquier país o Estado. Se considera que su consumo está asociado a la calidad de vida y es un factor de desarrollo humano; hablamos, por supuesto, del servicio doméstico y de la necesidad de construir mecanismos o dispositivos que aseguren un equilibrio entre la competencia económica y la protección social.

<sup>8</sup> Los proyectos de importación y de exportación han adquirido una relevancia importante en los últimos años y representan, hasta finales de 2008, el 12% de la capacidad de generación autorizada a particulares por parte de la Comisión Reguladora de Energía. Aunque una buena parte de estos proyectos se encuentra en construcción, el proceso de interconexión del sistema eléctrico en la frontera del país se ha intensificado a partir de 2004 cuando se definen los lineamientos para la interconexión de permisionarios ubicados en Baja California y en el que intervienen la CFE, como la entidad responsable de la operación de la red de transmisión por parte de México y el Consejo Coordinador de Electricidad del Oeste (Western Electricity Coordinating Council, WECC) por parte de Estados Unidos. Véase Secretaría de Energía, Gobierno Federal, “Prospectiva del Sector Eléctrico 2010-2025”, documento en línea disponible en [www.sener.gob.mx/res/1825/SECTOR\\_ELECTRICO.pdf](http://www.sener.gob.mx/res/1825/SECTOR_ELECTRICO.pdf), consulta: 25 de enero, 2010.



Baja California al SIN (Sistema Interconectado Nacional) abrirá nuevas oportunidades para efectuar transacciones de potencia y energía con diversas compañías eléctricas del oeste de EUA”.<sup>9</sup> Dicho proceso, si bien se enmarca en el ideal del libre mercado, tienen repercusiones operativas que merecen ser discutidas en otro espacio a la luz del reciente “apagón” en el estado de Baja California (8 de septiembre de 2011) imputable, según el discurso oficial, a razones técnicas “ajenas” a la CFE por producirse fuera del territorio, en Estados Unidos (California y Arizona).<sup>10</sup>

A partir de lo anterior, las tensiones creadas alrededor de la prestación del SPEE se expresa en diferentes planos; es decir, en las disputas por clarificar el rol del Estado en la regulación del mercado energético, por dar sentido a la viabilidad técnica, operativa y financiera de la empresa pública, por definir mecanismos de protección social al consumo energético y por precisar los contenidos de la política tarifaria. Este hecho es relevante porque la desmitificación del servicio público se acompaña de la aplicación de dispositivos técnicos con los cuales se busca ejercer un mayor control en el consumo y en el pago de energía eléctrica (Belmont, 2009). A pesar de ello, los actores políticos habían puesto poco interés en el debate sobre las obligaciones derivadas de las misiones de la empresa pública y sobre la protección del consumo energético y la política tarifaria, situación que parece recomponerse frente a las paradojas creadas con la promesa del buen servicio y las quejas por el alza en las tarifas eléctricas, esto en el marco de la coyuntura electoral de 2012.

---

<sup>9</sup> Véase Secretaría de Energía, “Prospectiva del sector eléctrico 2010-2025”, *ibid.*

<sup>10</sup> Véase Comisión Federal de Electricidad, *CFE Informa* (boletín de prensa), texto disponible en <http://saladeprensa.cfe.gob.mx/boletin/index.alia?docID=8525&secID=2>, 20 de septiembre, 2011.

ENLACES E INTERCONEXIONES INTERNACIONALES, 2008<sup>11</sup>



El caso de LFC expresa elementos contradictorios, por ejemplo, las tensiones entre la administración de la empresa, el GF y la dirigencia sindical y, en consecuencia, la falta de consensos sobre los contenidos de reestructuración y modernización de la empresa o bien, sobre los criterios que orientan la reorganización de la prestación del servicio.

Ante este *impasse*, el deterioro de la infraestructura eléctrica es incuestionable y permite explicar por qué el binomio calidad/costo y los ideales del buen servicio y del buen trato aparecen, en el discurso oficial, como dos ejes centrales en la justificación del decreto de extinción de LFC, interpelando al cliente insatisfecho. Frente a tales tensiones, el conflicto en LFC se sitúa en diversos planos y es la expresión de las resistencias de la organización sindical al proceso de desmantelamiento de la empresa pública y a los ajustes al modelo contractual de la cualificación, en este sentido —derivado de nuestro trabajo de investigación— es inconcluso al suponer que el SME se

<sup>11</sup> Dibujo tomado de Secretaría de Energía, *ibid.*, p. 94.

opuso a la modernización de la empresa, pues en todo caso los criterios que reorientan la organización del trabajo y el proyecto de la empresa pública son objeto de debates. Así, la expectativa de contar con una empresa “sana” financieramente y viable en el terreno técnico y operativo se confrontaba no sólo a la desmitificación del servicio público y a las restricciones presupuestarias, ejercidas por la Secretaría de Hacienda, a la falta de autonomía financiera y operativa; sino también a los rezagos en la renovación de la infraestructura eléctrica y al *impasse*, que en el terreno de la negociación, dificultaba la construcción de mediaciones sociopolíticas y productivas (internas y externas) que legitimarán la reorganización productiva de la empresa (Terssac, 2006).

Otros factores coyunturales, que no abordaremos en este espacio, han incidido en la configuración del conflicto como la reducción del margen de maniobra de la clase política ante la caída de la renta petrolera, lo cual explica parcialmente por qué el decreto de extinción de LFC tuvo lugar en el marco del debate presupuestal 2010,<sup>12</sup> con el consenso aparente de las principales fuerzas políticas del país.

Precisamente, el argumento central del gobierno federal fue que las deficiencias operativas de la empresa y los costos laborales del organismo se combinaban negativamente en los números rojos de la empresa, haciéndola inviable. Sin embargo, como hemos señalado, la recomposición del sistema eléctrico nacional y la reorganización del SPEE es un proceso de ajustes tensos y contradictorios, los cuales son mucho más complejos que el debate presupuestal, dado que el sentido de la actividad de servicio público está en juego y que en este debate intervienen lógicas divergentes. Así, la pérdida de referentes comunes en la reorganización de la actividad de servicio público implica no sólo una redefinición del marco de coordinación y de cooperación de los actores que intervienen en la industria eléctrica, sino también un proceso en que el sentido de la actividad entra en tensión con los ajustes en el modelo de administración de la empresa pública.

---

<sup>12</sup> Véase Presidencia de la República, *Decreto por el que se extingue Luz y Fuerza del Centro*, 11 de octubre, 2009. Documento en línea en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5114004&fecha=11/10/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5114004&fecha=11/10/2009), 20 de octubre, 2010.

Ahora bien, la definición de la competitividad, empleada por el GF, como la capacidad de atraer inversiones y talentos, se apoya en la evaluación de los costos de operación y en la “comparación” de indicadores de desempeño, en este sentido, el culto por el resultado se articula con el dominio de una lógica de corto plazo para descontextualizar la producción del servicio, es decir, al emplearse como una palanca que fuerza los ajustes en el modelo de administración de la empresa y en el modelo contractual.

#### IMPLICACIONES EN EL TERRENO OPERATIVO

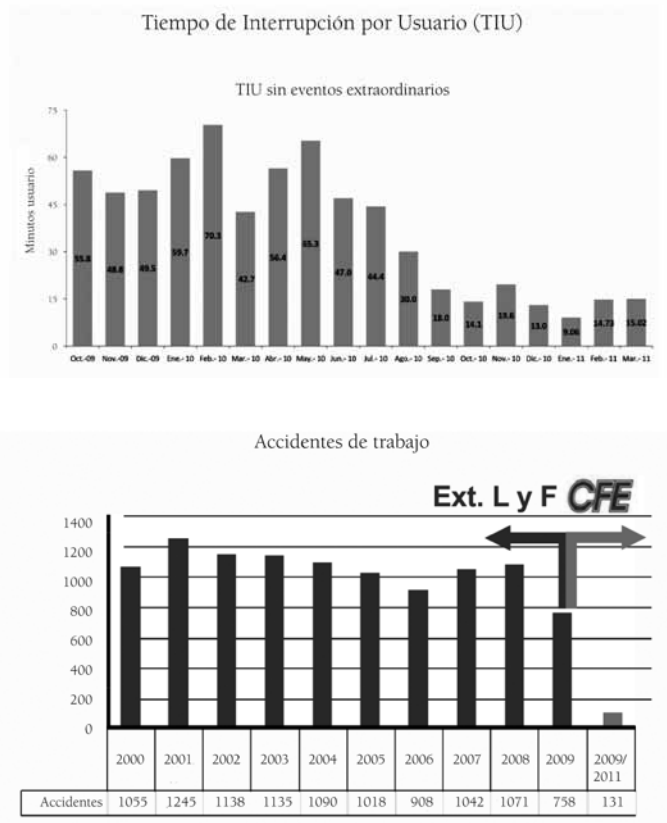
Después de señalar someramente las inconsistencias en el marco jurídico, en este apartado abordaremos las contradicciones que se crean en el espacio socio-productivo, pues, como hemos señalado, las exigencias por un buen servicio y un mejor trato ponen a prueba no sólo la implicación de los trabajadores en el ejercicio de sus actividades o la “voluntad” de éstos a integrar los cambios de la empresa, sino también la disposición de recursos materiales, tecnológicos y financieros, así como las condiciones de la infraestructura eléctrica. Así, la despolitización y desmitificación de la actividad del servicio público se articulan a un proceso en el que el trabajo se orienta más por la consecución de resultados que por un marco de acción consensuado. Esto es evidente en los conflictos que anteceden el cierre de la empresa y al abundar en el estudio de los procesos de negociación contractual y en la ruptura de compromisos previos; en particular, de los convenios de productividad de 1994 y de 2008 (Belmont, 2011a).

En el desmantelamiento de la empresa integrada se expresan diversas tensiones productivas, pues detrás del consumo de electricidad y de su distribución, transformación y transmisión, entran en juego no sólo los imperativos técnicos que se asocian al consumo eléctrico y a la promesa de la calidad (Mispelblom, 1995); sino también los referentes cívicos y políticos que se asocian al consumo eléctrico y a la idea de una tarifa justa que permita el acceso de todos al servicio y que considere el poder adquisitivo de la población.

En lo que concierne a la calidad es evidente que esto pone a discusión las condiciones en las que se produce el servicio; es decir, no sólo el trabajo de coordinación y la disposición de tecnología, de recursos financieros y de mano de obra calificada; sino también las condiciones de la infraestructura eléctrica, la capacidad de transformación de energía, la distancia entre los puntos de generación y de consumo, entre otros aspectos que requieren el manejo de un saber técnico-especializado. Estas tensiones han sido abordadas en otro momento al señalar las disputas alrededor de los criterios que orientan la toma de decisiones y la reorganización de la prestación del servicio, esto es, al señalar la confrontación entre la cultura de resultados y la cultura de medios.

Así, las razones esgrimidas por el GF en la justificación del decreto de extinción de LFC, las cuales se enmarcan en el terreno financiero, los costos laborales y la rigidez de los procesos de trabajo, son objeto de debate dado que los indicadores de desempeño, aun cuando se inscriben en una lógica de corto plazo, despolitizan y descontextualizan la producción del servicio. Por ejemplo, el Tiempo de Interrupción al Usuario (TIU) se ha definido como un indicador que “evalúa” el desempeño de la empresa energética (pública o privada) en el ámbito internacional; dicha definición omite, sin embargo, las condiciones objetivas en las que se produce el servicio, pues los problemas operativos de LFC y las tensiones que se construyen en relación al servicio (trabajador/usuario) continúan siendo objeto de controversias, pues el indicador es objeto de “manipulaciones” y se inscribe en una política donde lo importante son los resultados, de ahí que el despido colectivo, de poco más de 44 mil asalariados, se haya enmarcado básicamente en el entrecruce de coeficientes referentes a la “calidad” del servicio y a los costos de la mano de obra y en la promesa de mejorar la prestación del servicio.

CUADRO 2



Fuente: CFE<sup>13</sup>

Esta lógica entra en contradicción con los rezagos operativos que se observan, pues si bien el personal operativo de la CFE reconoce que el 70% (en promedio) de la infraestructura eléctrica (zona de trabajo de la

<sup>13</sup> Dirección de Operación, ponencia presentada en el foro “La seguridad energética de México”, disponible en: [http://ai.org.mx/archivos/ponencias/06\\_el\\_sector\\_electrico\\_en\\_la\\_zona/tema\\_de\\_control\\_de\\_suministro\\_electrico.pdf](http://ai.org.mx/archivos/ponencias/06_el_sector_electrico_en_la_zona/tema_de_control_de_suministro_electrico.pdf), 25 de septiembre, 2011.

extinta LFC) es obsoleto (marzo de 2011),<sup>14</sup> se afirma, en cambio, que existen avances significativos en la reducción del TIU o en la reducción de número de accidentes de trabajo con el propósito de enmarcar una mejora en la prestación del servicio. Así, de acuerdo con el cuadro 2, aun cuando en el TIU no se contabilizan los “eventos atípicos”, se aprecia una diferencia significativa con los indicadores de la extinta LFC al considerar, por ejemplo, que los datos ofrecidos en el Segundo Informe de Autoevaluación (2008) señalan que: “para el periodo enero-diciembre de 2008 el valor del TIU fue de 148 minutos, que comparados con los 115.1 minutos del mismo periodo de 2007, representaron un aumento de 32.9 minutos (28.6%)”; mientras que, en el caso de los accidentes de trabajo, la diferencia que se grafica en el “antes” y en el “ahora”, radica en que los accidentes de trabajo del personal de las empresas subcontratadas no son registrados en los datos reportados; de ahí que el empleo de indicadores sea parte del juego de simulaciones y de la dramatización que existe alrededor de las estrategias de *marketing* de la CFE.

Otro dato significativo que apunta estos contrastes entre el “antes” y el “ahora”, después del 11 de octubre (2009), es que en 2007 se registraron poco más de 264 mil intervenciones técnicas<sup>15</sup> (78 269 acometidas; 61 224 fusibles; 49 822 imputables al cliente; 34 313 líneas; 31 695 otras causas; el resto, transformadores, daño de postes, equipo de medición) y que en los años 2007 y 2008 los índices de gravedad de accidentes y enfermedades de trabajo se incrementaron en promedio en 71 por ciento;<sup>16</sup> datos significativos en el marco del deterioro de la infraestructura eléctrica.

Así, aun cuando el marco discursivo del GF se apoyó en los referentes de la meritocracia, atacando los derechos contractuales, y en las promesas de elevar la satisfacción cliente (haciendo referencia a las variaciones de voltaje, a las interrupciones del servicio, a los costos laborales, a

<sup>14</sup> Véase CFE, Dirección de Operación, ponencia presentada en el foro “La seguridad energética de México”, disponible en: [http://ai.org.mx/archivos/ponencias/06\\_el\\_sector\\_electrico\\_en\\_la\\_zona/tema\\_de\\_control\\_de\\_suministro\\_electrico.pdf](http://ai.org.mx/archivos/ponencias/06_el_sector_electrico_en_la_zona/tema_de_control_de_suministro_electrico.pdf), 25 de septiembre, 2011.

<sup>15</sup> Datos obtenidos a través del Instituto Federal de Acceso a la Información.

<sup>16</sup> Comisión Mixta de Productividad, documento de trabajo, inédito.

la corrupción y al “maltrato” de los electricistas) las consignas de “hacer mejor el trabajo” y de “ponerse en los zapatos de los usuarios” exigen poner a debate la organización del trabajo en las actividades de servicio público en un sentido amplio, pues los trabajadores en resistencia, por ejemplo, han señalado la responsabilidad del GF en el deterioro de la prestación del servicio, por ejemplo, frente a las restricciones presupuestarias y la obligación de dotar recursos, equipos y herramientas, necesarias y “adecuadas”, en el ejercicio de la actividad.

En este sentido, analizar la configuración del SPEE y los elementos que intervienen en la calidad del servicio y en la capacidad de respuesta de la empresa, para atender las quejas de usuarios, requiere un análisis en dos direcciones, es decir, tanto de los conflictos que se construyen “de abajo hacia arriba”, como las que se construyen de “arriba hacia abajo”; por ejemplo, al entrecruzar, en el análisis de las situaciones sociales que se crean en el espacio de trabajo y en la relación de servicio (barra de atención al público), la reorientación de la política energética, la asignación de recursos presupuestales, la redefinición del modelo de administración de la empresa pública, el *impasse* en los procesos de negociación colectiva, la dinámica intrasindical, entre otros aspectos que dan cuenta de la complejidad. Así, una tesis que hemos sostenido es que las tensiones alrededor de la viabilidad técnica, operativa y financiera de la empresa se traduce no sólo en la disputa por ajustar los procesos de trabajo a los imperativos de la calidad/costo, sino también en una disputa por dar sentido al proyecto de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

La polarización de los actores se expresaba en la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, pues, de acuerdo al personal de “confianza”, la viabilidad de la empresa y la reorganización de la prestación del servicio recaía en la evaluación de los costos y en los indicadores de desempeño, mientras que, desde la perspectiva sindical, estas tendrían que ajustarse a las obligaciones derivadas de la prestación del servicio público. Sin embargo, al analizar el marco discursivo del GF, las tensiones entre el usuario/cliente y el trabajador en la relación cara a cara, trabajo relacional (Warin, 1993; Weller, 1998), fueron empleadas para encuadrar la idea de mal servicio, dicha estrategia es controvertida



dado que distintos informes de autoevaluación de la empresa extinta alertan sobre los riesgos del sistema eléctrico ante el incremento de las zonas críticas en la región atendida por LFC, es decir, ante los problemas técnicos y operativos asociados a la saturación de la red o la escasez de espacio (derecho de vía) para instalar subestaciones y la limitada generación de energía.

En el deterioro de la calidad del servicio se combinan factores objetivos y simbólicos, es decir, no sólo las condiciones de la infraestructura eléctrica, sino también el *impasse* que se crea alrededor de los objetivos y los referentes del servicio público. Así, el ideal del buen servicio se negocia no sólo en el trabajo relacional o en la barra de atención al público; sino también en la reorientación del trabajo, en las actividades de coordinación y en la definición de los contenidos de las actividades que intervienen en la producción del servicio. A partir de lo anterior, y para comprender los “desequilibrios financieros” y los problemas operativos de la extinta LFC es necesario hacer un diagnóstico de la política energética y de las condiciones de la infraestructura eléctrica, así como un balance de las condiciones de deliberación para consensuar la reestructuración productiva de la empresa.

#### IMPLICACIONES EN LA RELACIÓN DEL SERVICIO

Ante este complejo panorama, la confrontación entre la lógica económica y la lógica del servicio público se expresa en la indisposición de los actores para construir las mediaciones políticas y productivas que den sentido a la reorganización del servicio eléctrico, así como en el conjunto de paradojas que recaen en el usuario en tanto que la satisfacción del cliente se confronta a diversos obstáculos tangibles como el hecho de que 60% de las líneas de media tensión, 60% de las líneas de baja tensión, 67% de las subestaciones y 70% de los transformadores de distribución son considerados (marzo 2011) como infraestructura obsoleta o poco funcional.<sup>17</sup> A pesar de ello, la evaluación de los coeficientes de desempeño es una estrategia que descontextualiza la producción del

<sup>17</sup> Véase CFE, Dirección de Operación, ponencia presentada en el foro “La seguridad energética de México”, *op. cit.*

servicio, lo cual se expresa en el siguiente argumento, esgrimido por el vocero de la CFE, al principio de que ésta tomara el control operativo de la zona centro: “Le puedo decir al auditorio y a usted [...] que los transformadores que tenemos en la ciudad de Guadalajara o en la ciudad de Chihuahua son muy similares a los que operan aquí. Por ende pues están familiarizados con los mismos y no creemos que haya ningún problema en la operación del mismo sistema”.<sup>18</sup>

Así, la empresa pública CFE, presentada como una empresa ideal, entra en tensión frente a las consignas de mejorar la calidad del servicio, de reducir los problemas de facturación y de cobranza, de aminorar la brecha entre energía distribuida y energía facturada (reducción de pérdidas) y de modernizar la red eléctrica en su conjunto, pues tales problemáticas ponen a prueba la imagen de la empresa. Pero también su capacidad de respuesta para atender las fallas eléctricas, ya que las interrupciones en el servicio en el centro de la capital son eventos que ponen a debate la orientación del servicio en una lógica de corto plazo y la movilización de mano de obra subcontratada como una forma de externalizar tanto los riesgos de trabajo (cuadro 2) como los conflictos derivados de la disputa por el control de la zona de trabajo.

La reorganización del SPEE exige construir y rearticular consensos sociopolíticos y socioproductivos. Ante esta problemática, los responsables de la CFE han solicitado, en diversas ocasiones, “paciencia” a los clientes insatisfechos ante los problemas operativos que existen en la zona del país y ante las situaciones conflictivas que se han configurado alrededor de la tarifa eléctrica (recordemos que CFE es la entidad que más quejas recibió por parte de los usuarios en 2010)<sup>19</sup> y de las interrupciones del servicio en distintos puntos de la ciudad. Tales controversias se aprecian en el siguiente cuadro, donde se registran los titulares de diversos medios escritos alrededor de las “fallas eléctricas” que se suscitaron entre los días 12 y 13 de mayo de 2010.

<sup>18</sup> Nota de nuestro trabajo de campo: vocero de CFE, entrevista en Reporte 98.5, 13 de octubre, 2009.

<sup>19</sup> Véase Procuraduría Federal del Consumidor, “Comunicado 12: Profeco atendió a 588 910 consumidores y recuperó más de \$1 015 millones en 2010”. Documento en línea disponible en [www.profeco.gob.mx/prensa/prensa11/enero11/bol12.asp](http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa11/enero11/bol12.asp), 28 de septiembre, 2011.

## CUADRO 3

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 12 de mayo              |  |
| <i>Excélsior</i>        | “Padecen los vecinos los apagones y las filas”                     |
| <i>El Sol de México</i> | “Estalla registro de luz en el centro histórico”                   |
| <i>El Sol de México</i> | “Provoca lluvia apagones y caídas de árboles en la zona conurbada” |
| <i>Milenio</i>          | Carta de Esmóxico city/ “Festival de Apagones”                     |
| <i>Uno Más Uno</i>      | “Flamazo: evacúan a 500 en el centro histórico”                    |
| <i>La Razón</i>         | “Sabotaje contra la CFE”   |
| <i>Reforma</i>          | “Falla energía y comunicación”                                     |
| <i>La Jornada</i>       | “Estalla la red de energía en el centro histórico”                 |
| 13 de mayo              |  |
| <i>El Universal</i>     | “Falta de luz causa bloqueos en el DF”                             |
| <i>El Universal</i>     | “Ola de apagones ‘por sabotaje’ ”                                  |
| <i>La Jornada</i>       | “Presenta CFE denuncia por explosiones en el centro”               |
| <i>La Jornada</i>       | Ciudad Perdida/ “La naturaleza, prueba de ácido para la CFE”       |
| <i>La Jornada</i>       | “Niega Martín Esparza que haya sabotaje”                           |
| <i>La Razón</i>         | “SME, detrás de 409 ataques a CFE: revela PGR”                     |
| <i>La Razón</i>         | “Bloques viales por falta de luz”                                  |
| <i>El Universal</i>     | “La IP avala servicio de CFE; el SME anticipa más fallas”          |
| <i>La Prensa</i>        | “El estallido en registro del centro fue provocado: CFE”           |

Fuente: Libreta de campo, registro de diversas fuentes hemerográficas

Ahora bien, aun cuando —desde el punto de vista oficial— las interrupciones en el servicio se atribuyen a eventos atípicos o a cortos circuitos, intencionales o no, el personal de CFE ha encontrado dificultades para precisar lo que significa prestar el servicio en condiciones normales: “Hay un grupo de personas que se manifiestan en los carriles laterales antes de llegar al Circuito Azteca debido a la falta de luz,

es por eso que se encuentran en este punto. Ya llegó una cuadrilla de la Comisión Federal de Electricidad, para tratar de resolver el problema”.<sup>20</sup>

Si bien la operación de la red eléctrica de la zona centro del país está a cargo de CFE, a través de empresas contratistas, las tensiones encontradas en el terreno son diversas, no sólo por los conflictos que persisten alrededor de la materia de trabajo y la condiciones de la infraestructura eléctrica, sino también porque la reorganización del servicio público de energía eléctrica se encuadra en fuertes tensiones debido a que se mantiene una lógica de trabajo en situación de emergencia y a que persiste una estrategia de desmantelamiento de la empresa pública de energía eléctrica.

Una tesis es que la “fase de emergencia” o la etapa de transición, originalmente proyectada por los directivos de CFE, se ha prolongado porque los ideales de mejorar los indicadores de desempeño y de implementar los programas que permitan “alcanzar los estándares” de una empresa de “clase mundial” y ejercer control operativo de la zona centro se confrontan a las condiciones de la infraestructura eléctrica, a la movilización de los integrantes del SME (en el marco de la resistencia electricista) y a las controversias jurídicas derivadas del cierre de la empresa, en tanto la figura de patrón sustituto continúa siendo objeto de litigio.

A partir de ello, las interrupciones en el servicio y las variaciones en las facturas de electricidad son objeto de tensiones y debates políticos, no sólo porque la privatización de la industria eléctrica continúa latente, al igual que la iniciativa de ampliar la asociación público-privado (Presidencia de la República, 2009) en el marco de la llamada agenda de la competitividad o de las reformas estructurales; sino también porque el interés de ejercer mayor control sobre la relación de servicio se acrecienta, ya sea al encuadrar la relación de servicio estrictamente en una lógica comercial, a través de la tarjeta de prepago, asegurando que el cliente pague por anticipado lo que consume. Pero también, reduciendo los costos laborales al “ahorrar” el desplazamiento de los tomadores de lectura y de los técnicos, en caso de aplicar el corte o la reinstalación del servicio

---

<sup>20</sup> Noticiero Formato 21, 12 de mayo, cuaderno de campo.

Con esta tarjeta la persona podrá recurrir a los puntos de venta que se habilitarán para comprar electricidad, farmacias, tiendas de autoservicio, en fin, establecimientos generales y en oficinas de CFE si lo requiere y podrá comprar la cantidad de luz que quiera las veces que quiera y lo quiera; podrá acudir a alguno de ellos: “deme 50 pesos de luz o deme 40 pesos de luz”, él con esta tarjeta ya precargada llegará a su medidor, la colocará, basta que la coloque encima y por radiofrecuencia el medidor obtendrá este saldo y continuará funcionando.<sup>21</sup>

Aun cuando las promesas de realizar un cobro justo (desde una lógica comercial), de mejorar la calidad de servicio y de ofrecer un trato más amable forman parte de la justificación del decreto de extinción de LFC, las paradojas que se crean en este proceso exigen considerar los rezagos en el sector y las consecuencias del dominio de una lógica de corto plazo; situación que se expresa en la orientación del trabajo en situación de emergencia, frente a los rezagos técnicos y operativos que persisten en la zona centro del país. De ahí la significación que adquiere la idea de “estar disponible” en todo momento a la escucha del cliente, de diversificar las formas de pago y de garantizar un pago justo por el servicio.

La consigna de ofrecer un trato personalizado entra en conflicto no sólo ante las situaciones de emergencia en las que opera el sistema eléctrico y el deterioro de la “imagen” de la empresa pública, sino también ante los ajustes que se observan y proyectan en la actividad comercial con el empleo de diversos dispositivos técnicos que median la relación de servicio, tales como los *calls centers*, los cuales acotan las dimensiones cívicas, éticas o políticas que se entretajan alrededor de la queja en la relación cara a cara. Otro ejemplo de ello es la externalización de la actividad comercial con la mediación de un tercero ajeno a la empresa, en este caso, con el personal que atiende las cajas de los supermercados o las ventanillas de los bancos, lo cual implica

---

<sup>21</sup> Vocero de CFE, entrevistas en el programa de Radio Panorama, 10 de marzo, 2010, nota tomada de nuestro trabajo de campo.

la “emergencia” de “nuevos actores” en la organización de la actividad comercial, pero también una reorientación del trabajo relacional.

Así, las controversias que se crean con la recomposición del servicio público se expresan no sólo en el marco del servicio público y en las paradojas que se construyen alrededor de la promesa de mejorar el binomio calidad/costo del servicio, sino también en los ajustes a la relación de servicio. Detrás de estas controversias existe una dinámica que requiere analizarse en otro espacio, pues en el marco de la “resistencia electricista” se pone en juego el saber teórico y práctico adquirido por los electricistas en resistencia, ya sea en las áreas administrativas o en las áreas operativas.

En este sentido, en las brigadas también se trabaja, no sólo explicando las razones del conflicto, los problemas asociados a la facturación, al cobro y a la política tarifaria (buscando entretejer una alianza con el usuario), sino también al intervenir técnicamente en las acometidas o conexiones (como un acto de oposición) al aplicar las consignas: “Ampárese”, “No pague, si le cortan, nosotros la reconectamos”.<sup>22</sup>

En este sentido, reeducar al cliente puede considerarse como un eslabón más en el proceso de conversión del servicio público al modelo de mercado; sin embargo, habrá que considerar las resistencias que se configuran en los usuarios/clientes en este proceso, pues el tema de la tarifa eléctrica es un tema sensible en virtud de que el gasto en energéticos entra en juego *vis a vis* del poder adquisitivo de los hogares mexicanos con menos recursos.

## CONCLUSIONES

Nuestro propósito ha sido situar históricamente la recomposición del sector eléctrico nacional y comprender las paradojas que se configuran en la recomposición del servicio público de energía eléctrica en la zona centro del país. Ante ello concluimos en la necesidad de clarificar el rol económico y social de la empresa pública de energía eléctrica y de dar sentido a la reestructuración del servicio público.

---

<sup>22</sup> Nota tomada de nuestro trabajo de campo.

En este tenor hemos insistido en que el poder público debe anteponer, a los actores públicos, privados y sociales, que intervienen en el mercado energético, el respeto a las misiones del servicio público. Frente a ello, rearticular la política energética con la política social e industrial exige no sólo responder a los imperativos del mercado, es decir, a las exigencias de la calidad/costo del servicio, respetando el medio ambiente, sino también dar sentido a la prestación del servicio público en una perspectiva de largo plazo. Así, la búsqueda de la eficiencia económica, social y ecológica exige replantear la orientación de la política energética neoliberal y poner orden en el marco institucional y jurídico del sector eléctrico. Hasta ahora lo que se percibe es una actitud de ruptura con el pasado y una estrategia que apuesta a la confrontación de las resistencias antes que a la construcción de mediaciones.

Las consecuencias de ésta estrategia pueden apreciarse no sólo en el *impasse* que se ha creado alrededor de la reestructuración de la empresa pública y en la disputa para dar contenido a la modernización del servicio público de energía eléctrica; sino también, en el deterioro de las condiciones en las que se produce el servicio. El caso de LFC es un ejemplo claro, además de las consecuencias de la política energética en el espacio de trabajo y en la calidad del servicio, las controversias del decreto de extinción exigen abrir espacios de deliberación para consensuar un marco referencial que oriente la reestructuración del SPEE.

Al analizar el caso de LFC, hemos insistido en que la idea del buen servicio representa más bien una promesa por cumplir. En este sentido, el buen servicio se reduce a la idea del buen trato, amable, eficiente y rápido y a una estrategia mediática que despolitiza y descontextualiza la producción del servicio para mostrar a trabajadores indispuestos a asumir los cambios de la empresa. De ahí que la referencia al cliente insatisfecho se convierta en un mecanismo de presión y de control en el trabajo, como ocurre en otros espacios laborales.

FUENTES CONSULTADAS

- BEDER, S.H. (2005), *Energía y poder. La lucha por el control de la electricidad en el mundo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BOLTASNKI, L., L. Thévenot (1991), *De la Justification. Les Économies de la Grandeur*. París: Gallimard.
- BACHET, D. (2007), *Les Fondements de l'Entreprise. Construire une Alternative a la Domination Financière*. Francia: Les Éditions de l'Atelier.
- BELMONT, E. (2011a), "Política energética: materia de trabajo, negociación colectiva y resistencia electricista", en *Memorias del coloquio México, entre la tradición y la modernidad*, 17-19 de agosto. México: Facultad de Filosofía de la Universidad Autónoma de Querétaro.
- \_\_\_\_\_ (2011b), *Las batallas alrededor del servicio público de energía eléctrica*. México: Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma de Querétaro.
- \_\_\_\_\_ (2009b) "Manager la divergencia: los centros de relación clientela en Electricidad de Francia", en Florencia Peña, Abel Pérez y Sergio Sánchez (eds.), *Trabajo precario: expresiones en distintos contextos laborales*. México: CIESAS-ENAH, p. 109-131.
- \_\_\_\_\_ (2009c), "El debate sobre la protección del consumo energético en México: oportunidades energético vs. la tarifa social doméstica", en *El Cotidiano*, núm. 157, septiembre-octubre, México, p. 59-64.
- CÁMARA DE DIPUTADOS (2004), *Controversia en materia eléctrica*. México: Comisión de Puntos Constitucionales/Porrúa.
- COUTROT, T. (2002), *Critique de l'Organisation du Travail*. París: La Dispute.
- CHOMBO, E., "Fuentes de sobre-costos y distorsiones en las empresas eléctricas públicas en México", en *Banco de México*. Artículo disponible en: [www.banxico.org.mx/documents](http://www.banxico.org.mx/documents).
- DE LA GARZA, E., J. Melgoza et al. (1994), *Historia de la industria eléctrica en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- DE LA GARZA, E., G. Garabito, J. Hernández et al. (2009), "Hacia un concepto ampliado del control y relación laboral", en *Revista Iztapalapa. El trabajo no clásico: la identidad y la acción colectiva de los trabajadores*, año, 30, núm. 66, enero-junio, p. 17-52.



- DE TERSSAC, G. (2006), “Pour une Sociologie des Activités Professionnelles”, en Alexandra Bidet, Anni Borzeix *et al.*, *Sociologie du Travail et Activité*. Toulouse, Francia: Octares, p. 191-207.
- DURAND, J.P. (2004), *La Chaîne Invisible. Travailler Aujourd’hui: Flux Tendus et Servitude Volontaire*. París: Seuil.
- MELGOZA, J. y C. Ortega (1988), “La industria eléctrica”, en Enrique de la Garza, *La privatización en México, consecuencias sociales y laborales*. México: Instituto de Estudios de la Revolución Democrática/Plaza y Valdés.
- MELGOZA, J. y R. Montesinos (2002), *Representatividad democracia y legitimidad en el Sindicato Mexicano de Electricistas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana/Centro Americano para la Solidaridad Sindical e Internacional (AFL-CIO)/Plaza y Valdés.
- MISPÉLLOM, F. (1995), *Au-delà de la Qualité. Démarches Qualité, Conditions de Travail et Politiques du Bonheur*. París: Syros.
- \_\_\_\_\_ (2006), *Encadrer. Un Métier Impossible?* París: Armand Colin.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2009), “Iniciativa de decreto por el que se expide la ley de asociaciones público-privadas”. Documento disponible en: <http://presidencia.gob.mx/documentos/iniciativas/ley-asociaciones-publico-privadas.pdf>.
- RAMOS, A. (2002), *Globalización y neoliberalismo: ejes de la reestructuración del capitalismo y del Estado en el fin del siglo XX*. México: Plaza y Valdez.
- VELTZ, P. (2000), *Le Nouveau Monde Industriel*. París: Gallimard.
- WELLER, J.M. (1998), “Abuse t on de la Notion de Relation de Service? À Propos de la Modernisation des Administrations”, en *Education Permanente*, número especial “La Relation de Service”, núm. 137, p. 9-21.
- WARIN, Ph. (1993), “Les Relations de Service Comme Régulation”, en *Revue Française de Sociologie*, núm. XXXIV, p. 69-93.
- ZARIFIAN, Ph. (1990), *La Nouvelle Productivité*. París: L’Harmattan.

Fecha de recepción: 29 de abril de 2010

Fecha de aprobación: 10 de noviembre de 2011

