



# CAMBIO INSTITUCIONAL, CAMBIO CULTURAL: EL CASO DE DOS EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE BOGOTÁ

Jaime Ruiz Gutiérrez<sup>1</sup>

Laura Hernández Salinas<sup>2</sup>

## RESUMEN

El artículo que se presenta a continuación intenta relacionar un importante cambio institucional en la forma de funcionamiento de los sistemas de transporte masivo, y su reflejo en la cultura organizacional de dos empresas del sector. Este intento de relación constituye igualmente una propuesta de "medición cultural" bajo dos puntos de vista complementarios como son los enfoques cuantitativos y cualitativos, respaldados en una visión demográfica de la Cultura Organizacional. El ejercicio permite evidenciar la elasticidad, a nivel de la estructura y el comportamiento de dos grupos de conductores correspondientes respectivamente a lo que se denominará el sistema "Tradicional" y el sistema "Transmilenio", como consecuencia del cambio institucional ocurrido en los sistemas de transporte público de la ciudad de Bogotá, a mediados del año 2000.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, cambio, medición, transporte masivo.

## ABSTRACT

This study represents an initial attempt to examine the relationship between institutional change and organizational culture, in the case of two enterprises of public transport at Bogota, Colombia. This attempt of relation constitutes equally an experience of "cultural measurement" under two complementary points of view, quantitative and qualitative, based on a demographic approach of organizational culture. This exercise describes the elasticity of the behavior of two groups of drivers corresponding each one to "traditional system" and "transmilenio system", as consequence of the institutional change of the system of public transport of Bogota in the middle of 2000.

**Key words:** Organizational culture, change, measurement, public transport.

## 0. PRESENTACIÓN

La interacción entre cultura y organización ha sido una relación analizada desde diferentes perspectivas. Se encuentra importante literatura en los campos de la antropología, la historia, la sociología, la psicología, la teoría y el comportamiento organizacional que han tenido como objeto de estudio esta importante interacción (Chan, 2002). El presente trabajo aborda esta relación, a través de una investi-

gación de carácter empírico, en el campo de la cultura organizacional.

Esta investigación busca responder dos inquietudes, la primera se encuentra en relación con el impacto de los cambios institucionales en el comportamiento de las personas y la segunda, intenta desarrollar una experiencia de medición en el campo de la cultura organizacional.

1 Jaime Ruiz Gutiérrez. Ph. D. Profesor Asociado. Facultad de Administración Universidad de los Andes.

2 Laura Hernández Salinas. Administradora. Universidad de los Andes.

Bajo esta doble perspectiva se escogió como objeto de estudio la comparación entre los conductores de dos organizaciones de transporte público en la ciudad de Bogotá, en un momento muy particular de su evolución, correspondiente a la puesta en funcionamiento de un nuevo sistema de transporte masivo en la ciudad.

En esta investigación se entiende por cambio institucional las nuevas estructuras de operación que dieron origen al sistema transmilenio y que en el fondo consistieron para el propósito del presente trabajo en los cambios en los sistemas de contratación, operación y compensación en los formas de trabajo de los conductores. Cambio institucional que evolucionó de formas paternalistas, aún vigentes en el sistema de transporte tradicional, a formas más racionales y burocráticas bajo las cuales funciona el sistema de transporte transmilenio.

Los elementos teóricos de esta experiencia provienen principalmente de la Teoría Organizacional, específicamente en los aspectos correspondientes a la denominada cultura organizacional. La parte instrumental busca ser un intento de "medición cultural", teniendo como punto de referencia la relación entre demografía y cultura (Harrison, 2006). Sin embargo esta interacción constituye un tema complejo y sujeto de debate desde numerosos puntos de vista. (Denison, 1996) (Cartwright, 1999). A través de este trabajo de investigación se busca proporcionar una experiencia de carácter empírico que contribuya a la discusión de esta interrelación, así como a la relacionada con los enfoques estructurales y sus impactos en el comportamiento de los individuos, a partir de su incidencia en la denominada cultura organizacional.

## **1. ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA**

---

El objetivo fundamental de este trabajo consiste en proporcionar elementos de juicio que contribuyan a responder la siguiente pregunta: ¿En qué medida las modificaciones en el esquema de funcionamiento y compensación en la actividad del transporte público inciden en la "cultura organizacional" de los conductores reflejándose en cambios en sus pautas de vida y en sus comportamientos laborales? En términos investigativos lo que se propone es evaluar la siguiente hipótesis: el cambio en el comportamiento de las personas, si bien pue-

de revestir un carácter voluntario, en el sentido que un individuo, a partir de su propio convencimiento cambie su comportamiento, sin embargo, las posibilidades de estos cambios son más rápidas y profundas si se concentran en los aspectos estructurales, en los cuales se encuentran inmersos los comportamientos de las personas.

Con el objeto de responder a este interrogante se desarrollaron las actividades que se describen a continuación. Inicialmente se elaboró una reflexión sobre el concepto de cultura, y su posibilidad de medición, teniendo como base literatura preferentemente de origen organizacional. En esta primera parte se explicitan algunos supuestos sobre los cuales se fundamenta la experiencia de cuantificación, mediante una visión intuitiva y funcional. Posteriormente se describen las empresas objeto de estudio y los "conductores" u "operarios" sujetos de la medición. A continuación se presenta el ejercicio de cuantificación propuesto diferenciando una aproximación de carácter cuantitativo de la cultura de una más de orden cualitativo, con el objeto de tener una visión mutuamente complementaria. Por último, se elabora el proceso de comparación propuesto y finalmente se incluye un capítulo de conclusiones y observaciones, con algunas recomendaciones, para la elaboración de trabajos bajo esta misma perspectiva en el futuro. A partir de esta estructura se elaboró el texto que se está presentando, en el cual, a través de los capítulos correspondientes, se describe el proceso de investigación desarrollado.

## **2. DEFINICIÓN DE CULTURA**

---

La antropología a finales del siglo XIX había constatado la presencia de una nueva categoría analítica que le permitía clasificar la diversidad de comportamientos sociales en su relación con las sociedades occidentales establecidas. Esta nueva categoría se fue desarrollando paulatinamente hasta lograr sintetizarse en el concepto de "Cultura". Como en la mayoría de los procesos de establecimiento y desarrollo de un nuevo concepto, la definición de "Cultura" ha sido un proceso lento en el cual han participado áreas diversas del conocimiento. Por esta razón en este numeral se van a proponer algunos elementos importantes que permitirán entender este concepto en la perspectiva de su observación o "medición" posterior.



Una dificultad importante en este primer intento de precisión conceptual consiste en la diversidad de definiciones que se pueden encontrar al respecto. Se habla de la cultura para definir y entender grupos humanos primitivos; se hace referencia a un conjunto de significados compartidos; se define igualmente como un conjunto de símbolos observables, enraizados en un sistema profundo de características societales; se describe como un elemento de cohesión social; etc. (Alvesson, 1993). Es decir sus definiciones, así como sus aplicaciones cubren un amplio abanico de posibilidades, en ocasiones contradictorio. Con el objeto de evitar caer en una nueva definición, lo que se presenta a continuación es la evolución que ha sufrido este concepto, lo cual permite entender esta diversidad de acepciones. Igualmente se proponen, a continuación, un conjunto de paradojas que subyacen a este concepto y que dificultan su concreción.

## **2.1 De lo concreto a lo abstracto**

El concepto de cultura nace con la Antropología a mediados del siglo XIX, en esta primera época la cultura se encontraba en relación con el estudio de grupos humanos específicos y generalmente de carácter primitivo. Es decir el concepto de cultura se asociaba a elementos concretos, como la raza, la ubicación geográfica, la lengua, el vestido, los artefactos y un conjunto de elementos concretos que definían un grupo humano específico. Para esta primera visión que se podría denominar: "sistema sociocultural: la cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (maneras de vivir) y en los productos de este comportamiento" (Abravanel, 1992).

Bajo esta primera acepción la cultura es fundamentalmente objeto de estudio de la etnología y su foco de interés central consiste en describir aspectos concretos y tangibles de grupos humanos que permiten identificarlos, en forma diferenciada, con respecto a otros grupos sociales. Ejemplos de estos estudios están los realizados sobre las culturas aborígenes que permitían definir y diferenciar los grupos indígenas, de las comunidades negras o de las sociedades europeas de esta época. Si bien esta acepción de la cultura satisfacía estos primeros estudios antropológicos, se acomodaba menos a los complejos desarrollos sociales que ocasionaban los procesos de colonización y descolonización y las grandes mi-

graciones humanas, con el consiguiente surgimiento de grupos sociales que empezaban a conformar las complejas y mestizas sociedades modernas. En este sentido la definición de cultura va adquiriendo un énfasis más abstracto, disminuyendo la importancia a las descripciones de elementos étnicos, concentrándose en aspectos relacionados, en mayor medida con valores, costumbres, y actitudes que identifican a un determinado grupo social. A.L. Kroeber y Clyde Kluckhohn, a mediados de los años cincuenta del siglo XX, proponían: "La cultura consiste en formas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos; el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y especialmente los valores vinculados a ellas; los sistemas de culturas, pueden ser considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura" (Enciclopedia, 1974).

En Cultura Organizacional los trabajos de Schein son clásicos, en ellos se entiende cultura como: "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".(Schein, 1992). En este caso el carácter de la cultura es constructivo, no tiene referencia a elementos etnológicos definidos, sin perder, sin embargo el elemento de identidad que posee.

## **2.2 De lo abstracto a lo concreto**

Si bien como se mencionaba en el numeral anterior el concepto de cultura se ha ido desplazando de elementos concretos a definiciones abstractas, sin embargo la vivencia o presencia de la cultura o de lo cultural ha marcado una trayectoria diferente, en el sentido de lo abstracto a lo concreto. En este punto lo que se quiere enfatizar es la importancia creciente de lo cultural en la vida y devenir de la sociedad. En el caso por ejemplo de la sociedad Colombiana la noción de "Cultura" a principios del siglo XX no se conocía

y si se mencionaba hacía referencia a elementos exóticos relacionados con grupos indígenas o elementos "incultos" de la sociedad. El problema de la cultura era un problema de educación, "había que educar a un pueblo inculto". Plantear lo cultural o la importancia de la cultura no era pertinente y se vislumbraba apenas como un concepto erudito de dominio de especialistas. (Herrera, 1994) El desarrollo de la antropología y las ciencias sociales ha mostrado, sin embargo, la importancia de la noción de "cultura" para la comprensión y el desarrollo de las sociedades contemporáneas. La cultura ha invadido la cotidianidad de las personas, tanto en su vida personal como en su vida laboral. La abundancia de estudios y publicaciones que ponen en circulación este término es cada vez mayor. Los textos modernos de administración tienen como uno de sus capítulos centrales el tema de la cultura, se habla incluso de cómo construir una cultura o como administrarla, en búsqueda de fines específicos de carácter empresarial.

En el caso colombiano esta evolución es palpable, el tema de la "Cultura ciudadana" como elemento regulador y de desarrollo social es un hecho incontestable (Mockus, 2004). Más aún, la constitución de 1991 consagró este término al entender la sociedad colombiana como una sociedad de carácter multicultural<sup>3</sup>. La Colombia tradicional no admitía sino dos clases sociales: "la gente bien y la indiamenta". La diversidad de culturas subyacente en la vida Colombiana era negada, se consideraba un elemento anacrónico, antimoderno y símbolo de atraso.

Sin embargo, algunos estudios provenientes fundamentalmente de las ciencias sociales, a través de autores como Orlando Fals Borda, Juan Friede, o Jaime Jaramillo Uribe solo por citar los más conocidos, a partir de la segunda mitad del siglo XX, manifestaban el carácter multicultural del país. Formalmente solo hasta la constitución de 1991 la sociedad Colombiana adquirió conciencia de su carácter multicultural, como elemento fundamental y definitorio de la nacionalidad. Lo que por muchos años se veía como un estigma, a partir de la última década del siglo XX se empezó a mirar como un elemento enriquecedor de la sociedad y fundamento de la identidad nacional. En esta medida el concepto de cultura se ha con-

vertido en un aspecto concreto y funcional dentro de la sociedad. El término de cultura está en boga, para la sociedad colombiana de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI este término se volvió familiar.

### **2.3 Paradojas en el estudio de la cultura**

Una dificultad adicional que tiene el estudio o definición de la cultura es la presencia de paradojas que se manifiestan en visiones diferentes y aún contradictorias cuando se aborda el tema cultural. A continuación se enuncian algunas de ellas:

1. La cultura se adquiere o se posee. Esto significa que la cultura es inmanente a las personas, es una característica que los marca de manera imborrable, o es más bien un elemento que se adquiere y se modifica a voluntad. Este primer aspecto es fundamental cuando se estudian aspectos relacionados con la gestión o administración de la cultura en el sentido de poder llevar a cabo acciones específicas que buscan incidir en forma directa en el comportamiento o cambio cultural de una persona o una organización.
2. La cultura permanece o cambia. Si bien este segundo aspecto guarda una estrecha relación con el anterior, la paradoja hace relación con la permanencia y reforzamiento de algunos elementos culturales, mientras que otros cambian y desaparecen con un enorme dinamismo. En este sentido los intentos de explicación causal de estos cambios o permanencias son vaporesos y difusos.
3. Dentro de una perspectiva de comportamiento productivo la cultura puede verse como un freno o como un acelerador. En algunas circunstancias los aspectos culturales se manifiestan como un freno en el desarrollo de numerosas exigencias de la sociedad moderna industrial. Por el contrario, en otras ocasiones, son justamente estos aspectos culturales los que constituyen un valioso acelerador del cambio que los procesos de innovación generan.
4. La cultura como una ambivalencia entre lo particular y lo universal. Esta cuarta para-

3 Constitución Política de Colombia, Título No 1, Artículo No 7.



doja se refiere a la universalidad que adquieren elementos culturales, cuyos determinantes se han generado en contextos muy particulares. Este aspecto se evidencia claramente, por ejemplo, en el caso de la literatura donde si bien lo descrito corresponde a un ámbito particular, su significado reviste un carácter universal, independiente de los contextos.

5. La cultura es un proceso deliberado de construcción de valores, actitudes y comportamientos o es más bien consecuencia de una interacción de elementos y emerge como resultado de estos procesos, en forma imprevista y sujeto de coincidencias e interacciones de diferente tipo.

#### 2.4 Aproximación teórica

Las investigaciones en el tema de la presente investigación en general conllevan dificultades en el momento en que se intenta operacionalizar el concepto de "cultura organizacional". Para el presente trabajo se propone una aproximación a la definición y aplicación del concepto de cultura, que tiene en cuenta los aspectos concretos y abstractos de su definición, como se describía en los párrafos anteriores, a la vez que corresponde a visiones cuantitativas y cualitativas de este mismo concepto.

Con base en estos aspectos se optó por una visión de carácter demográfico propuesta por Harrison y Carroll en su reciente libro sobre Cultura y demografía en las organizaciones (Harrison, 2006). En ella estos autores distinguen dos elementos de la cultura organizacional, una primera que hace referencia a los "contenidos" de la cultura y una segunda que hace relación con la "distribución de la cultura" en las organizaciones. En relación con la primera los autores afirman: "By content, we refer to the substance of the culture—the actual sets of ideas, beliefs, values, behaviors, symbols, rituals, and the like that characterize the culture" (Harrison, 2006, p.7). En esta aproximación se asume que estos contenidos deben ser compartidos por un volumen importante de miembros de la organización.

Con respecto a la segunda, es decir, la aproximación distributiva de la cultura estos autores manifiestan: "The overall distribution of cultural content is driven at least in part, and we suspect heavily, by organizational structure and over time by organizational demography".

(Harrison, 2006 p. 20) De acuerdo igualmente con estos autores por demografía se entiende la composición de la población y su evolución a través del tiempo.

Igualmente estos autores coinciden en afirmar que la investigación de la cultura, tanto a través de sus contenidos, como de su distribución, constituyen herramientas útiles y valiosas para el estudio y la comprensión de esta importante variable organizacional.

A partir de estos elementos teóricos se desarrolló una experiencia de medición a través de dos ejercicios complementarios. Por un lado, bajo la visión "concreta" o "distributiva de la cultura" se optó por la elaboración de un perfil de carácter demográfico de las dos poblaciones población objeto de estudio, con el fin de evaluar sus coincidencias o diferencias. Adicional a lo expuesto en relación con el texto de Harrison, existen abundantes trabajos en el terreno de la demografía organizacional que sugieren la existencia de estrechas relaciones entre las variables demográficas de un grupo social y la cultura de la organización a la cual pertenecen. Se afirma por ejemplo que la heterogeneidad en la antigüedad en la organización se encuentra asociada con la heterogeneidad en la cultura organizacional. (Carroll, 1998), (O'Reilly III, 1991). Los denominados estudios de género revelan igualmente la existencia de diferencias culturales en función del género de las personas, ubicándose por tanto dentro de esta misma aproximación demográfica de lo cultural. Es importante tener en cuenta en esta perspectiva de medición la diferencia o convergencia entre clima y cultura organizacional: "*However, at a deeper level, when one begins to compare the individual studies that make up these two literatures, these seemingly clear distinctions begin to disappear. Over time, the underlying similarity of the two research topics has led a number of **culture** researchers to apply the quantitative, comparative, and Lewinian approaches associated with **climate** research, whereas several **climate** researchers have studied the evolution of social contexts from a social constructionist point of view that makes it difficult to distinguish from **culture** research*" (Denisson, 1996, p. 635). Teniendo en cuenta estos supuestos se desarrolló el ejercicio de medición, bajo esta primera perspectiva, en la cual como se verá posteriormente, se utilizaron variables demográficas. A esta primera visión se llamará la aproximación "cuantitativa" a la medición de la cultura.



En segundo término y a partir de la visión abstracta o de "contenidos" de la cultura, es decir, definiendo la cultura como un conjunto de valores, comportamientos, y actitudes compartidas por un grupo social, se realizaron un conjunto de entrevistas, a las mismas poblaciones objeto de estudio, con el fin de conocer estos aspectos y concluir sobre las similitudes o diferencias de los dos grupos considerados. A esta segunda visión se llamará la aproximación "cualitativa" a la medición de la cultura. En esta forma al complementar estas dos visiones se tendrá una visión enriquecida de elementos "culturales" que permiten describir y comparar las dos poblaciones objeto de estudio, sin olvidar, sin embargo los supuestos expuestos anteriormente.

## 2.5 Variables consideradas

Con el objeto de llevar a cabo el presente estudio se utilizó información de las siguientes fuentes. Para la aproximación "cuantitativa" de la medición se tomaron las nóminas de personal de las empresas, de las cuales se extrajeron las siguientes variables:

- Edad.
- Género.
- Estado Civil.
- Número de hijos.
- Nivel Educativo alcanzado.
- Antigüedad dentro de la empresa.

En el tratamiento de estas variables se establecen ciertos supuestos, algunos de ellos basados en la "demografía organizacional" (Pfeffer, 1983) que permiten inferir los aspectos que se quieren observar. Por ejemplo, el nivel educativo es un carácter claramente diferenciador y representativo de aspectos culturales profundos. Se supone por ejemplo que, a nivel de los significados, no se dan las mismas lecturas de la realidad en el caso de un iletrado que en el caso de un profesional. A nivel organizacional por ejemplo la antigüedad dentro de la organización ocasiona sentimientos y actitudes diferentes hacia ella (Tsui, 1999). Igualmente no es igual el conjunto de valores para un grupo social joven que para uno en edad madura.

Para la visión cualitativa se escogieron un conjunto de aspectos a estudiar a través de entrevistas semiestructuradas. Estas variables buscaban determinar elementos relacionados con la vida personal, laboral, su visión de sí mismo y aspectos complementarios, que en

alguna medida se encuentran en relación con los valores, actitudes y comportamientos de la población objeto de estudio. Hubiera sido deseable haber utilizado una metodología más refinada para estudiar estos aspectos, sin embargo, limitaciones en relación con la disponibilidad de los testimonios de los conductores que respondieron estas entrevistas ocasionaron que estos elementos fueran detectados de una manera bastante general.

En la parte de resultados el conjunto de variables que se describen a continuación se agruparon en cinco ejes. Sin embargo las entrevistas proporcionaron información sobre los siguientes aspectos:

### Vida laboral

- Satisfacción en el trabajo.
- Trato a los usuarios.
- Trato a los colegas.
- Relación con los compañeros.
- Sistema de incentivos y de correctivos.
- Proceso de toma de decisiones.
- Percepción de su importancia dentro de la organización.

### Vida Personal

- Importancia de la familia.
- Diferencia entre los intereses propios y los de la empresa.
- Manejo del Tiempo.
- Perspectiva de vida a mediano plazo.

Con base en las descripciones diferenciales que permiten estas variables, tanto cuantitativas como cualitativas, se tratarán de deducir las similitudes o diferencias, entre los dos grupos objeto de estudio y los cuales corresponden a aspectos culturales particulares, a cada uno de ellos, o compartidas por los dos grupos de conductores.

## 3. LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO EN BOGOTÁ

El transporte público en Bogotá ha experimentado una importante evolución en los últimos 5 años. Antes de esta fecha la ciudad había sufrido un notable estancamiento ya que el sistema imperante había quedado en manos totalmente privadas, bajo una forma de funcionamiento denominado "la guerra del centavo" (Alcaldía, 2004). Bajo este esquema el conductor del vehículo público entraba en competencia, con sus colegas de oficio, por transportar el mayor número de pasajeros que po-



dían recoger en las calles. La evolución de este sistema, con la complicidad de propietarios y autoridades había conducido a una situación caótica para la ciudad, los pasajeros y los mismos conductores. A este primer sistema de transporte se denominará "sistema tradicional" (Rodríguez, 2003). A partir del año 2000 se instauró un sistema de funcionamiento de carácter mixto bajo un nuevo esquema en el cual los conductores se convirtieron en empleados de un conjunto de compañías operadoras del sistema de transporte bajo un esquema de planificación y coordinación de sus actividades. A este segundo sistema se llamará sistema Transmilenio. (Martín, 2004) En el momento de la realización de la presente investigación coexistían aún los dos esquemas. Con base en esta situación se utilizaron como objetos de estudio de la presente investigación, los conductores de los vehículos de transporte público, pertenecientes a dos compañías de transporte, correspondientes a cada uno de los sistemas anteriormente mencionados. A partir de estas dos poblaciones se llevó a cabo el ejercicio de medición cultural y comparación propuesto<sup>4</sup>.

### 3.1 Empresa Tradicional

"Empresa tradicional" es una empresa de busetas de servicio público, que desarrolla su operación a través de seis rutas, principalmente en el occidente de la ciudad. Esta empresa fue seleccionada para efectos de esta investigación por las siguientes razones:

- Cuenta con una nómina de conductores similar en número al de operadores de la "Operadora Transmilenio", (la otra empresa considerada), lo cual facilita su comparación.
- Los vehículos afiliados son en su totalidad busetas, lo que genera un grupo homogéneo y más fácil de clasificar en lo que se refiere a la actividad que estaban realizando los conductores en ese momento.
- Tiene más de 30 años de funcionamiento como operadora, lo que facilita contextualizar los procesos que se han llevado a cabo dentro de ella a lo largo del tiempo.

#### 3.1.1 Los conductores en la "Empresa tradicional"

En la "Empresa tradicional", al igual que en muchas de las 63 empresas de transporte público que funcionan en la ciudad, se ha modificado en gran medida el papel de los conductores y la relación de estos con los dueños de las empresas.

Cuando la empresa se creó, su tamaño era bastante pequeño, ya que se constituía en una sociedad familiar, cuyos socios eran miembros de una familia que se unieron con el fin de adquirir los vehículos y constituir la transportadora.

Esto ocasionaba que la relación entre la empresa propietaria de los buses y los empleados fuera bastante fraternal, de tal manera que el conductor se convertía en uno de los protegidos de la familia, hasta el punto que, en virtud de la confianza existente entre las partes, el proceso de contratación era realizado de manera verbal<sup>5</sup>.

En este orden de ideas, la relación que se establecía era bastante paternal, de tal manera que los empleados se sentían como una parte fundamental de la empresa, en virtud del trato especial que recibían. Sin embargo, muchas veces esto generaba algunas desventajas para el trabajador, ya que los horarios de trabajo y la remuneración no estaban establecidos de manera clara y explícita, lo que permitía que el "patrón" se viera beneficiado siempre que se presentara una discrepancia.

No obstante, el hecho que la relación fuera de esa índole, ocasionaba que los conductores gozaran de las que ellos consideraban grandes ventajas, las cuales eran:

- Los conductores se sentían más a gusto con procesos de contratación menos formales, ya que esto favorecía el contacto cercano con el empleador y generaba la posibilidad de crear un vínculo de profunda confianza.
- Con el tiempo, la confianza se acrecentaba, lo que permitía que los pro-

4 Con el objeto de mantener la confidencialidad requerida no se dan los nombres de las dos empresas estudiadas. Se asigna en forma ficticia el nombre "Empresa tradicional" a la empresa del antiguo sistema y "Operadora Transmilenio" a la empresa del nuevo sistema.

5 Entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos de "Empresa tradicional", el día 15 de marzo de 2002.



pietarios delegaran más responsabilidad en el conductor y lo tuvieron en cuenta para la toma de decisiones, aumentando la satisfacción de este en su trabajo.

Sin embargo, en los años siguientes, la empresa aumentó su tamaño, incrementando el número de propietarios que afiliaron su buseta a la empresa, el número de conductores asociados y el número de empleados en total, lo que hizo necesario un replanteamiento de las condiciones organizacionales.

Esto hizo que la empresa dejara de ser una sociedad netamente familiar, y se constituyera en una sociedad que actuaba como consorcio. Es decir, los conductores tenían un vínculo directo con el propietario del vehículo al que le prestaban el servicio de conducción del vehículo, y el propietario tenía un contrato con la transportadora, en virtud del cual se le asignaba una ruta específica para hacer los recorridos.

Esta estructura continuó hasta Enero de 2001, ya que desde ese momento y a partir del Decreto 170, que reglamentó el trabajo de las personas vinculadas con empresas de transporte público, se hizo obligatorio el hecho de que la transportadora pasara de ser un simple intermediario a vincular laboralmente a los conductores, de tal manera que los propietarios de los vehículos se convirtieron en afiliados.

Finalmente, la empresa funciona como una Sociedad Anónima y cuenta con tres actores principales dentro de sus operaciones: Socios, las personas que fundaron la empresa, hace 30 años. Afiliados, propietarios de los vehículos y Conductores: personas que prestan el servicio de conducción de los vehículos y que tienen un contrato con la transportadora.

### 3.1.2 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo de los conductores de la transportadora se caracterizan por una falta de límites claros en cuanto a la intensidad de horas, y la relación entre ellos y sus empleadores, ya que se llevan a cabo modificaciones constantes, en las que la opinión del conductor casi no es tenida en cuenta.

Así mismo, la remuneración que reciben los conductores está compuesta por dos partes:

Una fija, la cual es el salario mínimo vigente y una variable, constituida por un porcentaje que reciben por cada pasajero transportado, y que ha sido previamente pactado con el propietario del vehículo.

Dentro de la organización, las relaciones entre los diferentes actores están establecidas en una rígida jerarquía, en virtud de la cual las personas con mayor poder son los socios, ya que son los que toman las decisiones, lo cual hacen de manera unilateral, sin tener en cuenta las necesidades de los demás actores.

Los actores que siguen a los socios en poder dentro de la empresa son los afiliados, es decir los dueños de las busetas. Entre ellos se presentan constantes roces, especialmente por la distribución de las rutas, ya que el ingreso es mayor en aquellas en las que se moviliza un número más grande de pasajeros.

La tercera línea en la jerarquía está conformada por las personas encargadas de la parte administrativa de la empresa, las cuales muchas veces no tienen un conocimiento adecuado del funcionamiento operativo de la empresa, por su poca relación con los conductores, lo que las hace tomar decisiones erradas que perjudican a la organización.

En último término dentro de esta escala se encuentra el conductor, con prácticamente nula posibilidad de decisión. Adicionalmente y solamente hasta la reestructuración que se llevó a cabo a partir del decreto 170, no se tenía un registro de los conductores que trabajaban para ellos, sino de los vehículos y de los afiliados, lo que impedía un adecuado conocimiento de las características y necesidades de las personas que llevaban a cabo la conducción de los buses.

En cuanto a la comunicación, en la empresa existen buenos canales entre la empresa y los afiliados y entre estos y los conductores, pero no existe una relación entre los conductores y la empresa, lo que hace que estos no tengan un adecuado sentido de pertenencia, dificultando la coherencia entre los objetivos organizacionales y los personales.

Es decir, el hecho de que el ingreso de los conductores esté dado por el porcentaje que reciben por cada pasajero transportado, y, en la mayoría de los casos, la gran cantidad de tiempo que llevan prestando el servicio a un mis-





mo propietario, hacen que la relación sea más cercana entre estos dos actores, que entre estos y el resto de personas del entramado organizacional. En términos generales, no existe una adecuada cohesión entre todo el recurso humano de la empresa.

Estas características funcionales ocasionan que el objetivo organizacional se limite al recaudo de dinero suficiente para satisfacer las necesidades económicas de todos los actores, convirtiendo al usuario del transporte tradicional en un instrumento de lucro y no en un receptor de un servicio eficiente y ordenado.

### 3.2 Operadora Transmilenio

Una vez TransMilenio S.A., se consolidó, a partir del año 2000, como el ente regulador del sistema de transporte de la ciudad, se estableció un sistema de contratación con terceras persona, para la operación de los buses articulados que conformaban el nuevo sistema. En este sentido las autoridades municipales llevaron a cabo un proceso de licitación, a partir del cual se buscaba escoger a las empresas más idóneas para prestar el servicio de operación de los buses, tanto los que circulan por las troncales, como las que se convirtieron en rutas alimentadoras<sup>6</sup>.

La empresa "Operadora Transmilenio", presta, con un parque automotriz de 168 buses, el servicio de operador de troncal, a través de las rutas que se movilizan sobre la Avenida Caracas y la Autopista Norte, desde el Portal del Norte hasta el Portal de Usme.

La escogencia de esta empresa para la realización del presente proyecto, obedece a las siguientes razones:

- Es la empresa más grande dentro de los cuatro operadores de troncales.
- Es la empresa que tiene un recurso humano más numeroso, 354 operarios aproximadamente.
- La mayoría de sus operarios tienen una amplia experiencia previa en la conducción de vehículos de transporte tradicional o de carga, lo que permite evaluar el cambio

experimentado al pasar de un sistema a otro.

Lo anterior permite que, para fines investigativos, esta empresa sea bastante representativa dentro del sistema y permita una comparación adecuada entre las características de la cultura de los conductores dentro del transporte tradicional y los operadores dentro del sistema TransMilenio.

#### 3.2.1 Algunas características funcionales de "Operadora Transmilenio"

La empresa funciona como el núcleo principal de un sistema descentralizado, en el cual están distribuidas las funciones operativas en una serie de empresas que se dedican a prestar servicios de mantenimiento a los buses, y que fueron escogidas por su experiencia.

Estos operadores, son las personas que manejan los buses de la empresa y, a diferencia del transporte tradicional, en el cual el conductor de la buseta es un simple empleado, en este sistema es considerado y tratado como uno de los recursos más valiosos de la empresa, ya que, al ser la persona que tiene un contacto más directo con el usuario, se constituye, en el símbolo de la organización frente a la ciudadanía.

#### 3.2.2 Condiciones de trabajo

El proceso que lleva a cabo la empresa en lo que se refiere al proceso de selección de los operadores, es bastante más exhaustivo que el que se lleva a cabo en el transporte tradicional. Esta etapa de contratación está dividida, a su vez, en dos partes, a partir de las cuales, se constituye el grupo definitivo de operadores:

##### 1. Preselección y Pruebas

Reclutar Hojas de Vida  
 Confirmar referencias  
 Pruebas psicotécnicas  
 Entrevistas individuales  
 Visita Domiciliaria  
 Grupo Preseleccionado

##### 2. Proceso "Operadora Transmilenio"

Preinducción candidatos  
 Ajuste perfil "Operadora transmilenio"  
 Filtro (Selección)

<sup>6</sup> Dentro del sistema existen dos tipos de empresas operadoras, unas que se encargan de movilizar los buses dentro del sistema y otras, las encargadas de recorrer diversos circuitos en la ciudad con el objeto de transportar a los usuarios a las estaciones del sistema.



Pruebas Técnicas  
Selección Final  
Contratación / Dotación  
Inducción "Operadora transmilenio"

Todo este proceso dura alrededor de 2-3 meses, a partir de los cuales, la empresa selecciona a las personas que más se ajusten a sus requerimientos. Una vez se conforma el grupo de operadores se lleva a cabo un proceso de capacitación de 140 horas.

Este proceso de capacitación es otra de las razones que indican que "Operadora transmilenio" desarrolla un proceso de diferenciación frente a las otras empresas que prestan el servicio de operadores de buses para las troncales, ya que lo que exige el sistema es un total de 40 horas de capacitación, mientras que en esta empresa se dicta casi tres veces lo que es obligatorio por ley e instruye a los operadores en los siguientes temas:

1. Mantenimiento      Gestión ambiental  
                                    Conducción económica ambiental  
                                    Inspección del bus articulado
  
2. Operaciones:        Técnicas de Conducción  
                                    Reglamento de movilización  
                                    Procedimientos en caso de accidentes  
                                    Reglamento de TransMilenio  
                                    Manejo de formatos de operación  
                                    Manejo de la unidad lógica y radio  
                                    Operación del servicio  
                                    Sensibilización del servicio
  
3. Gestión Humana: Inducción administrativa  
                                    Inducción a nómina  
                                    Prevención y extinción de incendios  
                                    Primeros auxilios  
                                    Entrenamiento psicomotriz  
                                    Relaciones interpersonales  
                                    Inducción a "Operadora Transmilenio"  
                                    Inducción a Transmilenio.

Después de esta preselección, viene un periodo de 6 meses, en los cuales el operador es un

trabajador temporal dentro de la empresa. Sin embargo, llama la atención el hecho que este período no es considerado por ninguna de las dos partes como un periodo de prueba, sino, e incluso es nombrado de esta forma en las jornadas de inducción y capacitación, como un "noviazgo"<sup>7</sup>, en el cual no sólo la empresa conoce al operador, sino que se da a conocer a este, con el fin de que exista un clima de mutua confianza y conocimiento.

Al finalizar este período, la empresa y el operador toman la decisión, de mutuo acuerdo, con el fin de consolidar un contrato de prestación de servicios, en virtud del cual el operador recibe una remuneración entre 600 y 800 mil pesos mensuales<sup>8</sup>, independiente del número de pasajeros transportado.

## 4. RESULTADOS

En esta parte del informe se describen los resultados del ejercicio de medición, con base en las variables anteriormente propuestas para el caso de las dos empresas consideradas.

En una primera sección se describirán los resultados obtenidos a partir de las variables de carácter demográfico obtenidas de las nóminas de personal. Esta descripción se hará de manera comparativa en función de las dos empresas consideradas. En la segunda parte se realizará igualmente la descripción de los resultados correspondientes a las variables de tipo cualitativo, obtenidas a partir de un total de 30 entrevistas realizadas a los conductores de las dos empresas, (15 en cada una). Esta descripción se hará igualmente de manera comparativa entre las dos organizaciones.

### 4.1 Variables cuantitativas

#### 4.1.1 Edad

En el cuadro No 1 se describen las cifras correspondientes a la edad en los dos grupos considerados, evidenciando un perfil distinto en cada uno de ellos.

7 Entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos de "Operadora Transmilenio".

8 Esta cifra corresponde al año de 2002.

**Cuadro No. 1****Distribución edad  
compañías de transporte**

	Emp. tradic	Op. Transmil	Total
Número	209	354	563
Media	39,5	32,8	35,3
Desv. tip.	6,0	6,0	6,8
Mediana	39	33	35
Mínimo	29	22	22
Máximo	60	53	60
Rango	31	31	38
Coef. Var.	15,3	18,4	19,4

Se observa una edad menor, 33 años en "Operadora transmilenio" mientras que para la otra empresa esta cifra corresponde a 39 años. La mediana, los mínimos y máximo, así como los rangos de las distribuciones de la edad confirman esta diferencia. Al realizar una prueba de comparación de medias se confirma la diferencia estadística entre los dos grupos, ya que se rechaza la hipótesis de igualdad de medias<sup>9</sup>. Podría por tanto afirmarse que este primer factor demográfico muestra una importante diferencia entre los conductores de las dos compañías, son más jóvenes los de la empresa del sistema transmilenio que la empresa del sistema tradicional. Dado los niveles bajos del coeficiente de variación estos dos grupos se pueden considerar bastante homogéneos, en términos de la edad.

**4.1.2 Género**

Esta segunda variable de orden demográfico permite abordar el aspecto de la participación de la mujer en un sector tradicionalmente masculino, en el cual impera una clara mentalidad machista.

En el cuadro No. 2 se muestra la distribución correspondiente. En el se observa como en el caso de la compañía "Empresa tradicional" no existe ninguna operaria mujer, mientras que en "Operadora transmilenio" porcentaje aunque bajo, 4.0%, es relativamente significativo de una apertura hacia la participación femenina en esta actividad.

**Cuadro No. 2****Distribución género  
compañías de transporte**

	Emp. tradic.	Op. Transmil.
Femenino		14
%		4,0
Masculino	209	340
%	100	96,0
Total	209	354
%	100	100

**4.1.3 Estado civil**

Los resultados de esta tercera variable demográfica se muestran en el cuadro No. 3.

El análisis de esta variable muestra ciertas diferencias como es el caso que mientras en "Empresa tradicional" el porcentaje de casados es relativamente mayor, sin embargo el porcentaje de Unión Libre en el caso de "Operadora transmilenio" es mayor. En general el porcentaje de operarios que viven en pareja es semejante con un valor alrededor del 80%. De alguna manera esto mostraría una actitud más tradicional en el grupo de conductores de "Empresa tradicional" en relación con "Operadora transmilenio", para los primeros, la institucionalidad de la vida en pareja requiere una unión de carácter formal, mientras que para los segundos la unión libre es una categoría socialmente legitimada.

**Cuadro No. 3****Distribución estado civil  
compañías de transporte**

	Emp. tradic.		Op. Trans		Total	
	Núm.	%	Núm	%	Núm	%
Casado	113	54,1	145	41,0	258	45,8
Separado	6	2,9	10	2,8	16	2,8
Soltero	30	14,4	61	17,2	91	6,2
Unión Libre	60	28,7	138	39,0	198	35,2
Total	354	100	354	100	563	100

9 En el anexo No. 1 se muestra la tabla de anova para comparación de medias.



#### 4.1.4 Número de hijos

Esta variable refleja comportamientos que se pueden asimilar a aspectos tradicionales o contemporáneos. En la sociedad Colombiana contemporánea se ha venido observando una notable disminución en el tamaño de la familia. En las generaciones anteriores era común encontrar familias numerosas mientras que en las parejas actuales disminuye el número de hijos. El cuadro No. 4 describe estas cifras para las dos organizaciones. Es así como se observa que en la "Empresa tradicional" el 84.3% de los operarios tiene uniones con 2 o más hijos mientras que para "Operadora transmilenio" esta cifra es de solo 54%. Operarios con un solo hijo constituyen el 15 % del total de "Empresa tradicional" mientras que en "Operadora transmilenio" esta cifra es notoriamente mayor 30%.

**Cuadro No. 4**

#### Distribución número de hijos Compañías de transporte

Núm. hijos	Operarios	%	Operarios	%
0			57	16,1
1	33	15,8	106	29,9
2	58	27,8	98	27,7
3	63	30,1	80	22,6
4	48	23,0	10	2,8
5	5	2,4	1	0,3
6			1	0,3
7	2	1,0		
9				
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

En términos de valores promedio el tamaño medio de la familia del conductor de "Empresa tradicional" es de 2.7 hijos mientras que el de "Operadora transmilenio" es de 1.7 hijos. Al hacer una prueba de comparación de medias se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, concluyendo por tanto en la diferencia estadística entre estos dos grupos, en función de esta variable<sup>10</sup>.

#### 4.1.5 Nivel educativo

En esta cuarta variable se refleja, en mayor medida las diferencias entre los dos grupos consi-

derados. En el cuadro No. 5 se evidencia una muy clara diferenciación, mientras que en "Empresa tradicional" el porcentaje de bachilleres es mínimo, solo 8.6%, este valor es notoriamente superior 76.3% para "Operadora transmilenio". Este aspecto es sin duda de carácter crucial en el establecimiento de diferencias entre los dos grupos de conductores considerados.

**Cuadro No. 5**

#### Distribución nivel educativo Compañías de transporte

Niv. Educ.	Emp. Trad.	%	Op. Transm.	%
Bachiller	18	8,6	270	76,3
No Bachiller	191	91,4	20	5,6
Otros			64	18,1
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

La educación es en cualquier circunstancia un factor de diferenciación social fundamental. Sin embargo, en esta actividad del transporte público de la ciudad de Bogotá, la educación adquiere un impresionante relieve en relación con la definición de comportamientos diferenciales. En el sistema tradicional de transporte en Bogotá se consideraba que la única destreza que era necesaria para que una persona se convirtiera en conductor de bus urbano era de carácter técnico, en el sentido de saber operar el vehículo sin ningún otro condicionante adicional. Por el contrario, en las móviles sociedades actuales el transporte es una actividad profesional calificada y compleja, la cual requiere personal capacitado.

#### 4.1.6 Antigüedad en la actividad

Con esta variable lo que se busca describir es la antigüedad que cada uno de los operarios considerados lleva en el sector de transporte. Es importante recordar que una de las características del sistema Transmilenio es el hecho de buscar atraer a personas u operarios que hayan trabajado en el sector y concretamente en el transporte urbano tradicional con el fin de integrarlos al nuevo sistema.

10 En el anexo No. 1 se muestran los cuadros estadísticos correspondientes.

**Cuadro No. 6****Compañías de transporte**

	<b>Emp. trad. Años</b>	<b>Op. Transm. Años</b>
<b>Media</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>
<b>Desv. tip.</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>
<b>Mediana</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>Mínimo</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>
<b>Máximo</b>	<b>19</b>	<b>25</b>
<b>Rango</b>	<b>18,5</b>	<b>24</b>
<b>Coef. var</b>	<b>64,8</b>	<b>70,0</b>

En el cuadro No. 6 se describen las cifras correspondientes a esta variable. Los resultados son muy interesantes ya que muestran que prácticamente no existe ninguna diferencia en el tiempo de actividad en el sector del transporte por parte de los operarios de las dos empresas consideradas, es decir ambos grupos muestran un mismo tiempo de conocimiento del sector. Al elaborar una prueba estadística de comparación de medias entre los dos grupos considerados, en función de esta variable, no se pudo rechazar la hipótesis de igualdad<sup>11</sup>.

En resumen, a partir de estas primeras 6 variables consideradas se puede afirmar que estos dos grupos muestran características claramente diferenciales en prácticamente todos los aspectos considerados. El grupo de conductores de "Empresa tradicional" evidencia comportamientos, en los cuales predominan valores correspondientes a una "cultura tradicional" en términos de la edad, reflejando un grupo de mayor edad, manteniendo un comportamiento "machista" en relación con la posibilidad de integrar mujeres como colegas profesionales. Igualmente es un grupo social con relaciones de pareja de corte tradicional y con un mayor número de hijos que el otro grupo considerado. Este último, o sea los conductores de "Operadora transmilenio", adicional a los factores descritos refleja un nivel de educación cualitativamente mayor que "Empresa tradicional". Un último aspecto que muestra de manera más significativa la diferencia de las características sociodemográficas anotadas es el hecho que ambos grupos tienen un mismo tiempo de experiencia dentro del sector transportador, es decir ambos grupos tienen un

mismo factor de partida, lo cual hace aún más llamativas las diferencias observadas.

Es evidente que no se pueden establecer relaciones de causalidad entre la pertenencia a una cualquiera de las empresas y los valores estadísticos observados, sin embargo si se puede asociar claramente cada grupo en particular con la empresa a la cual pertenece, en términos de las variables consideradas.

#### **4.2 Variables de tipo cualitativo**

Como se comentaba inicialmente, en la metodología se busca complementar esta primera aproximación, mediante una descripción de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a un grupo de conductores de las dos empresas, catorce en cada una de ellas, donde se exploran aspectos más cualitativos en relación con la cultura organizacional. Los resultados que se describen corresponden a una conclusión o especie de denominador común obtenido, a partir de la información recolectada.

##### **4.2.1 Satisfacción en el trabajo**

A través del estudio de este importante aspecto del comportamiento organizacional se busca conocer la actitud del conductor frente a su trabajo, la cual guarda una estrecha relación con aspectos tales como ausentismo, trato al cliente, aceptación de las decisiones que tome la empresa, mayor participación en las mismas y una mejor relación con sus compañeros.

- **"Empresa tradicional"**

En el caso específico de esta empresa, la percepción lograda después de la realización de las entrevistas permite establecer que los conductores, en su mayoría, se sienten profundamente insatisfechos, y muy poco orgullosos de su trabajo. Esto se pudo observar en la actitud negligente que tuvieron en el momento de responder las preguntas, incluso cuando previamente se les había comunicado sobre la realización de las entrevistas. Esta actitud se debió a que muchos de ellos sentían, y de hecho así lo expresaron, que no tenían mucho que contar respecto a un trabajo monótono y agotador.

<sup>11</sup> En el anexo No. 1 se consigna la información estadística correspondiente.



Así mismo, como causas de su insatisfacción mencionaron la dificultad del tránsito capitalino y la actitud de los usuarios; incluso uno de los conductores frente a la pregunta "¿Cómo se siente en su trabajo?", contestó: "Las personas son amigas del conductor, hasta que se suben a la buseta, después de que se suben son enemigas del conductor"<sup>12</sup>.

La dinámica del trabajo para el conductor es claramente negativa, ya que sus ingresos dependen del número de pasajeros transportado y para lograr recoger una mayor cantidad disminuye la eficiencia en la prestación del servicio, especialmente por sobrecupo y por aumento en el tiempo de los recorridos, ocasionando que las personas se comporten en forma agresiva y no solidaria, alimentando el círculo vicioso en el que se encuentra inmerso el sistema tradicional de transporte. Así mismo, la mayoría de ellos manifestó que la razón por la que se mantenían como conductores de buseta, consistía en que no conocían ningún otro oficio, con el agravante que por su edad, no eran contratados en empresas pertenecientes a otros sectores. Es decir, para ellos trabajar en el transporte público no es una elección, sino la única alternativa que tienen, o que por lo menos, creen tener dentro del mundo laboral.

Por esto, han tomado la decisión de seguir trabajando en la conducción de las busetas, como lo dijo uno de los conductores entrevistados: "hasta que los saquen"<sup>13</sup>, es decir, hasta que el rodamiento de sus buses deje de estar permitido por la Secretaría de Tránsito, sin tener un horizonte de vida claro después de que esto suceda. Sin embargo, expresaron que el sistema de transporte les ofrece, o por lo menos les ofrecía, antes de la puesta en marcha del sistema Transmilenio, cierta estabilidad, ya que podían desempeñarse en esta actividad durante gran cantidad de tiempo hasta que el carro tuviera que ser retirado por obsolescencia o hasta que se convirtieran en propietarios de su propio vehículo.

Es decir, durante mucho tiempo los conductores lograban cierto nivel de satisfacción en la realización de sus actividades, ya que tenían la certeza de adquirir un ingreso relativamente estable y podían evolucionar dentro de la

empresa, al pasar de ser conductores a propietarios. Esta es una de las razones que incentivan a los conductores, y que los motiva a seguir trabajando, ya que tienen la posibilidad de ascender dentro de la rígida jerarquía existente dentro del transporte tradicional, con las ventajas que eso implica en términos de mayor poder y mejores condiciones laborales.

Sin embargo, a la multiplicidad de razones que generan insatisfacciones en los conductores, se añaden los horarios de trabajo, ya que, con el sistema de remuneración a destajo, en el cual, reciben entre un 15 y un 20% del valor del pasaje por pasajero transportado hace que, con el fin de maximizar su ingreso, tengan que trabajar durante más de 16 horas diarias para poderse sostener económicamente.

Sin embargo, la satisfacción que los conductores sienten frente a su trabajo es bastante diferente dependiendo de la categoría en la que se ubiquen: conductores contratados o conductores propietarios. Mientras que la percepción generalizada fue que los primeros se encuentran profundamente insatisfechos con el desempeño de su labor, los segundos sienten que es un trabajo bueno, rentable y que les ofrece posibilidades de crecimiento económico en la medida en que pueden invertir los excedentes de su trabajo.

Es decir, los conductores, que a su vez son propietarios del vehículo, trabajan para ellos mismos, determinando los horarios de trabajo y de descanso más adecuados y recibiendo un porcentaje mayoritario del valor del pasaje, mientras que el resto de los ingresos, los invierten en el mantenimiento del vehículo.

Esto se puede ver en la respuesta que dio uno de los conductores propietarios frente a la pregunta "Cómo se siente frente a su trabajo?": "No, pues es chévere. Uno se acostumbra. Pues uno ya sabe que va a salir y se va a enfrentar con los trancones y con la gente, pero es ya la monotonía. Y también uno conoce mucha gente y eso es bueno"<sup>14</sup>. Además, el hecho de ser propietarios, les da mayor autonomía, ya que pueden distribuir el manejo del vehículo con sus amigos o familiares, en horarios que sean más ventajosos para ellos.

12 Entrevista realizada a un conductor de la empresa, el día 15 de Marzo de 2002.

13 Entrevista realizada a un conductor de la empresa, el día 15 de Marzo de 2002.

14 Entrevista realizada a uno de los conductores, el día 15 de Marzo de 2002.



En términos generales, y con excepción de los conductores propietarios, las personas entrevistadas se mostraron poco motivadas hacia su trabajo, con el agravante que dentro de la empresa no existe un sistema adecuado de recompensas a los trabajadores. Es decir, no importa cuánto trabaje una persona, no hay un espacio a partir del cual tenga la posibilidad de mejorar su nivel de vida.

- **"Operadora Transmilenio"**

La percepción lograda a partir de la realización de las entrevistas permite concluir que: Los operadores en su mayoría se sienten no solamente satisfechos, sino orgullosos de su trabajo. Esto se puede observar en la actitud diligente que tuvieron en el momento de responder las preguntas, lo cual hicieron de manera amable y dispuesta; incluso muchas veces después de que las preguntas habían terminado, ellos querían seguir profundizando sobre diferentes temas acerca de su trabajo.

Así mismo, la mayoría de ellos comparó el trabajo anterior con el actual y dijo sentirse mucho más satisfecho en este momento, que en el pasado; incluso uno de los operadores, frente a la pregunta de "¿Cómo se siente en su trabajo?", contestó: "Para mí es el mejor trabajo que yo he tenido, de los veinte y pico trabajos que he tenido en la vida. He trabajado en muchas empresas, he trabajado en unas veinte empresas y esta es la mejor empresa en la cual me he sentido muy bien, realmente a mí el tiempo aquí en esta empresa se me pasa, es volando. Seis o siete horas de trabajo, para mí es como si fuera media hora"<sup>15</sup>.

De igual forma, las personas que se desempeñan como operadores dentro de la empresa, quieren seguir trabajando en ella, durante mucho tiempo, pero no porque no tengan más opciones, sino porque para ellos, esa es la mejor opción, ya que el trabajo es agradable de realizar, por lo que siempre tienen la voluntad de prestar un mejor servicio.

En cuanto a esto, uno de los operadores entrevistados frente a la pregunta "¿Cómo se ve dentro de cinco años?" contestó: "Dentro de cinco años, pues si Dios lo permite trabajando

en Transmilenio, y si se puede cinco, diez, hasta quince años, yo podría trabajar en esta empresa toda la vida"<sup>16</sup>.

Además, los horarios de trabajo, se convierten en una de las razones que más satisfacen a los operadores. La mayoría de estas personas, trabajaban previamente en vehículos de transporte tradicional, teniendo que utilizar más de 16 horas para poderse sostener económicamente, mientras que en esta empresa sólo tienen que trabajar en turnos de 6 u 8 horas, lo cual les permite, no sólo, preocuparse por otros aspectos de su vida personal, sino diversificar su fuente de ingresos.

Sin embargo, aunque la percepción generalizada fue que los trabajadores se encuentran profundamente satisfechos con el desempeño de su labor, uno de los operadores mostró durante toda la entrevista su malestar en el trabajo, ya que fue despedido del sistema, por una causa que considera injusta.

Se quejó de arbitrariedades en la relación Transmilenio-operario, argumentando que, en aras de procurar el funcionamiento del sistema, muchas veces se pasa por encima de los derechos de los trabajadores.

Además, habló de la existencia de palancas o favoritismos por parte de la Coordinadora de Recursos Humanos, que es la persona que lleva a cabo los procesos de contratación de los operadores, de la cual dijo que llevaba a cabo la selección de personal con criterios tales como la apariencia física de la persona y no su capacitación profesional. Así mismo, explicó que estas irregularidades no pueden ser denunciadas, ya que, a su juicio, no existe un conducto regular a través del cual puedan ser canalizadas las opiniones de los operadores.

#### **4.2.2 Manejo del tiempo**

Esta variable se definió dentro de las entrevistas con el fin de establecer los procesos de desarrollo personal que llevan a cabo las personas en los momentos en los que no se encuentran trabajando, para determinar en qué medida el funcionamiento de la organización contribuye al proceso de crecimiento personal.

15 Entrevista realizada a uno de los operadores de la empresa, el día 6 de Mayo de 2002.

16 Entrevista realizada a uno de los operadores de la empresa, el día 6 de Mayo de 2002.



• **"Empresa tradicional"**

Se encontró que dado que las jornadas de trabajo son bastante superiores a los horarios normales de la mayoría de las personas que se desempeñan en otro tipo de trabajos, ocasiona que los conductores dejen de lado, muchos de los pasatiempos y aficiones que les gustaría haber conservado y que los forman a nivel personal.

No obstante, se pudo establecer que casi la totalidad de los conductores, utiliza el tiempo que no están trabajando para hacerle mantenimiento al vehículo que conducen, y en menor proporción, a estar con la familia. Esto se pudo observar en la respuesta que dio uno de los conductores entrevistados frente a la pregunta "¿Qué hace en su tiempo libre?": "En mi tiempo libre, me dedico a arreglar el carro y, si queda tiempo, a la casa, no más"<sup>17</sup>.

Sin embargo, el tiempo que se comparte con la esposa y con los hijos es exiguo tanto en cantidad como en calidad. En cantidad lo es porque muchos de los conductores trabajan los dos días del fin de semana, por lo que el tiempo destinado para las actividades hogareñas es bastante limitado. En calidad también lo es, ya que, como lo dijo uno de los conductores entrevistados: "No, si el poquito tiempo que uno tiene cuando no está trabajando o haciéndole cosas al carro, es para hacer vueltas de la casa"<sup>18</sup>. Es decir, el tiempo libre se dedica al pago de los servicios, el arriendo, las pensiones, citas médicas, y reuniones en el colegio de los hijos. Esto implica, que el tiempo destinado a la realización de actividades lúdicas y al fortalecimiento de lazos afectivos es bastante limitado, por no decir inexistente.

Así mismo, se encontró que casi ninguno de los conductores realiza actividades deportivas en su tiempo libre, ni siquiera una vez al mes, y cuando lo hacen, se limitan a deportes que no tienen un impacto positivo para su salud, tales como: tejo, billar y rana. Esto se debe al poco tiempo que pueden dedicarse a sí mismos y a la falta de una conciencia clara sobre la importancia de cultivar un buen estado físico.

En términos generales, el porcentaje de las personas entrevistadas que emplean su tiempo libre para la realización de una actividad no relacionada con su trabajo, es sólo del 10%.

• **"Operadora transmilenio"**

El hecho que los horarios de trabajo sean bastante menores a los que los operadores estaban acostumbrados a seguir al trabajar en el transporte tradicional, e incluso sean inferiores a los horarios normales de oficina, hace que las personas retomen aficiones y pasatiempos, que habían dejado de lado por cuestiones de trabajo, y que los forman a nivel personal. Es así como un porcentaje mayoritario, 65%, de los operadores entrevistados, realiza actividades deportivas en su tiempo libre, con una regularidad de dos o tres veces por semana. Así mismo, se dedican a actividades de aprendizaje. Muchos de ellos, están cursando sus estudios superiores o están validando el bachillerato y algunos de ellos están llevando a cabo cursos complementarios de un segundo idioma.

Cabe destacar que aproximadamente el 78% de los operadores emplean su tiempo libre para la realización de una actividad que de una u otra forma, contribuye a su crecimiento personal, tales como la danza, el canto o la práctica de un deporte específico. Se incluye el cuadro No. 7 donde se clasificaron las respuestas que dieron los operadores a esta pregunta.

**Cuadro No. 7**

Actividad	Operadores
Danza	81
Deportes	35
Bailar	21
Canto	21
Pintura	20
Actuación	19
Manualidades	10
Dibujo	10
Lectura	10
Gimnasia	6
Guitarra	6
Poesía	6

17 Entrevista realizada a uno de los conductores de la empresa, el día 15 de Marzo de 2002.

18 Entrevista realizada a uno de los conductores de la empresa, el día 15 de Marzo de 2002.





De igual forma, todas las personas entrevistadas que tenían hijos, afirmaron utilizar gran parte del tiempo en el que no están trabajando para compartir en familia. Esto pudo ser constatado a través de las entrevistas, en las cuales al ser indagados por aspectos específicos de la vida de los hijos, todas las personas, y teniendo en cuenta el hecho de que generalmente los hombres no se encuentran muy relacionados con este tipo de temas, respondieron sin embargo, con mucha seguridad y conocimiento, lo que sugiere la existencia de un profundo lazo familiar, fortalecido por el tiempo que se comparte.

#### 4.2.3 Proyección a mediano plazo

Otra de las variables que permiten identificar aspectos relacionados con valores o actitudes en el grupo social estudiado corresponde a establecer de qué manera ven su futuro, como se ven en un mediano plazo. Para ello se preguntó: "¿Cómo se ve en cinco años?" "¿En qué se va a estar desempeñando?".

- **"Empresa tradicional"**

De acuerdo con las respuestas dadas a estas preguntas, se pudo establecer que estas personas no se sienten muy optimistas frente a su futuro laboral, ya que la continuidad del transporte tradicional, se ve cada vez más amenazada por la puesta en marcha del sistema Transmilenio.

Sin embargo, en algunos casos, los conductores esperan seguir trabajando dentro del sistema, ya que, a pesar que las condiciones laborales en las que se desempeñan no son las mejores, es el único oficio que conocen y en el que se pueden desempeñar.

Esto se pudo observar en la respuesta que dio uno de los conductores entrevistados frente a la pregunta "¿Cómo se ve dentro de cinco años?": "Lo mismo, pues haciendo lo mismo, porque no se aprendió a más. Entonces ni modo"<sup>19</sup>.

Pero, en otros casos, los conductores ven su futuro bastante amenazado porque se busca

sacar de circulación los vehículos correspondientes a los años 1978 y anteriores para ser destruidos (chatarizados), o dependiendo de las necesidades, reemplazarlos por buses articulados del sistema Transmilenio. Esto se puede ver de manera dramática en la respuesta de uno de los conductores entrevistados, frente a la pregunta: "¿Cómo se ve dentro de cinco años?" La respuesta de esa persona fue: "¿En cinco años? Pues tirando andén. Al paso que va en cinco años nos ponen a aguantar hambre porque qué le vamos a hacer. A la edad que tenemos nosotros, ya no conseguimos trabajo, si no consigue la juventud, pues menos los viejos."<sup>20</sup>.

Esta respuesta recoge el sentimiento de muchos de los conductores de transporte tradicional, ya que estas personas no adquirieron durante su vida ninguna habilidad diferente a la de conducir estos vehículos, con el agravante de que, como se mencionó antes, por su edad no son candidatos aptos a otro tipo de ocupaciones.

En términos generales, las expectativas de vida de las personas que trabajan en la empresa son bastantes inciertas. Se muestran con mucha incertidumbre frente al futuro, con el agravante de que creen que la situación del país no va a mejorar y que por el contrario, las condiciones de vida de su familia van a desmejorar.

- **"Operadora transmilenio"**

De acuerdo con las respuestas dadas a estas preguntas, se pudo establecer que estas personas se muestran bastante optimistas frente a su futuro laboral, bien sea dentro o fuera del sistema Transmilenio. En algunos casos, los operadores confían plenamente en la posibilidad de seguir trabajando dentro del sistema teniendo en cuenta las buenas condiciones laborales en las que se desempeñan y las cuales desean conservar. En una de las entrevistas realizadas, frente a la pregunta "¿Cómo se ve dentro de cinco años?" el operador contestó: "Pues si puedo estar en Transmilenio, me encantaría mucho, porque ha sido una empresa muy buena con nosotros, nos ha brindado la oportunidad y el trabajo es muy bueno"<sup>21</sup>.

19 Entrevista realizada a uno de los conductores de la empresa, el día 15 de Marzo de 2002.

20 Entrevista realizada a uno de los conductores de la empresa, el día 15 de Marzo de 2002.

21 Entrevista realizada a un operador, el día 6 de mayo de 2002.



En otros casos, planean, a partir de las remuneraciones que reciben por su trabajo, independizarse en un futuro no muy lejano y poder tener su propio negocio. Esto se pudo observar en la respuesta que dio un operador, frente a la pregunta "¿Cómo se ve dentro de cinco años?" la cual fue: "Pues si Dios me lo permite, pues mejorando día a día y trabajar independiente, tener mi propia empresa"<sup>22</sup>.

En términos generales, las expectativas de vida de las personas que trabajan en la empresa son bastantes altas, tanto a nivel futuro personal, como futuro del país en general. De hecho uno de los operadores entrevistado, frente a la pregunta "¿Cómo va estar el país en cinco años?" contestó: "Yo veo que el país cada día está mejorando, habrán cosas negativas, pero es más lo positivo que lo negativo"<sup>23</sup>.

#### 4.2.4 Relación con los compañeros

Dentro de la cultura organizacional de una empresa, uno de los aspectos que condiciona el clima laboral en el cual se desempeñan los empleados, es la existencia de condiciones que favorezcan o entorpezcan la cooperación y las buenas relaciones.

- **"Empresa tradicional"**

En este orden de ideas, el sistema de transporte tradicional se caracteriza por la existencia de las siguientes dinámicas:

- El sistema de remuneración a destajo, donde se recibe un porcentaje por cada pasajero transportado, hace que los ingresos de los conductores sean excluyentes. Es decir, el ingreso que recibe un conductor por un pasajero transportado, es un ingreso que deja de percibir uno de sus compañeros, que cubre la misma ruta a la misma hora.
- La existencia de rutas y de horarios de trabajo, previamente establecidos por la empresa, y el hecho de que algunas de estas sean más rentables que las otras, generan una competencia entre los conductores, para quedarse con las mejores rutas y maximizar sus ganancias.

Estas condiciones laborales entorpecen la solidaridad y la camaradería entre compañeros, ya que, el progreso de los colegas, es visto como una amenaza para el progreso propio. Es decir, si un conductor transporta más pasajeros, recibe una comisión más alta, pero cada pasajero transportado por otra persona que cubra la misma ruta, es un ingreso que se deja de percibir.

Por esto, las interacciones que se dan entre los conductores, siempre están enmarcadas dentro de una atmósfera de competencia constante, en la cual es bastante factible que existan fricciones laborales. Un ejemplo de esto es la respuesta de uno de los conductores, frente a la pregunta "¿Cómo es la relación con sus compañeros?": "Pues la relación es buena, mientras uno se de a respetar y no se deje". Es decir, es necesario "ganarse" el respeto de sus compañeros para que no existan enfrentamientos dentro del grupo.

Otra de las características de la relación entre los conductores, es el poco conocimiento que tienen tanto de sus compañeros, como de sus respectivas familias. Esto se debe, al hecho de que las relaciones son del tipo conductor-propietario de vehículo-empresa, lo que significa que no existe un espacio para que los conductores interactúen ni compartan durante el trabajo. De hecho, los conductores casi nunca van a la sede de la empresa, por lo que existe muy poco contacto organizacional.

- **"Operadora transmilenio"**

Las características del sistema, en la cual no existen dinámicas a partir de las cuales, los conductores tengan que competir por el número de pasajeros transportado o en el cual tengan que repartirse las rutas más rentables con sus colegas, cediendo parte de las ganancias, facilitan la solidaridad y la camaradería entre compañeros.

Es decir, el hecho de que el sistema como un todo delimite unas políticas claras de calidad que mejoran la percepción de los usuarios y que por ende incentivan la demanda, hace que todas las personas que trabajan dentro del mismo, trabajen por un objetivo común, diferenciándose en gran medida del transporte tra-

22 Entrevista realizada a un operador, el día 6 de mayo de 2002.

23 Entrevista realizada a un operador, el día 6 de mayo de 2002.



dicional, en el que el progreso de los conductores, y el de sus compañeros es excluyente. Así mismo, las interacciones que se dan entre los operadores, siempre están enmarcadas dentro de una atmósfera de colaboración mutua, lo cual se puede ver en gran cantidad de dinámicas tanto laborales como extralaborales, en las cuales la solidaridad es la constante.

De hecho, frente a la pregunta "¿Cómo es la relación con sus compañeros?" uno de los operadores entrevistados contestó: "No, pues mi relación con mis compañeros es muy excelente, aquí todo el mundo es amigo de todo el mundo y el compañerismo es muy bueno"<sup>24</sup>. Así mismo, durante el tiempo que lleva funcionando el sistema, se han llevado a cabo gran cantidad de torneos deportivos que se realizan entre las cuatro empresas operadoras de Transmilenio y Transmilenio S.A., en las que la mayoría de los operadores participa, sin importar que se lleven a cabo en los momentos de la semana que tienen destinado para su descanso.

Otra de las características de la relación entre los operadores, es el hecho de que todos se conocen entre ellos y a sus respectivas familias. Esto se debe, en gran parte a que la empresa favorece estas interacciones llevando a cabo actividades como el Día de la Familia, Día de la Madre, Día de los Niños, con el fin de que la relación trascienda lo netamente laboral, facilitando la cohesión en el grupo de operadores.

#### 4.2.5 Solidaridad vs. Competitividad

Con esta variable se busca, determinar las motivaciones que tienen las personas que trabajan en una empresa frente a las metas u objetivos organizacionales. Es decir, se observa si las personas están motivadas hacia la cooperación en la consecución de las metas de la empresa o si solamente buscan su beneficio individual.

- **"Empresa tradicional"**

En el caso de esta empresa, se puede concluir, a partir de las entrevistas realizadas, que los operadores mantienen relaciones que son, hasta cierto punto, demasiado competitivas, en las cuales no existen muchos espacios para ayudarse entre ellos, de tal manera que puedan progresar como un grupo.

Esto se debe a la inexistencia a nivel de la empresa de un factor de cohesión, que permita pensar que el progreso de la empresa, y de los colegas, va a garantizar el progreso propio. Por el contrario, la percepción que se tiene, como se mencionaba anteriormente, es la de participar en un sistema en que la ganancia de unos implica la pérdida de los otros. Así mismo, a pesar de la existencia de planillas de trabajo previamente establecidas por la empresa, que se rotan continuamente, en las cuales se determina la ruta y las horas de trabajo que va a seguir una buseta durante el mes, la existencia de estacionalidades en la demanda del servicio, ocasiona que las personas tengan incentivos diferentes.

Es decir, existen rivalidades derivadas del hecho de que por favoritismos de la empresa, a algunos vehículos le son otorgadas las rutas más rentables, mientras que otros tienen que trabajar durante más tiempo con el fin de tener el mismo ingreso.

Una de las razones de esto, es el hecho de que la empresa no tiene un sistema de incentivos, a partir del cual las personas reciban una remuneración por su buen desempeño individual; la única motivación es la consecución de un número mayor de pasajeros a toda costa.

- **"Operadora transmilenio"**

En este caso se puede observar, a partir de las entrevistas realizadas, que los operadores mantienen relaciones solidarias, en las cuales no sólo buscan ayudarse entre ellos, sino que procuran lo mejor para la empresa, de tal manera que progresen como un gremio y garanticen la sostenibilidad del sistema.

Además, existen dentro de la empresa estrategias de motivación que contribuyen a crear un clima de solidaridad entre los operadores. Por un lado, el establecimiento de las Organizaciones de Trabajo Asociadas, (OTA's), cooperativas en las cuales se asocian los operadores con el fin de realizar un contrato de prestación de servicios con la empresa, y de convertirse en un futuro en accionistas de la misma, permite que los operadores compartan de manera solidaria, derechos y responsabilidades.

24 Entrevista realizada a un operador, el día 6 de mayo de 2002.



Igualmente la existencia de cronogramas de trabajo que son previamente establecidos con la empresa y que rotan continuamente, en los cuales se determina el número de horas que va a trabajar una persona, el bus que va a manejar, el total de recorridos que va a hacer, permite que todas los operarios tengan las mismas oportunidades, los mismos incentivos y por ende las mismas responsabilidades.

Esto implica que, el hecho de no tener una marcada rivalidad con los compañeros facilita el desarrollo profesional. Es decir, el progreso de cada uno de los operadores dentro de la empresa no es excluyente con el de sus compañeros, por el contrario, la solidaridad se evidencia en la cooperación constante entre ellos<sup>25</sup>.

Sin embargo, existe dentro de la empresa, un grado de competitividad, que lejos de convertirse en un obstáculo para el desarrollo de la cultura organizacional, se convierte en un factor motivador. Existe un sistema de premiación de los mejores conductores que se realiza mensualmente, y en el cual las personas que se hayan desenvuelto mejor, son recompensadas con viajes, y bonificaciones monetarias. Esto hace que los operadores estén mejorando cada día su desempeño para recibir este tipo de remuneraciones, que además del aspecto laboral, los satisfacen en el aspecto personal.

Haciendo una corta síntesis de este segundo tipo de variables se observan igualmente comportamientos diferenciales en los dos grupos estudiados. En el caso de la empresa tradicional se evidencia una notoria insatisfacción con su trabajo, una poca o nula disponibilidad de utilizar su tiempo en actividades diferentes a su trabajo cotidiano, con muy poco espacio para su vida familiar, sin mayores perspectivas e ilusiones de desarrollo laboral o personal a mediano y largo plazo y en una ambiente laboral individualista, competitivo y muy poco solidario. Por el contrario en "Operadora transmilenio" la situación en estos mismos aspectos es notoriamente diferente. Es decir los operarios de esta segunda organización se encuentran bastante satisfechos con su trabajo y con su empresa, desarrollan una actividad laboral que les permite mayor autonomía en el manejo de su tiempo y la oportunidad de llevar a cabo actividades que contribuyen al mejora-

miento de su relación familiar y a su propio empoderamiento como persona. Ellos mismos se observan como individuos en perspectiva de mejoramiento a mediano y largo plazo con elementos motivacionales que enriquecen su vida cotidiana y en un ambiente laboral donde se promueven valores como el respeto y la solidaridad.

### 4.3 Conclusiones

Como se acaba de describir el ejercicio de observación y "medición" cultural permite realizar un conjunto de reflexiones que se presentan a continuación y las cuales se van a concentrar en dos aspectos, inicialmente se presentarán en relación con la hipótesis central del presente trabajo y posteriormente con respecto a los elementos metodológicos utilizados.

#### 4.3.1 Cambios institucionales y cambios organizacionales

Con el ánimo de realizar una especie de síntesis de los temas abordados se puede afirmar que se observaron claras diferencias en prácticamente todas las variables consideradas para los dos grupos poblacionales objetos de estudio.

En relación con las variables de orden cuantitativo existen claras diferencias para los dos grupos. Ambos muestran valores homogéneos al interior de cada uno de ellos en todas las variables considerados. Sin embargo son estadísticamente diferentes de grupo a grupo en todas las variables, exceptuando la relacionada con el tiempo de actividad en el sector transportador. En relación con las variables cualitativas la diferenciación entre los dos grupos se puede establecer de manera clara a través del resultado de las entrevistas.

En términos de cultura organizacional se podría asimilar el grupo de conductores pertenecientes a la empresa "Empresa tradicional" como un grupo homogéneo de edad madura y bajo nivel educativo. Su estructura familiar es de carácter tradicional, en su ambiente laboral predominan valores y comportamientos correspondientes a una cultura predominantemente machista, competitiva, individualista y poco solidaria. Su visión de futuro es reactiva, mostrando una actitud pasiva hacia el entorno. Las relaciones laborales son de tipo pa-

25 Entrevista realizada al Señor Oscar Prado, Gerente de Recursos Humanos de "Si 99".



ternalista en un sector de actividad en el cual tiene una experiencia apreciable.

Por el contrario los conductores que pertenecen a "Operadora transmilenio" corresponden igualmente a un grupo homogéneo y compacto pero más joven y con un nivel educativo significativamente más alto. Su estructura familiar es de carácter más flexible. En su vida laboral y familiar muestra una actitud proactiva donde vislumbran posibilidades de mejoramiento y proyecciones hacia el futuro. Sus relaciones laborales se llevan a cabo en un ambiente de mayor solidaridad y compañerismo y son de carácter predominantemente burocrático, en un sector de actividad en el cual tiene una cierta experiencia. Como resultado de su trabajo ven posibilidades de empoderamiento y mayor crecimiento personal.

A manera de síntesis de esta primera parte se podría afirmar que el ejercicio de medición y observación desarrollado muestra claras y significativas diferencias culturales entre los dos grupos considerados. Esta primera conclusión responde en parte la hipótesis central de este trabajo, en el sentido de poder "medir" diferencias de carácter cultural, a partir de la información cuantitativa y cualitativa recolectada.

La segunda hipótesis, en relación con la importancia de los aspectos estructurales en los cambios en los comportamientos de los individuos, en términos de mayor profundidad y rapidez, reviste un carácter mayormente especulativo. En este sentido es importante recordar que hasta antes de la existencia del sistema de transporte Transmilenio, el transporte público de Bogotá se había caracterizado por un proceso de deterioro permanente donde los conductores eran víctimas y victimarios dentro del sistema y que mediante muy diversos tipos de estrategias habían intentado cambiar sus comportamientos. Las reiteradas campañas educativas o de control represivo que habían ensayado múltiples veces las autoridades del tránsito de Bogotá se habían mostrado totalmente ineficaces en la perspectiva del mejoramiento del servicio. (Alcaldía, 2004). Por el contrario, el cambio institucional en la forma de operación del sistema ha generado un cambio trascendental en estos actores fundamentales del sistema, como lo muestran los resultados que se acaban de presentar.

En este sentido los conductores de la "Empresa tradicional" se pueden asimilar a un siste-

ma en el cual predominan aspectos y valores de una cultura paternalista, anclada en valores premodernos, tanto en su forma de trabajo como en los aspectos relacionados con su vida personal. Por el contrario, los conductores de "Operadora transmilenio" encarnan valores y actitudes correspondientes a elementos culturales de corte burocrático y moderno donde se imponen relaciones más igualitarias y de carácter racional. Esta fundamental diferencia entre estos dos grupos, los cuales adicionalmente comparten un tiempo semejante de experiencia y conocimiento del sector, permitiría concluir que son las diferentes condiciones estructurales en las forma de trabajo, en cada una de las organizaciones, en las cuales laboran, los factores desencadenantes de estos cambios.

### **3.2 Aspectos metodológicos y proyecciones futuras**

A pesar de los resultados anotados los alcances de esta investigación presentan limitaciones. Una primera y fundamental es en relación con el concepto de cultura utilizado, el cual es sin duda restringido y se deduce de los aspectos medidos, mediante una aproximación ecléctica. Aspectos que mezclan variables demográficas, actitudes, valores y comportamientos que pueden corresponder a elementos de clima organizacional. Sin embargo y utilizando la analogía del iceberg, la observación de estos aspectos permite inferir elementos culturales de mayor profundidad. Esta primera limitación es importante tenerla en cuenta en futuros trabajos en los cuales se debe lograr una visión más integral a través de entrevistas mayormente estructuradas complementadas con información demográfica en un sentido más amplio.

Un segundo elemento importante es de carácter paradójico en el sentido que por supuesto no se puede concluir de la existencia de una relación causa efecto entre modificaciones estructurales y cambios de comportamiento, ya que, en primer lugar el cambio en el sistema de transporte era bastante reciente en el momento de la medición. Sin embargo, puede afirmarse que el nuevo sistema atrae personas con perfil cualitativamente diferente pero cuya participación y experiencia dentro del sector de actividad es la misma para todos los conductores considerados, partiendo por tanto de una base común lo cual hace más significativos los resultados obtenidos.

**Anexo No 1**  
**Valores estadísticos**  
**Tabla de anova para comparación de medias**

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
EDAD * Compañía	Inter-grupos (Combinadas)		5997,775	1	5997,775	165,406	,000
	Intra-grupos		20342,364	561	36,261		
	Total		26340,139	562			
# DE HIJOS * Compañía	Inter-grupos (Combinadas)		137,239	1	137,239	99,967	,000
	Intra-grupos		770,164	561	1,373		
	Total		907,403	562			
EXPERIENCIA AÑOS * Compañía	Inter-grupos (Combinadas)		,458	1	,458	,023	,878
	Intra-grupos		10728,162	551	19,470		
	Total		10728,619	552			

## BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel y otros. (1992). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, metodológicos y prácticos*. Fondo Editorial. Legis. Colombia
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2004). *Transmilenio la joya de la corona*. Bogotá.
- Alvesson, M. (1993) *Cultural perspectives in organizations*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Carroll, G., Harrison, J. (1998), *Organizational demography and culture: Insights from a forma model and simulation*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, Issue 3, 637-668.
- Cartwright, J.; Andrew, T.; Webley, P. (1999). *A methodology for cultural measurement and change*. *Total Quality Management*, Vol. 10, No 1, 121-128.
- Chan, A. Clegg S. (2002). "History, culture and organization studies". *Culture and Organization*. Vol 8, No 4, December. United Kingdom
- Denison, D. (1996) *What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of Management Review*, Vol. 21, Issue 3, 619-654.
- Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974). Tomo 3. Aguilar. Madrid.
- Harrison, J; Carroll G. (2006) *Culture and demography in organizations*. Princeton University Press. Princeton
- Herrera, C, Low C. (1994). *El caso de la Escuela Normal Superior. Una historia reciente y olvidada*. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá.
- Martin, G., Ceballos, M. (2004). *Bogotá: anatomía de una transformación. Políticas de seguridad ciudadana 1995-2003*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Mockus, A. (2004) *Cambiando la cultura de una ciudad. La experiencia de BOGOTÁ*. B.I.D. (Banco Interamericano de Desarrollo) Taller: *Aplicando el capital social, la cultura y la ética en proyectos de desarrollo*. Washington.
- O'Reilly III, C., Chatman J., Caldwell, D. (1991) *People and organization culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No 3, 487-516
- Pfeffer, J. (1983). *Organizational demography*. En: Cummings, L., Staw. B. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 5. JAI. Press Inc. London.
- Rodríguez, L.E., Núñez, S (2003). *Empresas públicas de transporte en Bogotá siglo XX*. Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San- Francisco. Jossey-Bass.
- Tsui, A., Gutek, B., (1999) *Demographic differences in organizations*. Lexington Books. Boston.