

MODERNIZAR EL SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO EN EL ESTADO DE QUERÉTARO Y PROFESIONALIZAR EL TRABAJO DEL OPERADOR

Edgar Belmont Cortés*
Joel Hernández Martínez**

Resumen: 2013 fue nombrado por las autoridades estatales “año de la modernización del servicio público de transporte colectivo en la zona metropolitana de Querétaro”. Nuestro interés se centra en comprender las tensiones que se crean con la instrumentalización del proyecto de modernización y las disputas que se gestan alrededor de los ajustes en los arreglos políticos y productivos que reorientan y reorganizan la producción de servicio. Expondremos los marcos discursivos y analizaremos la transformación de las relaciones sociales que intervienen en la producción y el consumo del servicio de transporte público.

Palabras clave: profesionalización del trabajo, modernización, servicio público.

Modernizing the Public Transportation System in the State of Querétaro and Professionalizing Drivers

Abstract: State authorities named 2013 the year of the modernization of the public collective transportation system in the metropolitan area of Queretaro. Our interest focuses on understanding the tensions produced with the implementation of this modernization project and the disputes that arose concerning the accommodation in political and productive arrangements that redirected and reorganized providing the service. After presenting the discursive framework, the paper analyzes the transformation of social relations that intervened in the production and use of public transportation services.

Keywords: job professionalization, modernization, public service.

El compromiso de modernizar el servicio de transporte colectivo en la zona metropolitana de Querétaro se encuentra en la agenda

* Profesor-investigador, Universidad Autónoma de Querétaro. Línea principal de investigación: conversión de servicios públicos, actividades productivas, trabajo. Correo electrónico: edgar.belmont@uaq.mx

** Estudiante de Antropología, Universidad Autónoma de Querétaro. Línea principal de investigación: espacio social, poder y dominación. Correo electrónico: proyecto.enclaves@gmail.com

de los últimos dos gobiernos estatales. En 2009, el aumento de las tarifas de transporte evidenció las tensiones alrededor de la evaluación de la calidad, el costo, la satisfacción del usuario y las reivindicaciones del derecho a la movilidad con criterios sociales. La promesa de mejorar el binomio calidad-coste del servicio constituiría el *leitmotiv* de la modernización del servicio de transporte colectivo. Tal premisa se articularía con el imperativo de hacer

atractivo el territorio para captar la inversión de capitales y la movilidad de turistas y, al mismo tiempo, responder al reclamo de regular el servicio y a la crítica sobre las condiciones en las que se produce y se consume el servicio. La reorganización de los servicios públicos en general se encuentra en la agenda gubernamental desde hace varias décadas; en la literatura ese proceso corresponde a la crítica social contra el modelo de organización burocrático y a la pérdida de coherencia productiva de los modelos de regulación monopólicos estatales, pero también al dominio de una cultura comercial en el que las referencias a la calidad y la satisfacción del cliente aparecen en el centro de la justificación de las reformas.

En la reforma del sector público convergen la privatización y la mercantilización de los servicios públicos. La promesa de reorganizar el transporte colectivo examina la capacidad de las autoridades estatales para generar las mediaciones que legitimen la redefinición de los arreglos políticos y productivos. Las autoridades gubernamentales hacen uso de la figura del usuario/cliente, en tanto sujeto de derecho, así como de la promesa de elevar la calidad de los servicios para ejercer una fuerte presión sobre los concesionarios y los operadores con el objeto de que éstos integren los cambios organizacionales. Los referentes de la cultura comercial se emplean, por lo tanto, como una palanca que fuerza la redefinición de los arreglos políticos y productivos, al introducir, en torno a la promesa de la calidad y la satisfacción del cliente, los nuevos imperativos productivos.

La mercantilización del servicio pone a prueba los referentes éticos y políticos que encuadraron el acceso a los servicios públicos en el interés general. El acceso a la movilidad, desde esta perspectiva, es un campo problemático no sólo por el crecimiento urbano, que comprueba la continuidad del servicio, sino porque los arreglos productivos que se crearon alrededor de la figura del esquema de concesiones (hombre-camión) causan tensión ante las nuevas exigencias productivas.

En este sentido, el crecimiento económico en la zona metropolitana de Querétaro pone a prueba la infraestructura del transporte público y la capacidad de los actores para construir mediaciones en la reorganización del servicio público, éste corresponde además a la mercantilización de los servicios públicos (regulación por la oferta-demanda y dominio de la cultura comercial), a la formalización del empleo y a la racionalización de los procedimientos de trabajo.

En este artículo analizaremos las paradojas de la modernización y la recomposición de los arreglos políticos y productivos que se construyeron bajo el modelo hombre-camión. Al estudiar la instrumentalización del proyecto Red Q, abordaremos la problemática que se construye en la reorganización del servicio y la centralidad que en este proceso adquirió la relación de servicio (trabajador-usuario). En este sentido, la promesa de la calidad y el dominio de una lógica productiva, centrada en la consecución de resultados, redimensionan la relación usuario/trabajador bajo una lógica de mercado. Apoyán-

donos en la sistematización de datos cualitativos, el artículo da cuenta de la incapacidad o indisposición de los actores a crear las mediaciones productivas que legitimen el proyecto de reorganización del servicio de transporte. Entre las polémicas que se analizan está la crítica de los operadores a la formalización del empleo, pero también la de los usuarios sobre lo que consideran una promesa inconclusa.

INTRODUCCIÓN: CONTEXTO Y MARCO DE ANÁLISIS

La reorganización del transporte colectivo¹ constituye un problema complejo. Las lógicas divergentes que participan en la conversión productiva del servicio se expresan en las polémicas que se construyen alrededor de los contenidos de la modernización y la instrumentalización de cambios organizacionales que se apoyan en los referentes del mundo comercial.² La conversión productiva del servicio de transporte constituye la reorientación y reorganización de la prestación del servicio. Esos ajustes (tensos y conflictivos) se anclan

en las premisas de la mejora continua, en la política de formalizar el empleo y en las consignas de racionalizar los procesos de trabajo. Es allí donde la modernización se focaliza, primero, en mejorar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio, y segundo, en profesionalizar el trabajo de los operadores. En el centro de la modernización y de la reingeniería del sistema de transporte se encuentra la promesa de elevar la calidad del servicio y de mejorar el trato a los usuarios. La política de la modernización se apoya en la instrumentalización de una racionalidad técnica para mejorar los indicadores de desempeño y la percepción de los usuarios.

El proyecto para fusionar las diferentes rutas bajo un modelo integrado (Red Q) encuentra en los dispositivos de control satelital y en las tecnologías de la información las herramientas tecnológicas para tener un mayor control del proceso de trabajo de los operadores del servicio de transporte. En torno a las consignas de mejorar la calidad de los servicios y profesionalizar el trabajo de los operadores, se expresan un conjunto de tensiones que evidencian el carácter polisémico de la modernización. Dichas tensiones representan, en palabras de Linhart (2010) y de Demazière, Roquet y Wittorski (2012), la confrontación de lógicas divergentes en la redefinición de arreglos productivos dentro del sector público, pues la mercantilización de los servicios públicos pone en juego los referentes cívicos que justificaron el control —desde lo político— sobre las actividades que se consideran de inte-

¹ La zona metropolitana comprende los municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués y Huimilpan.

² En la mercantilización de los servicios públicos se condensa la redefinición de la acción del Estado bajo los imperativos de la competitividad y la redefinición de los objetivos de la política social, dinámicas que corresponden con el desmantelamiento de los arreglos políticos acordes con los ideales de la justicia social redistributiva. Los cambios en la regulación de los servicios públicos, si bien anteponen criterios de carácter financieros, vehiculan valores acordes a la meritocracia.

rés general, en este caso, el acceso a la movilidad.

La centralidad que se otorga al buen trato y a la calidad del servicio exige tener en cuenta las condiciones en las que se produce el servicio y en las que se configura la relación usuario-trabajador. En la mercantilización de los servicios públicos entran en conflicto los referentes del mundo cívico por el carácter social que se atribuye al consumo de bienes y servicios públicos con los imperativos del mercado.

A partir de lo anterior, las condiciones en las que se producen y se consumen los servicios públicos también ponen en debate la responsabilidad del Estado para su planeación y regulación. El dominio de razones financieras, con el apoyo de las herramientas y los dispositivos que provienen de la empresa privada, tiende a justificar la mercantilización de los servicios públicos, redefiniendo las fronteras entre lo público y lo privado y poniendo en tensión, en el proceso de conversión productiva, los referentes del mundo cívico y del mercado.

La modernización de los servicios públicos constituye, por lo tanto, la instrumentalización de cambios políticos y productivos, el dominio de los referentes comerciales (calidad/costo/satisfacción del cliente) y de los indicadores de desempeño en su conversión productiva. El proceso es complejo puesto que los cambios en la regulación y en la producción de los servicios públicos impactan en las trayectorias de los actores (concesionarios y operadores) que participan en la configuración del servicio. Analizar la reconfiguración

de las actividades de servicio público constituye un campo de investigación pertinente porque es relevante para explicar las paradojas que se crean con la privatización y la mercantilización de los servicios públicos, también permite comprender los ajustes en los marcos de regulación y en la orientación y organización de las actividades productivas. En relación con este proceso se entrecruza la recomposición del Estado y del mercado, la reorientación de la política pública y de las misiones del servicio público, la instrumentalización de la reconversión productiva y la redefinición de arreglos productivos.

En este proceso, el dominio de una lógica tecnocrática tiene que ver con el uso de indicadores de competitividad y de desempeño en la conversión de los servicios públicos y en el dominio de referentes comerciales como la promesa de la calidad y satisfacción del cliente.

En efecto, las exigencias del buen servicio (Weller, 1999; Warin, 1993) colocan al cliente en el centro de la justificación de los cambios productivos (Durand, 2011), en los que la promesa de la calidad (Mispelblom, 1999) se engarza además con las exigencias de la mejora continua y de mejora en los indicadores de desempeño. La profesionalización del trabajo de los operarios redefine los contenidos del trabajo no sólo con la introducción de nuevos criterios de productividad y con la evaluación de indicadores de desempeño, sino también con la aplicación de dispositivos tecnológicos que propicien un mayor control sobre el proceso de trabajo. En este sentido, la conversión de los servicios públicos en general se expresa en

la redefinición de arreglos productivos y en una política pedagógica, debido a que las promesas de la calidad exigen una mayor implicación en el trabajo, y los ajustes en la regulación del servicio redefinen los ideales del buen trabajador y del buen cliente. La mercantilización del servicio público conlleva una reorientación de la relación trabajador/usuario bajo imperativos comerciales, poniendo en tensión los referentes del mundo cívico que encuadraban la prestación de los servicios públicos bajo el modelo de justicia redistributiva (Campagnac, 2005). Dicho proceso se apoya en el dominio de los imperativos de la competitividad y el uso de herramientas gerenciales, es decir, en la instrumentalización de una política cuyos principales insumos son la cuantificación de la implicación en el trabajo y la incorporación de los referentes del mundo comercial.

Los destinatarios del servicio aparecen en la justificación de la reorganización productiva no sólo como un componente que interviene en su construcción, sino también como un objeto de evaluación a partir del tipo de relación que se configura y de sus percepciones aceptadas como criterios de evaluación en la recomposición del servicio.

La promesa de la calidad y del buen servicio son aspectos problemáticos debido al carácter contingente de las situaciones sociales que se crean en la relación de servicio (Gadrey y Zarifian, 2002). La atención puesta en la calidad y el buen trato coloca esta relación en el centro de la conversión productiva y de la profesionalización del trabajo de los ope-

radores, pues la satisfacción de los usuarios/clientes se articula a la consigna de mejorar indicadores como los tiempos de traslado, la frecuencia del servicio de transporte, la comodidad en el trayecto y la satisfacción del cliente, por ejemplo.

La conversión de las actividades productivas en el sector público es proporcional a su reorientación, bajo la lógica comercial de la relación de servicio, es decir, con la introducción de criterios de mercado en la relación de servicio. En este sentido, la cultura comercial o la conversión liberal de los servicios públicos, empleando la expresión de Warin (1997), expresa con claridad la dimensión pedagógica que acompaña el proceso de reorganización productiva en el sector público.

Desde esta perspectiva, la profesionalización de la labor del operador combina los cambios en la regulación del servicio y en los procesos de trabajo, como ajustes en la capacitación y evaluación de su desempeño. Reeducar al operador y redefinir estos criterios recompone el mercado laboral. Ante a la instrumentalización de esos cambios, se compromete el margen de maniobra de los concesionarios y de los operadores para participar en el rediseño de los arreglos productivos.

La modernización, entendida como el reencuadre de la prestación del servicio bajo una lógica de mercado, se expresa en la redefinición de los marcos de regulación, de los procesos de trabajo y de los arreglos productivos. En este sentido, las polémicas acerca del proyecto de modernización y de las promesas de calidad y buen trato ponen en discusión la voluntad de los actores al crear

las mediaciones políticas y productivas que legitiman dichos cambios. Así, la disposición para crear mediaciones que aseguren la continuidad del servicio y la rentabilidad de las empresas participantes en el proceso de reorganización productiva es tan relevante como la voluntad de crear compromisos productivos más o menos estables frente a dicha reorganización.

El análisis que desarrollaremos en torno al proyecto de modernización del servicio de transporte (Red Q) incorpora el estudio de las situaciones sociales que se configuran en la prestación del servicio. Nuestra atención está puesta en comprender los ajustes en los marcos de regulación y los cambios que operan en el terreno productivo.

Al analizar la redefinición de compromisos productivos (reglas y acuerdos) y los ajustes en los contenidos del trabajo y del empleo buscamos explicar por qué la modernización del servicio de transporte se percibe como un proceso inacabado o inconcluso y la promesa de mejorar la calidad del servicio evidencia la fragilidad de los compromisos que se crearon alrededor de Red Q. En el análisis de estas dimensiones resalta que —más allá de las razones financieras esgrimidas en la justificación del ajuste tarifario en 2015— las polémicas que se construyen en torno a la modernización del transporte colectivo se mantienen vigentes en la crítica social.

A partir de entrevistas aplicadas a operadores y a concesionarios, expondremos las tensiones que éstos enfrentaron con la instrumentalización de la política

de la modernización, proceso que repercutiría en los siguientes aspectos:

- a) El marco regulatorio de la prestación del servicio de transporte;
- b) la organización de las rutas: Sistema de Rutas Integradas (Red Q);
- c) las condiciones de la infraestructura y parque vehicular;
- d) las normas técnicas y de operación del servicio;
- e) el control y monitoreo de la red;
- f) el sistema de recaudación;
- g) la capacitación del trabajo del operario;
- h) las reglas de contratación y regulación del empleo de los operadores.

Desde la perspectiva gubernamental, los ideales que orientan la modernización están centrados en el usuario, al promover que éste tenga acceso a un servicio: *a)* eficiente, de calidad e incluyente; *b)* con opciones para la movilidad; *c)* con una tarifa integrada y carriles exclusivos en vías principales, para reducir el tiempo de los viajes, y *d)* con la infraestructura y los sistemas de información que mejore el trato al usuario. Según el diagnóstico gubernamental, la reorganización productiva se justifica en los imperativos de reducir: la sobreposición de rutas y de autobuses (estimado en 30%) y el predominio de la figura del hombre-camión y de las empresas familiares (concesionarios); en mitigar la carencia de instalaciones para el confinamiento de las unidades; en incentivar la contratación de operadores bajo un esquema contractual que formalice el empleo y en evitar la “pelea”

por el pasaje, el maltrato a usuarios y la falta de cultura vial de los choferes.

Detrás de dichas consignas se expresa la voluntad de redefinir las reglas y de instrumentalizar cambios que se basen en dispositivos tecnológicos y en una racionalidad técnica.

La aprobación de la Ley de Movilidad redefinió el marco de negociación de los concesionarios y de los operadores, pues los ajustes en la regulación del sistema de transporte, el rediseño de las rutas y el monitoreo de las unidades y de la red se traducían en cambios en las prácticas y rutinas de los operadores y de los concesionarios, pues al modificarse el modelo de “negocios” y los procesos de trabajo, la disputa por construir mediaciones productivas se pondría en la agenda, ya que los cambios en el régimen de contratación de operadores y la reorganización de los procesos de trabajo debilitarían los arreglos que se crearon alrededor del esquema hombre-camión. El análisis de los datos cualitativos ha sido posible con el apoyo de un equipo de jóvenes antropólogos de la Universidad Autónoma de Querétaro.

LA POLÍTICA DE LA MODERNIZACIÓN: CAMBIOS EN LA REGULACIÓN DEL SISTEMA DE TRANSPORTE E IMPERATIVOS DE LA CALIDAD

La promesa de modernización del servicio de transporte colectivo aparece en el discurso gubernamental como un compromiso que reconoce y valida la crítica del público usuario a la calidad del servicio que consume. Se apoya en la idea de la mejora continua, se inscribe en una di-

mensión positiva con el objetivo de crear consentimiento y de justificar la construcción de nuevos arreglos, neutralizando el conflicto. Sus ideales convergen con la instrumentalización de una política que identifica —como los obstáculos en la mejora del servicio— los arreglos que se crearon en el esquema hombre-camión. En esta tesitura, las nuevas exigencias productivas y los retos crecientes de la movilidad (en la zona metropolitana) se articulan en su marco discursivo. La combinación de ambas dimensiones, lo productivo y lo cívico, encuentra convergencia en la idea de reeducar al operador, ejerciendo mayor control sobre el proceso de trabajo, redefiniendo los criterios de contratación y los contenidos de la formación de competencias.

El operador del transporte se somete a una estigmatización basada en la referencia a situaciones conflictivas que se crean en la relación de servicio y a la experiencia negativa vivida por usuarios en el uso de transporte colectivo; en este sentido, existe un componente pedagógico por cuanto la solución al problema del transporte se simplifica en clarificar las reglas del juego, reeducando a operadores y concesionarios en torno a los imperativos de la calidad.

A partir de la instrumentalización de una racionalidad técnica y en las herramientas de la mejora continua, el encuadre de la prestación del servicio da cuenta del proceso de mercantilización al que se someten —en general— los servicios públicos. Esta dimensión es relevante porque, como señala Warin (1997), la política de la modernización trastoca estructuras como el papel del poder público

en la regulación del servicio público, los arreglos institucionales y los sentidos del trabajo que se construyeron alrededor de los bienes y servicios públicos.

El uso de los referentes de una cultura comercial (calidad, costo, satisfacción del cliente) por parte de las autoridades estatales, corresponde al dominio de una lógica gerencial en la reorganización de los servicios públicos. La centralización de la toma de decisiones en el Instituto Queretano de Transporte (IQT) se relaciona, por lo tanto, con una política cimentada en indicadores y en los referentes del mercado para neutralizar el conflicto. La exclusión de los operadores y de los concesionarios del proceso de reorganización productiva se apoya no sólo en los dispositivos jurídicos que justifica la reingeniería del sistema de transporte a cargo de los expertos (el artículo 21 de la Ley de Movilidad precisa que las actividades del instituto son: diseñar, coordinar, ejecutar, vigilar y evaluar las políticas públicas, programas y acciones generales y particulares relativas a la prestación de los servicios público y especializado de transporte en el Estado de Querétaro),³ sino también en el supuesto de que operadores y concesionarios anteponen sus intereses al de la colectividad. La centralización de las decisiones en la reingeniería del proceso de trabajo se justifica en una supuesta falta de organización de los concesionarios (hombrecamión) y en la dificultad de construir

acuerdos más o menos estables sobre la conversión productiva.

Por parte de los concesionarios, el proceso de reingeniería se traduce en una reducción de su margen de maniobra. Al cuestionar la legitimidad de los nuevos arreglos, señalan que no los consideraron, más bien los despojaron de un patrimonio. Al destacar que los marginaron de la toma de decisiones, expresan que desestimaron y no reconocieron su experiencia y saber acumulado en la administración del negocio, pues fueron “los ingenieros” del IQT quienes redefinieron las reglas del juego: integración de rutas, redefinición de los recorridos y de las frecuencias, cambios en los mecanismos de supervisión y de control de las unidades, ajustes en los dispositivos de control del trabajo de los operadores y en la redistribución de recursos mediante la contabilización del kilometraje y la instrumentalización de un nuevo esquema de recaudación.

Desde la perspectiva de los concesionarios, el pago por kilometraje y la integración de las rutas daba cuenta de un proceso de ajustes forzados y generaba la sospecha de que el negocio del servicio se estaba transfiriendo a terceros. En efecto, lo complejo del nuevo sistema de recaudación y del sistema de pago por kilometraje se traducían, desde su punto de vista, en opacidad y en una pérdida de control del negocio. En contraparte, la integración de las rutas (Red Q) se sustentó en la premisa de que el Poder Ejecutivo posee la facultad de regular el sistema de transporte y de establecer medidas que sancionan la renovación de las concesiones. La

³ Ley de Movilidad para el Transporte del Estado de Querétaro (2012), Ref. P. O. No. 33, 5-VII-13.

sujeción de concesionarios a este nuevo marco regulatorio significó asumir el compromiso de mantener renovada la flota de vehículos y de integrar en su marco las nuevas reglas de operación del servicio. Al respecto, en el cuadro 1 se presentan algunos de estos arreglos,

que, de acuerdo con los concesionarios entrevistados, eran insostenibles en el corto y el mediano plazo.

La política de modernización y los dispositivos jurídicos integrados en la Ley de Movilidad representaban un nuevo marco de negociación para

Cuadro 1: Ley de Movilidad para el Transporte del Estado de Querétaro

Artículo 35. Quienes presten el servicio de transporte público quedan sujetos al cumplimiento de los manuales de especificaciones técnicas y a las condiciones de operación que determine el Instituto. (Ref. P. O. No. 33, 5-VII-13).

...

Artículo 40. El titular del Ejecutivo del Estado, en todo tiempo, podrá introducir en los servicios de transporte las modalidades que dicte el interés público, adoptando al efecto las medidas que mejor aseguren la prestación del servicio de manera eficaz, oportuna y suficiente.

Artículo 41. El Instituto establecerá los programas de entrenamiento teórico-práctico a los conductores del servicio de transporte según la modalidad de servicio de que se trate y expedirán las identificaciones de conductor respectivas. (Ref. P. O. No. 33, 5-VII-13).

...

Artículo 64. Los vehículos que no se encuentren en operación deberán permanecer en las bases de ruta, de encierro o en algún taller en caso de encontrarse en reparación. Se prohíbe el estacionamiento o pernocta de vehículos en la vía pública.

...

Artículo 68. Los concesionarios del servicio podrán contar con los sistemas de recaudo y monitoreo que al efecto determine el Poder Ejecutivo del Estado a través del Instituto. (Ref. P. O. No. 33, 5-VII-13)

...

Artículo 71. El Estado en coordinación con los concesionarios del transporte con autorización de éste, podrá contratar la adquisición y operación del sistema de recaudo de la tarifa, así como convenir la forma y términos para la administración y distribución de ingresos obtenidos a través de dicho sistema.

Artículo 72. El centro de control del sistema de monitoreo de flota será administrado por el Instituto y permitirá la verificación del cumplimiento de los planes de operación establecidos para cada ruta. (Ref. P. O. No. 33, 5-VII-13)

concesionarios y para operadores. La denuncia de que no los consideraron o tomaron en cuenta se da en la imputación de que la reorganización productiva repercutió negativamente en la trayectoria de las familias que contaban con una o varias concesiones como parte de su patrimonio. El argumento de la pérdida del control sobre el “negocio” remite a un sentimiento de injusticia, pero también a un proceso de “descalificación” por cuanto la aplicación de tecnologías en la recaudación y en el monitoreo de la red de transporte acentuó el sentimiento de haber quedado al margen del proceso de conversión productiva.

La sujeción al nuevo marco regulatorio del servicio de transporte y a los dispositivos tecnológicos creó malestar entre los concesionarios. Los siguientes testimonios lo reflejan:

Más que negociación fue una imposición; cuando entra la Ley de Movilidad y Transporte en 2011, nos obligaron a trabajar bajo este esquema; ya no era de si querías. Para seguir dentro del transporte, la Ley te marca que tenías que trabajar como sociedad anónima, en primer lugar; después, tener corralones de encierro para guardar las unidades y tener a todos los operadores asegurados (entrevista a concesionario, 2015).

Ahora hay una sola administración, porque así fue como se planteó. Que nos constituyéramos en sociedades anónimas, que nosotros como propietarios saliéramos de la administración y que fuera un consejo quien

administrara toda la operación de la red. En la práctica ha sido ineficiente. No hay consejo, de tres personas, que pueda controlar, por ejemplo, el caso de City Bus, 220 unidades. Es imposible (entrevista a concesionario, 2015).

La modernización del servicio de transporte se percibe, por lo tanto, como una promesa incumplida y como un proceso en el que se instrumentalizan cambios de manera forzada, sin las mediaciones políticas y productivas que legitimen la conversión productiva. Desde la perspectiva de los concesionarios, la sujeción a este marco regulatorio respondía a la necesidad de asegurar un ingreso que permitiera cubrir las deudas contraídas en la compra de vehículos y a la obligación de cubrir los costos de participar en el proceso de integración de rutas que se estimó en alrededor de 350 000 pesos; más allá de la certeza de la cantidad, resalta el tono del entrevistado debido a que se acompaña de un sentimiento de injusticia y de la idea de haber sido despojado del negocio. Además del sentimiento de despojo, la propuesta gubernamental de crear una empresa en la que el concesionario se convierta en accionista introduce una lógica distinta en la administración del negocio. El testimonio de un concesionario entrevistado señala que Red Q impuso una lógica de gestión frente a la cual habría una insuficiente capacitación por parte de los operadores y referente al uso de los nuevos mecanismos de recaudación y el monitoreo de la red de transporte, postura que coincide con la opinión —que aparece a continuación— de dos operadores entrevistados:

El sistema de GPS está bien, por un lado, pero el siguiente es que el mensajero que viene en el camión no lo lee y no sirve. Hay veces que hay un accidente o algo y tienes que cortar ruta y cuando llega la hora del pago, a ti te dan un descuento por ese corte de ruta y dices “pero oye, hubo maratón”, y te dicen “pero tienes que avisar”. Y si no traes crédito en el camión, cómo avisas. Se supone que la máquina trae un mensajero ahí, que le pones exceso de pasaje, tráfico, corte de ruta; pero no los leen; el que está en base no los lee, él nomás sanciona (entrevista a operador, 2014).

Con este modelo tenía que ser por kilometrajes. Todos los operadores tenían que recorrer, por decirlo así, por rutas, por decir algo, 3 000 kilómetros. Si un camión se descomponía y tenían que hacer 300 kilómetros y no los hizo, ¡multa! Que un camión se salió porque se descompuso, ¡multa! Que un camión, que hubo un percance, un accidente y que la ruta no siguió como debía ser y cortó vuelta y se fue para poder seguir su ruta, ¡multa! O sea, todo era multa, tras multa y multa y multa (entrevista a operador, 2015).

De acuerdo con los operadores y concesionarios, la reorganización se concibe como un proceso que se instrumentalizó de “arriba hacia abajo”. Los concesionarios entrevistados entre 2013 y 2015 señalan con insistencia que la Ley de Movilidad mostraba la recomposición de fuerzas, pues los argumentos que se movilizan en el discurso gubernamental simplificaron la pro-

blemática y se enfocaron en atacar la percepción de la mala calidad del servicio al mismo tiempo que neutralizaron la oposición de operadores y de concesionarios al proceso de concentración o redistribución de recursos. El rediseño del sistema de rutas (Red Q) y el confinamiento de las unidades en los “patios”, la instrumentalización de las tarjetas de prepago y del sistema de monitoreo de las unidades vía satelital, reconfiguraron el marco de operadores y concesionarios. Al respecto, los siguientes testimonios resaltan estos cambios:

Como hombre-camión, cada uno administraba sus camiones, cada quien pagaba a sus operadores, cada quien pagaba sus impuestos, cada uno de nosotros se hacía cargo de toda la operación, de la administración y del mantenimiento de las unidades (entrevista a concesionario, 2015).

Anteriormente, cada uno de nosotros administraba su propio negocio. El número de unidades que tú tuvieras o de las que fueras propietario, nosotros mismos las administrábamos; cada unidad, bajo nuestra observancia tenía un mecánico, un supervisor, un gestor. Estábamos muy focalizados en nuestro negocio (entrevista a concesionario, 2015).

El sentimiento de haber sido despojados del negocio y de no tener control sobre la administración de la red es un tema recurrente que pone en juego, desde la perspectiva de los concesionarios, la legitimidad de los arreglos

que se crearon alrededor de la Ley de Movilidad y de la conversión productiva. El control y el monitoreo de las unidades, así como las tarjetas de prepago, son dispositivos que muestran la instrumentalización de una racionalidad técnica en la transformación del esquema hombre-camión. Dichos dispositivos adquieren una dimensión político-pedagógica por cuanto modifican el marco referencial de concesionarios y hasta el comportamiento de los operadores, pues este último, así como el trato al usuario (relación de servicio) queda registrada en el sistema de video de cada unidad.

Ahora bien, este proceso no está exento de tensiones pues la “pérdida de control” —sobre la administración de la red y la distribución de los recursos— se interpreta como una paradoja debido a que la promesa de la calidad exige, entre otros, la supervisión del concesionario sobre su unidad de transporte.

Varios concesionarios habíamos observado, derivado de algunos estudios, que la operación no era rentable como para que las empresas pudieran prestar un servicio de calidad; desde el inicio nosotros nos dábamos cuenta de que la logística y la operación, como se había planeado, no iba a generar la utilidad suficiente para que las unidades prestaran un buen servicio: mantenimiento, seguridad, higiene, etc.; sin embargo, se empieza a trabajar el concepto de Red Q. Nosotros, como concesionarios, como accionistas de las empresas, a menos de un año de haber operado ya habíamos visitado al

señor gobernador para comentar que no era rentable y que empezábamos a tener problemas de liquidez (entrevista a concesionario, 2015).

En las asambleas, había gente que decía: compañeros, hay que pensarlo bien porque esto es nuestro patrimonio. Esto [Red Q] no es una maravilla, que nos van a ir incrementando el sueldo; no, yo no lo veo así; primero sindicalistas, luego cooperativistas y ahora accionistas; según nos iban a dar mayor rendimiento (entrevista a concesionario, 2015).

La pérdida de control sobre el mantenimiento de las unidades es, conforme a la opinión del concesionario, una parte de los problemas que existen en la coordinación de Red Q; al respecto, los ajustes en los tiempos de los recorridos y en el monitoreo de las unidades vía satelital desplazaron parcialmente la figura del “checador”. En esta tesitura, persiste la idea de que en la “modernización” del servicio se desconoció la experiencia y la trayectoria de concesionarios (hombre-camión) y operadores de las unidades.

Frente a estas tensiones, el gobierno estatal de Francisco Domínguez (2015-2021) convocaría a redefinir los arreglos para crear mediaciones más estables, pues, como se ha señalado, el interés de crear una empresa integrada por los socios accionistas (concesionarios) responde a la crítica del concesionario sobre su pérdida de control en el negocio; mientras que en el caso del operador de la unidad, la formalización del empleo y su profesionalización son dos ejes que encuadran la conversión del servicio.

REENCUADRE DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIO: EL ESTIGMA SOBRE EL OPERADOR Y LOS DISPOSITIVOS DE REORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

La reingeniería de los procesos de trabajo, como se nombra a la conversión productiva, implica reorientar el sentido de la actividad del operario. Ese reencuadre tiene su base en la instrumentalización de herramientas gerenciales y en dispositivos tecnológicos que modifican (en conjunto) las relaciones sociales que se crean en la producción y el consumo del servicio.

En esta dinámica entra en juego el control sobre la reorganización productiva y, por lo tanto, el margen de negociación de operadores para participar en la redefinición de los contenidos de las actividades productivas.

La recomposición del esquema hombre-camión se sostuvo en la estigmatización del operador. En este marco, la profesionalización del trabajo se presentó como una solución a la crítica de los usuarios, justificando la redefinición de los perfiles de los operadores y la formalización del empleo. Los ajustes en la regulación del mercado de trabajo se inscriben en una dinámica política, pues los cambios en la capacitación y en la evaluación y certificación de competencias de los trabajadores se asientan en una política pedagógica.

La certificación de los operadores aparece entonces como un requisito en la asignación de los permisos de manejo. El control que se ejerce sobre la certificación de competencias contribuye también a disciplinar la fuerza de trabajo. Dicha política encontró res-

paldo en un convenio de colaboración signado entre el IQT y diversas instituciones educativas, las cuales ofrecieron cursos de capacitación y la certificación de competencias.

En esta lógica, la Tarjeta de Identificación del operador (TIO) constituye una herramienta de control que se vincula con el reencuadre de las actividades productivas y con la redefinición de los mecanismos de regulación del trabajo. Uno de los problemas identificados en este proceso señala la necesidad de incorporar a los operadores en el diseño de los contenidos de los cursos y en el proceso de capacitación, pues al igual que los concesionarios, se sienten marginados por el rediseño del servicio.

El reclamo de que no los tomaron en cuenta en la redefinición de los contenidos de las actividades responde a la exigencia de crear las mediaciones productivas y los consensos que legitimen la conversión productiva. El reconocimiento de su experiencia y de sus conocimientos, desde su perspectiva, contribuiría a la construcción de compromisos más estables. En contraparte, la falta de reconocimiento y la estigmatización negativa del operador, así como la reducción de su margen de maniobra, explican parcialmente la rotación de personal. La paradoja que se ha señalado con insistencia es que la modernización del servicio se apuntaló en un discurso que estigmatizó al operador en vez de colocar en el centro de su justificación la importancia de profesionalizar su actividad. En efecto, más que considerarlos como un colectivo, identificaron al operador como objeto que se transforma con la reorientación

del servicio y con la aplicación de una política pedagógica que incorpore los imperativos del mercado y del mundo comercial.

En la codificación de los nuevos compromisos productivos se aprecia una dimensión política-pedagógica en la codificación de nuevas situaciones sociales ideales en la producción del servicio de calidad y en la identificación de comportamientos y de actitudes deseables en los operadores, particularmente en la relación de servicio. En este sentido, la promesa de la calidad y el reencuadre de las actividades productivas ponen a prueba no sólo las rutinas en los procesos de trabajo sino también los gestos y los comportamientos de los operadores.

La promesa de un servicio de calidad se sustenta, por lo tanto, en la tipificación del trabajador ideal. La profesionalización del trabajo identifica como objeto de transformación las tareas de los operadores; pero también al operador identificado como un objeto de transformación.

El compromiso de formalizar el empleo de operadores, con la promesa de que podrían acceder a prestaciones enmarcadas en la ley laboral, constituye un elemento central en la formalización de la relación laboral. En este sentido, formalizar el empleo, racionalizar el proceso de trabajo y reeducarlos son los componentes que dan sentido a la profesionalización de su trabajo. La sujeción a este nuevo marco de regulación modifica los esquemas de retribución y crearía, desde la perspectiva gubernamental, incentivos para que los operadores

se impliquen en el trabajo y eviten competir por el ingreso bajo comisión. Ante este esquema los operadores han dicho que resienten un proceso de precarización que se traduce en pérdida de ingresos y en la reducción de su margen de maniobra.

La formalización del empleo y la racionalización del proceso de trabajo modifican los mecanismos de regulación en el mercado de trabajo, es decir, las prácticas de reclutamiento, la selección y la capacitación de los operadores. La constitución de las sociedades de concesionarios (12 empresas) se concibió en un principio como un paso necesario para formalizar el empleo; sin embargo, en la perspectiva de los operadores entrevistados, este proceso se tradujo en la protección patronal (Bouzas, 2009) y en la simulación de la contratación colectiva, pues los ajustes a la relación salarial modifican el esquema de retribución, acentuando las tensiones en el proceso de trabajo. En esta lógica, resalta la oposición de operadores a dicho esquema en virtud de que la retribución deja de ser atractiva para un sector de los operadores. Pues con el conteo de pasaje y con la tarjeta de prepago, además del pago por kilometraje al concesionario, se modificaría, por ejemplo: *a)* el pago al operador por cuenta, en el cual el concesionario fijaba una cuota por la renta de la unidad, quedando bajo responsabilidad del operador cubrir los gastos de combustibles y organizar la jornada de trabajo; *b)* el pago por porcentaje, cuando el concesionario entregaba al operador alrededor de 20% de los ingresos obtenidos en la jornada de trabajo, una vez que

se descontaba el consumo de combustible, y c) el pago por jornada laboral. La transformación de estos esquemas —pago por cuenta, pago por porcentaje y pago por salario— se modificarían con la aplicación de nuevas reglas de operación, con la dispersión de los recursos entre concesionarios y con los ajustes en la regulación del empleo.

Anteriormente, cada patrón administraba sus camiones, pedía chance [por ejemplo] en una gasolinera para poner como su oficina; llegaban todos los camiones a cargar diésel y les recibían los *tickets* y las cuentas. Los que manejaban un porcentaje tenían un analista que les daba la hoja detallada de la información de subidas y bajadas (barras de conteo de pasajero) para que éste (el operador) la llevara al patrón y le diera su parte. El patrón veía lo que se supone habías hecho de dinero, el *ticket* de diésel y te daba lo que te tocaba (entrevista a operador, 2015).

Desde el punto de vista de los operadores, la relación laboral era más flexible en el esquema de hombre-camión, lo que permitía organizar la jornada de trabajo y tener mayor “control” sobre la comisión o la retribución obtenida en función del acuerdo con el concesionario: la premisa de que “si trabajabas más, ganabas más” aparece como algo legítimo en la perspectiva de los operadores, esquema que transforma con el pago por jornada semanal. Para las autoridades, estos esquemas “informales” incentivaban la competencia o la

pelea entre los operadores por el pasaje. A partir de esta lógica, formalizar el empleo y regular el salario acabaría, desde su perspectiva, con una fuente del maltrato al usuario. Ahora bien, el efecto de estos ajustes se expresa en los siguientes testimonios:

Anteriormente, antes de Red Q dormíamos seis horas o dormíamos siete horas. Uno está acostumbrado a dormir más o menos 6 horas; con seis horas o siete está bien, descansa el cuerpo (entrevista a operador, 2015).

No, ya ahí te arreglabas con tu relevo si trabajabas toda la semana, o un día sí, o dos y dos, como te acomodaras (entrevista a operador, 2014).

En lo personal no teníamos tanto problema con los patrones por lo que nos faltaba porque trabajábamos por cuenta, por algo el patrón ’taba bien con nosotros y nosotros estábamos bien con él (entrevista a operador, 2014).

Un sector de los operadores entrevistados señala con insistencia que el trabajo continúa siendo estresante y “duro”, pero menos atractivo porque sus ingresos se han reducido; desde esta lógica económica, los ingresos por cuota o por porcentaje permitían soportar las jornadas de trabajo. En esta interpretación, la integración de las rutas y la constitución de las 12 empresas representan puntos de quiebre en la trayectoria de los operadores y de los concesionarios, así como cambios significativos en la regulación del trabajo,

que se traducen en un sentimiento de despojo. La estrategia de estigmatizar el trabajo del operador para justificar la formalización del empleo abrió una polémica en torno al reconocimiento y la vocación productiva de los operadores; en este marco, el interés de operadores por constituir un colectivo de trabajo respondía a la voluntad de participar en la redefinición de los contenidos del trabajo y en clarificar el campo de la llamada profesionalización del trabajo.

Los conflictos que han surgido durante este proceso variado en el curso de la reorganización del servicio; en un inicio, la disputa por el reconocimiento de la antigüedad laboral apareció como algo central frente a la integración de Red Q y a la formalización del empleo; mientras que en un segundo momento, la queja del operador se centró en los polémicos descuentos aplicados con los faltantes (diferencia de pasajeros registrados por las barras y monto reportado en la entrega de la cuenta) que registraba el sistema de recaudación; pero también en la denuncia de que las promesas de empleo formal no se cumplen por la simulación de la contratación colectiva. Los siguientes testimonios ponen a discusión estas dimensiones:

Supuestamente ya entró el nuevo sistema, pero yo sigo laborando con mi patrón. Se nos habló de una sucesión de contrato, lo cual no es cierto porque una vez firmado perdemos toda relación laboral con nuestro patrón y ya no se reconoce la antigüedad, y la que se nos está ofreciendo no cubre el

desgaste físico que tengo que brindar (entrevista a operador, 2013).

[...] Antes, pues, se ganaba bien. Eran 500 o 600 pesos; los ganabas sin que te faltara nada y ahorita que empecé lo de Red Q, pues empeoró más. La cosa cambió muchísimo, tan es así que la mayoría se están saliendo, se están retirando, dedicándose a otro negocio, a otra cosa, porque si, digamos, si una empresa paga como entre 1000 y 900 pesos y en otro lugar te sacas como mil, pero son seguros y aquí no los ganamos, pues mejor te vas a otra cosa (entrevista a operador, 2015).

Mi sueldo está bajando alrededor de un 20-30% en relación de lo que yo ganaría diario. Supuestamente la idea del gobierno es “tecnificar” nuestra labor, que vamos a trabajar menos. Pero yo trabajo todo el día y es por una necesidad de trabajo, todo el día. Pero en realidad mi sueldo sí se reduce a más de un 50-60% ya real (entrevista a operador, 2013).

Existen testimonios de operadores que señalan un trato injusto al momento en que los recontractaron bajo el esquema de Red Q, pero también exponen una contradicción por la falta de reconocimiento a la “experiencia” y a la trayectoria del operador en la prestación del servicio, lo que contradice el curso de la profesionalización y la promesa del buen servicio. El argumento es que la relación de confianza que existía entre concesionario y operadores permitía prever problemas, por ejem-

plo, en la operación y en el funcionamiento mecánico de las unidades, así como la transmisión de conocimientos *in situ* en cuanto al flujo de las rutas y de la geografía urbana.

Aquí el problema está en que el sistema de conteo; si subes o bajas, es un pasaje simplemente. A la barra que está contando no le interesa si subes o bajas. Por eso es la molestia de muchas personas, que es una persona de la tercera edad, es un minusválido y no me dejan bajar por adelante, y ese faltante se lo están cobrando al operador de su sueldo. Entonces hasta ahí vamos bien (entrevista a operador, 2014).

Pero sí, a nosotros sí nos traen mucho. A mí no me gusta, este, que te traigan muy controlado. Con el simple hecho de que no te lleven, que estés sancionado, de las cámaras, de que ya ni siquiera si me anda del baño, pues peores, ¿no? Y sí, a mí me gustaría, a mí me agradaría que sí, que fuera más conciente en esos aspectos. Yo no tengo ya problemas con las tarjetas, pues total pagan, y sí, pero sí que fuera un poco más humano. Pues, oye, hay veces que no tienes ni diez minutos para comer en base; diez minutos tienes para irte a comer e ir al baño [...]. Ya no manejar los tiempos. No, eso no es modernización, eso es [...]. Ahora no te correteas con la competencia, te correteas con tu compañero; es peor eso (entrevista a operador, 2014).

A partir de lo anterior, la reingeniería del proceso de trabajo redefinió los contenidos del trabajo y puso en marcha

dispositivos de control técnicos bajo un nuevo esquema de control del empleo y trabajo que, desde la perspectiva de los operadores redujo su margen de maniobra. En su opinión, lo atractivo del trabajo estaba en la “flexibilidad” y en el ingreso obtenido por jornada diaria, pues aun cuando éste variaba, el esfuerzo, consideraban, era retribuido.

Nuevamente, la paradoja de este proceso es que la sujeción a los mecanismos que “formalizan” el empleo acentuaron el vínculo instrumental del operador con su actividad productiva, entre otras razones, porque la estigmatización de la figura del operador justificó la formalización del empleo y la instrumentalización de mayores dispositivos de control, pero también porque en el vínculo con la actividad impera la idea de que ahora se labora para el sistema de Red Q. Precisamente, de acuerdo con los operadores, ello explicaría la rotación de personal no sólo porque el “negocio” deja de ser atractivo, sino porque el sentido de “apropiación” —que el operador construyó con la unidad— se recompone:

Es lógico, estás acostumbrado, o acostumbrabas a tu familia, a una calidad de vida; no te digo que vivíamos con lujos, no vivíamos con excesos, pero vivíamos bien (entrevista a operador, 2014).

En un día bueno, así poquito, un día que estaba bueno, cuando traía el otro de mi patrón, que era más largo, sí sacaba unos 4 mil 5 mil pesos. Igual en la misma jornada y antes el primero empezaba 5:50 [...] Y pues fue con mi

patrón que no había problema y en la noche también, daban las 10 de la noche de allá para acá (entrevista a operador, 2014).

El compromiso de formalizar la relación laboral y salarial bajo contrato escrito y pago de salario/semana no se convirtió, según los operadores, en un incentivo fuerte para asegurar su permanencia en los puestos de trabajo. La opinión gubernamental es que la mejora del servicio depende de una mayor coordinación entre los concesionarios y en rediseñar los esquemas de capacitación de los operadores: centrarse en la persona.

En este sentido, en el marco del aumento de la tarifa de transporte aprobada a finales de 2015, concesionarios y autoridades estatales definieron compromisos en la reorganización del servicio y la profesionalización del trabajo del operario. Esos acuerdos, sin embargo, vuelven a centrarse en el trabajo relacional o en las actividades *front office*. Apoyándose en el ideal de mejorar la actitud del operador como paso central en la optimización de servicios, las respuestas gubernamentales han sido insuficientes y carecen de la voluntad de crear mediaciones productivas que convoquen a la participación de los operadores. Mediante este nuevo esquema (centrado en la persona) la implicación de los operadores podría alcanzarse con la asignación de bonos, la portación de uniformes, la certificación de competencias y el respeto a los usuarios/clientes. De acuerdo con esta lógica, ser amables y educadores concuerda con la idea de que la calidad “está en el operador”.

El rediseño de la capacitación se sustenta, por lo tanto, en la teoría de los recursos humanos y las exigencias de una mayor implicación subjetiva en el trabajo; por lo que la atención en la persona y en los valores que se ponen en juego en la relación del servicio aparecen como centrales en la presentación del problema del transporte. Simplificar esta problemática a una cuestión de voluntades, sin atender el contexto y las condiciones en las que se produce el servicio, expresa la debilidad de los compromisos productivos alrededor de la promesa de mejorar la calidad del servicio.

A lo anterior se suma que el monitoreo de las coordenadas de las unidades vía satélite (localizador GPS), la aplicación de un validador de tarjetas de prepago y las cámaras de vigilancia con mecanismo de grabación digital y el control de ascenso de pasajero (ascenso, descenso, a través de las barras de conteo delantera y trasera) son mecanismos que reconfiguran la prestación del servicio, pero también la posición del operador en el proceso de reconversión productiva, frente a lo cual continúan reclamando su participación: un lugar.

CONCLUSIONES

La promesa de elevar la calidad del servicio es, desde la perspectiva del usuario, un ideal, algo inconcluso. Esta percepción es generalizada y se mantiene vigente en la crítica social a las condiciones en las que se produce y consume el servicio de transporte colectivo. Así, la instrumentalización del proyecto de

modernización pone en juego no sólo el margen de maniobra de los actores sino la legitimidad de los cambios en la regulación y configuración del servicio público de transporte colectivo. La redefinición de los marcos de regulación de este servicio se inscribe en un proceso de cambios sociales en los que entran en tensión la cultura de medios y la cultura de resultados, los referentes cívicos con los que se encuadra la prestación del servicio y los referentes de una cultura comercial. Las tensiones entre esas dimensiones dan cuenta de lo multidimensional y lo polisémico de la modernización y profesionalización del servicio de transporte colectivo. Las divergencias entre las diferentes lógicas e intereses que interactúan en la reconversión productiva del servicio ponen a prueba no sólo el margen de negociación de los actores, sino la capacidad para construir mediaciones políticas y productivas.

La fallida modernización del servicio de transporte en su primera etapa muestra la dificultad para encontrar mediaciones político-productivas que aseguren la construcción de compromisos más o menos estables en torno a la reconversión del servicio de transporte. En este artículo hemos analizado las situaciones conflictivas que se crean en la instrumentalización del proyecto de modernización cuando se consideran también la perspectiva del operador y del concesionario. Entre estos conflictos destaca la inconformidad de colonos por la integración y reubicación de rutas al momento de constituir Red Q. El reciente aumento de la tarifa del pasaje (finales de 2015) evidenció la sujeción del proceso

de conversión productiva a arreglos políticos, dinámica que persiste en el diseño de una nueva estrategia de conversión que inicia con la creación de una empresa única sostenida por los accionistas (antes concesionarios) y la instrumentalización de un plan de profesionalización de los operadores.

BIBLIOGRAFÍA

- BOUZAS, Alfonso (2009), “Contratación colectiva de protección”, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 9, pp. 29-52.
- CAMPAGNAC, Elisabeth (2005), “Les évolutions contemporaines dans les systèmes de régulation des services en réseau le cas du rail britannique”, en R. BERCOT y F. DE CONINK (coord.), *L’univers des services*, París, L’Harmattan, pp. 108-139.
- DEMAZIÈRE, Didier, Pascal ROQUET y Richard WITORSKI (2012), *a professionnalisation mise en objet*, París, L’Harmattan.
- DURAND, Jean-Pierre (2011), *La cadena invisible: flujo tenso y servidumbre voluntaria*, México, Fondo de Cultura Económica.
- GADREY, Jean y Phillippe ZARIFIAN (2002), “Emploi, productivité et évaluation des performances dans les services”, en *L’émergence d’un modèle du service: Enjeux et réalités*, París, Liaisons, pp. 57-83.
- LINHART, Danièle (2010), *La modernisation des entreprises*, París, La Découverte.
- MISPELBLOM, Frederik (1999), *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions, de travail et politiques de bonheur*, París, La Découverte.
- WARIN, Philippe (1997), “Les services publics: modernisation, découverte de l’usager et conversion libérale”, en P. WARIN, *Quelle modernisation des services*

publics? Les usagers au cœur des réformes, Paris, La Découverte, pp. 81-101.

——— (1993), *Les usagers dans l'évaluation des politiques publiques: étude des relations de service*, vol. 8, Paris, L'Harmattan.

WELLER, Jean-Marc (1999), *L'Etat au guichet: sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer.