

FACSO
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Chile



Departamento de Psicología
Doctorado en Psicología

Culturas Organizacionales Ensambladas

Estudio comprensivo de dinámicas de ensamblaje de prácticas del trabajo en conductores de una organización del sistema Transantiago

Realizado por: Ps. Pablo Cea

Profesor Tutor: Dr. Rodrigo Cornejo

S A N T I A G O, E N E R O 2 0 1 6

PRESENTACIÓN

La presente tesis tiene por objeto la descripción de bases pertinentes para avanzar hacia una conceptualización comprensiva de los ensamblajes de culturas laborales en determinadas organizaciones, planteando como caso una empresa operadora del sistema de transporte público de la ciudad de Santiago.

En contextos actuales caracterizados por la presencia de capitales móviles, la globalización de los mercados y la modernización de la industria, se han constituido cada vez más estructuras organizacionales *fluidas* asociadas a fenómenos de fusión, migración y creación de nuevos negocios. Este estado de novedad y complejización permite sustentar dinámicas de acoplamiento de sujetos y mixturas de prácticas de trabajo.

En orden a conceptualizar estas articulaciones de culturas del trabajo y diversas subjetividades, se ha recogido y profundizado el concepto de *ensamblaje cultural* con el propósito de ofrecer un constructo que dé cuenta del fenómeno desde una aproximación a la movilidad y a la actividad.

Palabras clave

Culturas del trabajo, actividad, movilidad, hibridismo.

CONTENIDO

1.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: Develando ensamblajes y acoplamientos.....	5
1.1.1.	ANTECEDENTES: Hibridismo en Latinoamérica y el caso Transantiago	6
1.1.1.1.	Culturas híbridas	6
1.1.1.2.	Desarrollo económico y trabajo en Latinoamérica.....	8
1.1.1.3.	Transformaciones organizacionales.....	12
1.1.1.4.	Caso Transantiago.....	14
1.1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Nociones para problematizar procesos de ensamblaje de culturas del trabajo.....	19
1.1.3.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: Interrogantes	23
1.1.4.	OBJETIVOS: Describir cómo se mueven las prácticas de trabajo ante nuevos contextos.....	23
1.1.5.	RELEVANCIA: Derivaciones metodológicas y sociales del producto	24
1.2.	MARCO TEÓRICO	26
1.2.1.	Teoría de la actividad como táctica para aproximarse	26
1.2.2.	Cuatro artefactos conceptuales para el armazón	28
1.2.2.1.	Neoliberalismo y empresa: Modernidad como contexto que entrelaza	28
1.2.2.2.	Identidad y subjetividad.....	35
1.2.2.3.	Signos, espacio y movilidad	39
1.2.2.4.	Cultura y ensamblajes.....	41
1.3.	MARCO METODOLÓGICO	48
1.3.1.	CAMPO DE ESTUDIO: Acercamientos preliminares.....	49
1.3.2.	FUNDAMENTACIÓN: Conceptos metodológicos	54
1.3.2.1.	Análisis espacial y análisis de redes	56
1.3.2.2.	Análisis fundado.....	61
1.3.3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: Descripción de la metodología de estudio	66
1.3.3.1.	Diseño constructivo observacional.....	74
1.3.3.2.	Materiales y herramientas.....	85
1.3.3.3.	Selección de contextos y agentes para el estudio	91
1.3.5.	Estructura y procedimientos de análisis.....	94
2.	INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	96
2.1.	RESULTADOS ESTADÍSTICOS	96
2.1.1.	Estadísticas descriptivas de desempeño	96
2.1.2.	Estadísticas descriptivas de caracterización	101
2.1.2.1.	Antigüedad	102
2.1.2.2.	Edad.....	103
2.1.2.3.	Trayecto residencia-trabajo	105
2.1.2.4.	Experiencia conyugal	107
2.1.2.5.	Cantidad de hijos.....	108
2.1.2.6.	Salario.....	109
2.1.2.7.	Cantidad de descuentos por adquisiciones	110
2.1.2.8.	Monto de descuento por adquisiciones	111
2.1.2.9.	Cantidad de descuentos por deuda	112
2.1.2.10.	Monto de descuento por deuda	113
2.1.2.11.	Cantidad de horas extra	113
2.1.2.12.	Ingreso por horas extra	114
2.1.2.13.	Atrasos	115
2.1.2.14.	Ausencias.....	116
2.1.2.15.	Sindicalización	117

2.1.2.16.	Días totales de licencia.....	118
2.1.2.17.	Cantidad total de licencias.....	119
2.1.2.18.	Cantidad de licencias por salud.....	120
2.1.2.19.	Cantidad de permisos.....	122
2.1.3.	Perfiles de absorción.....	123
2.1.3.1.	Perfiles por variable.....	124
2.1.3.2.	Absorción por terminal.....	138
2.1.4.	Variables relacionadas.....	139
2.2.	RESULTADOS ANÁLISIS DE REDES.....	141
2.2.1.	Redes analizadas.....	141
2.2.2.	Relaciones en el trabajo.....	142
2.2.3.	Segmentos de desempeño.....	146
2.2.4.	Redes de flujo comunicativo.....	147
2.2.4.1.	Intercambio de experiencias en el trabajo.....	147
2.2.4.2.	Información sobre el trabajo.....	148
2.2.5.	Redes de contacto localizado.....	150
2.2.5.1.	Contacto en zona fija.....	150
2.2.5.2.	Contacto en zona móvil.....	151
2.2.6.	Redes de contacto entre clúster.....	152
2.2.6.1.	Relación de comunicación de experiencia.....	153
2.2.6.2.	Relación de comunicación de información.....	154
2.2.6.3.	Relación en zona fija.....	154
2.2.6.4.	Relación en zona móvil.....	155
2.3.	RESULTADOS ANÁLISIS FUNDADO.....	156
2.3.1.	Dinámica de las prácticas de trabajo.....	156
2.3.2.	Las prácticas del trabajo.....	159
2.3.3.	Los resultados del trabajo.....	162
2.3.4.	Las justificaciones del trabajo.....	167
2.3.5.	Los sujetos que deciden.....	170
2.3.6.	La apertura de espacios de decisión.....	175
2.3.7.	Circulación hacia nuevas prácticas de trabajo.....	182
2.3.8.	Variabilidad del desempeño.....	184
2.3.9.	El saludo como señal de cohesión.....	186
2.3.10.	Los componentes de la actividad.....	187
2.3.10.1.	Los sujetos.....	188
2.3.10.2.	Los objetos.....	192
2.3.10.3.	Los artefactos.....	192
2.3.10.4.	Las normas.....	195
2.3.10.5.	Los roles en el trabajo.....	197
2.3.10.6.	Las comunidades.....	200
3.	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	201
3.1.	Análisis de componentes y relaciones de la actividad.....	201
3.2.	Análisis del espacio y movilidades de la actividad.....	205
3.1.	Elaboraciones conclusivas.....	217
3.2.	Constructos conclusivos.....	224
4.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	234

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño investigativo fue trazado en función de dos parámetros necesarios: por un lado, el contexto en que será evaluado; y, por otro, los objetivos explícitos de la investigación.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: Develando ensamblajes y acoplamientos

La cuestión a estudiar se relaciona con la comprensión de procesos de mixturación cultural (García-Canclini, 1990) en el contexto del trabajo (Reygadas, 2002); dicha comprensión se da contextualizada en un estado del arte caracterizado por una cierta carencia conceptual en la teorización sobre cultura (Archer, 1997).

Aproximaciones conceptuales a estas mixturas se pueden hallar en desarrollos recientes de la teoría de la frontera (Michaelson & Johnson, 2003) y de hibridismo (Burke, 2010). Ambos conceptos, que se encuentran en pleno debate, han formulado una descripción de algunos aspectos de las culturas del trabajo (Reygadas, 2002). Por su parte, el desarrollo teórico organizacional aún no ha dado cuenta de estos avances en las teorías de la cultura, de manera que se sigue hablando de la cultura como un objeto estable, cuya mixturación opera en base a tres modalidades de aculturación (Nahavandi y Malekzadeh, 1988).

El programa de trabajo propuesto en la presente tesis contempla tanto una construcción descriptiva del contexto (Wittrock, 1989), como la elaboración de conceptos que posibiliten derivar hacia un modelo comprensivo.

La producción se hará en base a un caso sobre el cual se aplicará nociones de movilidad y espacios (Urry, 2000), empleando la psicología cultural (Cole, 2003) como articuladora de perspectivas derivadas, tal como el modelo de la actividad (Engeström, en Cole, 2003; Salomon, 2001).

El espacio de concreción está dado por una organización del sistema Transantiago¹ que ha congregado una diáspora de micro organizaciones del transporte de pasajeros (Olavarría, 2013), con sus respectivas culturas, migrando hacia una empresa de gran tamaño, caracterizada por un modelo de negocios neoliberal (Sennett, 2006), enmarcado en los cánones de la modernidad tardía (Lyotard, 1991).

¹ Actual Dirección de Transporte Público Metropolitano DTPM

La interrogante se establece a partir de la manera cómo distintos actores y sus prácticas de trabajo se sitúan respecto del modelo definido por el management organizacional, analizado desde la espacialidad y la movilidad, para arrojar luz sobre las dinámicas por las cuales se ensamblan sus prácticas y se acoplan sus redes sociales.

En consecuencia, el desafío consistirá en dar forma al concepto de ensamblaje desde una experiencia de transformación organizacional en un período breve (Moure, 2004), donde interesa especialmente definir, de manera pragmática, ejes de desempeño convergente y divergente respecto a una norma dada, para así analizar sus características, identificar sus formaciones típicas, sus condensaciones de práctica, sus movilidades y sus relaciones de acoplamiento en red, todo ello sobre un escenario en donde el cambio y la incertidumbre (Beck, 2002) están dados como *paisaje*.

1.1.1. ANTECEDENTES: Hibridismo en Latinoamérica y el caso Transantiago

1.1.1.1. Culturas híbridas

Desde los raptos de mujeres y los matrimonios en hordas de las primeras tribus homínidas (Engels, 2007), el hibridismo está presente en la cultura. Existen muchos ejemplos, tales como la helenización de la cultura romana, no como simple imposición, sino como fenómeno de interacción entre centro y periferia; el estudio del Renacimiento y sus contribuciones bizantinas, judías y musulmanas; el reformismo católico ecuménico. Relatos de historiadores de misiones colonizadoras de África y América señalan que los conversos no abandonaban su religión original para hacerse cristianos, sino que construían diversos tipos de síntesis entre ambas. Así, Fernando Ortiz(1913) describió la cultura cubana como si se tratara de un ajiaco.

América Latina es una región híbrida de encuentros, choques y mestizajes de población autóctona, invasores europeos, esclavos africanos y de otros orígenes. Ello se vierte en ensayos como *La Raza Cósmica*, del mexicano José Vasconcelos (1929) y *Casa Grande*, del brasileño Gilberto Freyre (1933), quien define la identidad nacional en términos de mezcla. Coincidentemente, en la década de 1930, el antropólogo Melville Herskovits investigó el sincretismo de dioses africanos y santos católicos en Haití. Casi simultáneamente, Alejo Carpentier realizó investigaciones similares en Cuba (Carpentier, 1991).

En el mismo período aparecen estudios europeos de culturas mixturadas, tales como *Los Orígenes de Europa*, de Dawson, centrada en el lapso que va desde el año 500 al 1000, analizando la influencia de los contactos culturales entre la tradición clásica, la cristiana y la bárbara. Asimismo, Castro (2003) ofrece un análisis similar en la historia de España, poniendo acento en los encuentros, interacciones y traslapes de las culturas cristiana, judía y musulmana (Burke, 2010).

En los años cincuenta, el inglés Arnold Toynbee escribió sobre contactos entre civilizaciones en el tiempo y espacio, con colisiones, éxodos y absorciones culturales (Burke, 2006).

Por cierto, Burke (2010) logra un acabado relato de hibridismo cultural en la historia, analizando artefactos hibridados, tales como textos, prácticas, pueblos, conceptos y lenguas, tradiciones, etc.

Recientemente, en el marco de la globalización, los estudios culturales y el hibridismo han ido cobrando fuerza, gracias al trabajo de autores latinoamericanos como García Canclini, Alejandro Grimson, Jesús Martín Barbero y otros estudios como “Ensamblando Culturas”, de Luis Reygadas (2002), quien lo aplica en el contexto industrial.

Entre los estudios culturales producidos en Latinoamérica entre 1930 y 1950 emerge también prenociones de lo que se llamará *giro lingüístico* y *culturas de frontera difusa*. En ese entonces, Alfonso Reyes planteó que las transformaciones de lo que somos pasan por cambios en la lengua, sus oralidades y escrituras, lo cual ocurre por medio de intercambios, tránsitos, contaminaciones y deslindes borrosos en la cultura. “Estos límites no son acabados ni definitivos para los territorios o para los saberes, porque la vida social, política y cultural, los haya reconocido o no, está permanentemente desbordándolos” (Jesús Martín Barbero, en Richard, 2010).

A juicio de Guattari (en Richard, 2008), las capacidades de resistencia en América Latina, gestadas por tradición de luchas étnicas y mantenidas por múltiples problemas ecológicos, demográficos y urbanísticos —entre otros—, marcan una voluntad de repensar las relaciones entre la acción política global y los problemas locales. “Respecto de los modelos ideológicos europeos, quizá deba revertirse la dirección...Me parece que el laboratorio del futuro está en América Latina y que es ahí donde se debe tratar de pensar y experimentar” (Guattari, en Richard, 2008, pág. 204).

1.1.1.2. Desarrollo económico y trabajo en Latinoamérica

De acuerdo con el Informe Mundial de Desarrollo Humano 2013, PNUD, “El ascenso del sur: Progreso humano en un mundo diverso”, las economías del sur del mundo han crecido a una velocidad sin precedentes. Se estima que, para 2050, Brasil, China e India en conjunto representarán el 40% de la producción mundial, con paridad de control adquisitivo. En periodos de crisis, han sido los países del sur quienes han sostenido el crecimiento económico mundial. En la zona de las Américas, Chile, México y Brasil alcanzan los índices de desarrollo más altos.

También hay problemas de desigualdad y deterioro ambiental. Las instituciones no han sido capaces de manejar las cambiantes relaciones de control ni de suministrar acceso a los bienes públicos, ni de responder al clamor de igualdad y sostenibilidad. Aun cuando la distribución de la riqueza en América Latina es la más dispar de todas las regiones, desde el año 2000 ha mostrado una leve tendencia a la reducción en la desigualdad de los ingresos.

Pese al enorme avance tecnológico y la preeminencia del mercado como principal asignador de recursos, este no ha sido capaz de resolver las profundas desigualdades al interior de las naciones y entre las naciones, desigualdades que se han agudizado considerablemente (Chonchol, 1999).

La conectividad, en términos de intercambio comercial, viajes y telecomunicaciones aumenta a una velocidad sin precedentes, especialmente en los países del sur. El uso de internet ha crecido a un ritmo de 30% por año en países en desarrollo. En septiembre 2012, la red Facebook registró 140 mil millones de conexiones entre *amigos*, y dos de los cuatro países con mayor número de usuarios se ubican en América: Brasil y México.

La globalización y el desarrollo económico han traído a Latinoamérica inversiones que implican la importación de capitales, procesos operacionales —*best practices*—, tecnologías, e incluso dotaciones de especialistas y directivos gestores de industria. Podría afirmarse que América Latina atraviesa una nueva colonización liderada por el capital (Fernández, 2007).

En América Latina y el Caribe la tasa de empleo se situó un punto porcentual por encima de los niveles de antes de la crisis, y llegó a 57,1% durante el cuarto trimestre de 2012. Sin embargo, la situación a nivel de cada país es más bien heterogénea. En 2012, las tasas de empleo superaron a las registradas antes de la crisis en el 61,5% de los países con datos disponibles, mientras que en otros países como Barbados, Jamaica y México,

permanecieron por debajo de los niveles anteriores a la crisis. Algunos países como Colombia y Chile lograron incrementar sus niveles de empleo en más de cuatro puntos porcentuales desde 2007. Sin embargo la incidencia del empleo informal sigue siendo alta: en 2011, cerca del 50% de la ocupación no agrícola era informal. La situación es especialmente problemática en países como Bolivia, Honduras y Perú, donde el trabajo informal constituye alrededor de 70% del empleo no agrícola (OIT, 2013).

Uno de los rasgos persistentes en las sociedades latinoamericanas es la precariedad del empleo. No obstante los progresos obtenidos en la reducción de la pobreza desde los años noventa, la situación laboral se encuentra aún sin lograr un avance sostenido y vigoroso hacia un predominio de empleos más estables, con protección social, organización y capacidad de negociación de los trabajadores, en el marco del concepto de *trabajo decente* promovido por la OIT (French-Davis, 2012).

Sudamérica registra una progresiva atenuación de las ventajas comparativas tradicionales basadas en sus bajos salarios, en empleos de escasa calificación y en la disponibilidad de recursos naturales abundantes y fácilmente explotables.

En los países más industrializados de Latinoamérica, con mayor o menor énfasis, la sociedad pierde fuerza frente al mercado y tiende a convertirse en auxiliar de este. Todo se transforma, cada vez más, en mercadería: la salud, la educación, la información, el conocimiento, la investigación, etc. Ello aumenta la marginalidad y la exclusión de importantes sectores sociales que no pueden adaptarse a la nueva situación (Chonchol, 1999).

Si bien en algunos países como Chile, México, Panamá, Costa Rica y Uruguay el porcentaje de hogares viviendo bajo la línea de la pobreza había disminuido, en otros como Honduras y Venezuela había aumentado considerablemente en los años noventa.

Por su parte, en segmentos medios vinculados al proceso de industrialización, se advierte una pérdida de independencia profesional de los intelectuales, particularmente de aquellos que promovieron en el pasado proyectos sociales y políticos innovadores. A cambio, se han fortalecido considerablemente los sectores tecnocráticos ligados al control financiero y a los organismos monetarios internacionales, con mucha gravitación en los equipos económicos de la mayoría de los gobiernos de los países de la región. Un gran control político se concentra hoy en los equipos de los ministerios de Economía y Hacienda, y en los bancos centrales (Chonchol, 1999).

Los sectores obreros, por su parte, se han visto debilitados por la pérdida de puestos de trabajo en el sector industrial y en las actividades estatales, el debilitamiento del control

sindical y por procesos de tercerización que los obligan al aislamiento y limitan las acciones colectivas y la participación en organizaciones sociales.

Durante los años recientes, especialmente desde principios de los noventa, las empresas chilenas han experimentado un importante proceso de informatización, que ha alcanzado todas sus áreas de actividad, desde la producción hasta las conexiones externas. Los usos de mayor impacto organizacional son los que atañen a la gestión, los cuales además contribuyen a la homogeneización internacional de prácticas. Asimismo, existe un significativo desarrollo de conectividad digital externa, que pone a Chile en un lugar de avanzada en Latinoamérica, acortando la brecha con los países capitalistas avanzados (Cámara de Comercio de Santiago, 2003).

La investigación de Hofstede (1991) mostraba que Chile, como otros países latinoamericanos, tenía una alta *distancia de control*—la aceptación cultural, dentro de la empresa, de que el control esté distribuido de manera desigual al interior de la misma—, mientras que lo contrario ocurría en los países anglosajones y de Europa. Cabe pensar que este estado interno de las empresas está imbricado con la situación de la sociedad total. Chile está entre los 20 países que, a nivel mundial, presentan una mayor desigualdad socioeconómica, con peor distribución de ingresos. Es razonable conjeturar que la dinámica interna de las empresas sea uno de los mecanismos que reproduce tal desigualdad (Zinke, 2014 en Stecher, 2014).

En el ámbito de las políticas sociales, es necesario distinguir entre estructuras sociales y beneficios sociales. En América Latina, y particularmente en Chile, la estructura de los servicios sociales está mayoritariamente privatizada, y por ello los beneficios a los que tiene derecho el trabajador dependen, sobre todo, de sus condiciones laborales y de la estabilidad laboral que logre (Sehnbruch en Stecher, 2014).

En Chile, por más que se haya hecho esfuerzos por ampliar los derechos sociales, éstos no pueden compensar a los trabajadores de empleo precario por los beneficios a los que tendrían derecho si tuvieran un empleo formal y estable, con buenas condiciones laborales.

Este proceso de *reindividualización* y *descolectivización* de la experiencia laboral, instala una representación del trabajo como actividad eminentemente individual y privada: una experiencia que depende en lo fundamental de las capacidades, la voluntad y la suerte de cada persona; y donde al mismo tiempo, el trabajo no se constituye en un soporte de asociatividad, de construcción de proyecto y de identidades colectivas sostenidas en el tiempo y que permitan expresar un conjunto de intereses comunes (Castel, 2010).

Esta tendencia obedecería, por un lado, a procesos de cambio cultural tales como la radicalización de la individualización y el debilitamiento de los imaginarios y macroidentidades sociales vigentes en Chile durante gran parte del siglo XX; pero, por otra parte, también sería resultado de la profunda transformación de las lógicas de organización y gerenciamiento empresarial, de la organización del trabajo, de las relaciones laborales y del mercado laboral, en el marco del nuevo paradigma productivo flexible (Godoy, en Stecher, 2014).

El aumento de la movilidad, la flexibilidad contractual y los nuevos principios de gestión, aportan a un sentimiento generalizado de inseguridad en el mundo laboral. De hecho, en Chile, el porcentaje de trabajadores en condiciones de empleo flexible es más alto que en países de capitalismo avanzado. De hecho, los sentimientos más extendidos son los de inestabilidad e inseguridad (Ramos, 2009).

Respecto a esto, en sectores de menores recursos, la seguridad y la estabilidad son bienes escasos, signados por un sentimiento de imposibilidad. Ellos son concebidos con frecuencia como bienes cuyo precio debe ser pagado en retribución salarial: “Entonces, a lo mejor tú puedes ganar un poquito menos, pero la seguridad es mejor” (Ramiro, 49 años, transportista urbano (Pulido-Martínez en Stecher, 2014).

En el texto de Stecher (2014) “Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades”, se muestra un estudio sobre un acercamiento a la constitución de subjetividad en el sector del transporte urbano de pasajeros en Bogotá, en el cual se hace referencia a una intervención para la reinención de los conductores del sistema desde la psicología, en la puesta en marcha del nuevo régimen de transporte en la ciudad de Bogotá, conocido como Transmilenio. Sostiene que los repertorios más importantes que se usan para construir la identidad del conductor tradicional en Bogotá, lo asocian con un enemigo público y con un trabajador independiente. Se comparte una visión del conductor tradicional como el enemigo público número uno; los atributos relacionados con agresividad, intolerancia, egoísmo e incluso potencialidad para el crimen, han hecho que se atribuyan al conductor los problemas que tiene el servicio tradicional. De esta forma, los problemas de transporte tradicional pueden ser imputados casi exclusivamente a la falta de *educación*, o al *no saber comportarse como es debido* del conductor.

En el sistema tradicional se ofrecía la oportunidad para que el trabajador, después de años de desempeñarse en la conducción, y por el particular período de reciclaje de los vehículos, pudiera acceder a la compra de un bus antiguo y así convertirse en empresario, así fuese ínfimo por su incidencia en el mercado, pero significativo en el plano experiencial. Esta caracterización del conductor del sistema Transmilenio en Bogotá tiene

similitudes con la caracterización de los conductores estudiados en nuestro país, donde queda en evidencia el malestar, la precarización, el debilitamiento sindical y la estrecha relación entre subjetividad y trabajo (Muñoz y Gschwender, 2007; Olavarría, 2013).

También se encuentran similitudes con otros estudios en Chile y América Latina, tales como la exploración del malestar en el trabajo en el contexto de los profesores (Cornejo, 2012); la propuesta para una medición de la calidad del empleo en Chile; y un esquema de relaciones laborales en el que se profundiza sobre el estancamiento de las políticas para las relaciones sindicales como parte del modelo laboral en democracia (Ugarte, en Stecher 2014); estudios del proceso de construcción identitaria en un grupo de trabajadores feriantes en Sao Paulo (Sato, 2012), la incorporación laboral de mujeres temporeras a la agricultura en la que se describe la forma de habitar de las temporeras en el Valle de Aconcagua (Ascorra, en Stecher 2014), aportes del psicoanálisis a la comprensión de las relaciones entre malestar, empleo y salud mental, donde se manifiesta el frágil equilibrio entre subjetividad y trabajo (Miranda, en Stecher 2014).

En la propuesta de Besser & Oliver (2014) publicada como “Ensamblando la ciudad transnacional”, la investigación se orienta hacia la descripción de la formación de ciudades obreras, articuladas por circuitos migratorios transnacionales que incluyen la circulación de personas, objetos y símbolos. Ejemplifica esto con casos de estudios etnográficos a personas mexicanas que han migrado a Estados Unidos, y del asentamiento de población China en México, en los cuales el hibridismo cultural y la difusión de fronteras (García-Canclini, 2012) constituyen los ejes de la construcción ciudadana.

1.1.1.3. Transformaciones organizacionales

Si bien existe escaso registro de migraciones culturales hacia nuevas industrias, se dispone de algunas investigaciones que profundizan en experiencias de fusión organizacional. En todos los casos, su objetivo es aumentar el desempeño, logrando ventajas por economía de escala, diversificación de matrices o eliminación de competencia.

La cultura organizacional, modelada en función del management, podría crear valor reduciendo el tiempo de procesamiento de información para agilizar los flujos de datos y acciones; complementando el sistema de control formal en pos de reducir los costos de monitoreo; y modelando las preferencias individuales hacia un objetivo común para toda la organización, con lo cual, además de facilitar la cooperación, reduciría los costos de negociación (Zaccagnino, 2005).

Los estudios de cultura en organizaciones fusionadas señalan que el proceso es largo, pero puede darse exitosamente si se dan ciertas condiciones (Moure, 2004). Como elementos facilitadores, se menciona: la adecuada planificación, el conocimiento profundo de las culturas a fusionar, acciones concretas que aporten a la integración, actitudes cooperativas pro-integración, metas comunes e igualdad de status (Hewstone et al., 1994). Otro argumento privilegia el significado para cada uno de los actores involucrados y la necesidad de que el cambio sea entendido, valorado y que cada miembro se sienta parte del proceso, siendo abordado desde todos los sectores e involucrando a todos los actores (Fullan & Stiegelbauer, 1997).

Por su parte, los procesos de unión o fusión en empresas familiares (Cuadrado, 2005) son caracterizados por el caos, descontrol, rechazo a las jerarquías, mobbing y agresión entre grupos. Programas de colaboración entre pequeñas empresas, que posibilitan alianzas y redes organizacionales de trabajo, resultan obstaculizados por choques culturales, ya que la cultura de los pequeños negocios es más individualista que colectiva (Porrás, 1998).

A partir del marco conceptual de aculturación e integración cultural desarrollado por Nahavandi y Malekzadeh (1988), se propone que el grado de choque cultural en las fusiones empresariales no necesariamente depende de la compatibilidad entre las culturas organizacionales de las empresas involucradas ni del tipo de aculturación implementada, sino que de las expectativas en relación con el tipo de aculturación que se debiera implementar. Según estos autores, existen cuatro tipos básicos de integración cultural o aculturación: integración, asimilación, separación o simplemente deculturación. En consonancia con esto, Leiva (2004) señala que una de las variables organizacionales significativamente relacionadas con el éxito de la integración cultural de empresas, y que ha favorecido el éxito de fusiones y de adquisiciones como estrategia de desarrollo corporativo, es la predisposición favorable a la fusión.

Según los autores mencionados, las identidades, las tradiciones y los valores juegan un rol clave en el éxito o fracaso de una fusión. La aceptación o resistencia a la cultura de las organizaciones involucradas está mediada por el grado de identificación que tenga cada miembro con su propia cultura, el sentimiento de pérdida de grupo y, especialmente, las expectativas de cambio.

1.1.1.4. Caso Transantiago

Como caso de transformación industrial organizacional, la modernización del transporte urbano mediante el sistema Transantiago puso en evidencia la estructura artesanal de producción que caracterizaba a cientos de microempresas que formaban parte de esta industria informal (Muñoz y Gschwender, 2007). La introducción de tecnología de última generación y la implementación de infraestructura y sistemas de clase mundial empujó a la era moderna al precario mercado de las *amarillas*. Esta historia de modernización se ha repetido en distintos ámbitos de la industria nacional con cada adquisición o fusión de capitales y organizaciones, así como al implementar nuevas tecnologías y sistemas de trabajo (Soto, 2008).

El 7 de Abril de 2003 el Gobierno de Chile, mediante decreto presidencial, crea el Comité Transantiago, que tiene por objeto proponer lineamientos para la gestión estratégica del nuevo sistema de transporte urbano, coordinar autoridades, hacer un seguimiento de las medidas, velar por la coherencia de las decisiones, hacer un seguimiento de los estudios y proponer las estrategias comunicacionales del plan (Ciper Chile, 2007). En 2005 licitó a empresarios privados la operación del nuevo sistema de transporte para Santiago. Esta decisión pone en jaque a cientos de microempresarios de transporte colectivo que, debido a la brecha entre su capacidad empresarial y el requerimiento de gestión, inversión y tecnología que el nuevo modelo exige, quedan fuera del sistema. El 10 de febrero de 2007 se oficializa la puesta en marcha del nuevo sistema de transporte urbano de pasajeros Transantiago (Helten, 2008).

Los lineamientos que sustentan el cambio son la productividad y la búsqueda de eficiencia. Para ello se plantea una visión estratégica y se fijan metas, a las cuales se llega mediante el uso de los recursos económicamente necesarios (Rivera, 2008). Nuevos buses, nuevos conductores y nuevas vías para la empresarización y centralización del antiguo artesanado del transporte.

Esta transición afectó a un mercado ocupacional de 32.000 *choferes amarillos* y microempresarios que debieron integrarse al nuevo rol de *operadores Transantiago* (Ciper Chile, 2007). Este aspecto, no advertido en las políticas públicas, constituye una modernización forzada que concibe al nuevo conductor como un hombre-producto (recurso humano) centralizado y desmaterializado, pero dispuesto a trabajar y rendir en este nuevo sistema de operación y comunicación ininterrumpida (Baudrillard, 2001; Bauman, 2005), buscando vigencia a través del establecimiento de nuevas aptitudes y

nuevas suficiencias (Giddens, 1995). Este operador ha sido despojado de sus habitualidades: lanzado desde el tiempo cíclico hacia el tiempo lineal, ha perdido su hábitus, bus-hogar-ciudad (Bourdieu, 2004; Engeström en Cole, 2003).

Los microempresarios y los trabajadores informales del transporte son protagonistas de una diáspora en la cual un gran porcentaje se integra al nuevo sistema (Avello, 2008). Subculturas insertas en una matriz cultural por construir, donde no hay reversibilidad ni regularidades; el *conductor amarillo* ha sido inserto en un sistema que programa tiempos, recorridos y máquinas siempre cambiantes, sin pautas de reconocimiento a su estatus previo, a su capacidad para moverse y mover una ciudad. La regularidad de sus rutinas y su trayectoria ocupacional se han quebrado junto con la identidad (Gianini, 2004).

Como parte de la lógica de industrialización, se activan mecanismos para optimizar las redes y recursos de transporte (Avello, 2008). Algunos de los efectos que el cambio en estos mecanismos implica, se concretan en una modificación de rol de los conductores.

Estos cambios implican la ruptura de las regularidades de la cotidianeidad vital, por el diseño de nuevos recorridos que siguen la lógica troncal-alimentador. Cambios en las rutas, en la ciudad y en las vías, cargas de trabajo, jornadas, asignaciones y máquinas; ello, gracias a incorporación de software de programación (se rompe la unidad chofer-máquina-ciudad). Hay cambios en la estructura del empleo: debido a la carencia de conductores profesionales, se incorpora al mercado conductores desde otros rubros y segmentos vía selección de personal, lo cual descalifica a muchos chóferes *amarillos* (se rompe la cofradía y el *respeto* al rol). También se modifican los recursos para ejecutar el trabajo, gracias a la incorporación de buses automáticos con computador a bordo, e implementación de ropa de seguridad, planillas de ruta estandarizadas, etc. La idoneidad y competencia se pone en cuestionamiento debido a la exigencia de mejores desempeños en lectoescritura, calidad de servicio, manejo de tecnologías y sistemas preventivos de transporte. Las redes de autoridad y recompensas se modifican por el término del sistema de cobranza directa y por la asignación de un salario fijo, unido a la absorción no discriminada de pequeños empresarios del transporte, junto con choferes; todos bajo una nueva supervisión no experta.

Respecto a las condiciones laborales de los conductores, se han alcanzado los objetivos propuestos por el sistema (Helten, 2008): trabajan turnos legales, poseen contratos, pensiones legales y planes de salud; ya no conducen agresivamente, y los accidentes han disminuido. Han desaparecido los asaltos a conductores, sin embargo, los operadores se

quejan y han protagonizado masivas huelgas que han hecho temblar el sistema en su totalidad (Muñoz y Gschwender, 2007).

Los problemas evidenciados por el sistema han impactado negativamente en los índices de aprobación del gobierno (Rivera, 2008). La participación de los ciudadanos, microempresarios y trabajadores en este importante proceso fue casi inexistente, ya que las autoridades decidieron no hacer públicos los detalles del sistema antes de que estuviera listo (Olavarría, 2013). Asimismo, el sistema se construyó desentendiéndose casi por completo de las estructuras de funcionamiento de los anteriores operadores del transporte público (Muñoz y Gschwender, 2007).

Esta modernización sistema de transporte ha carecido de un contexto de diálogo y desarrollo del tejido sociocultural. Ello se ha vuelto evidente con la aparición, en el tiempo, de prácticas de trabajo disfuncionales entre los actores del cambio, que involucionan y bloquean el logro de un nivel de desarrollo más alto para esta política pública (PNUD, 2009).

Durante las últimas décadas en América Latina se ha visto un gran desarrollo del sector transporte, donde se han experimentado cambios profundos inspirados en los preceptos de mercado y en la reducción del intervencionismo estatal de las economías (Figueroa, en Olavarría, 2012).

Además, en áreas como la privatización ferroviaria y portuaria, el progreso logrado en muchos de estos países supera el alcanzado en otras regiones del mundo, incluida la mayoría de las naciones desarrolladas (Thomson en Olavarría, 2001).

El sector del transporte urbano desempeña un papel crítico en las economías contemporáneas, facilitando la movilidad de bienes y de personas, relacionándose con áreas productivas variadas como la energía, la infraestructura, el comercio, los servicios, la industria y la agricultura, entre otros (Rivas et al, 2007). En ese sentido, la necesidad de estimular el uso del transporte público es una de las grandes tendencias mundiales, al reconocer su incidencia en la disminución de los tiempos de desplazamiento, la congestión vehicular, la reducción de emisiones contaminantes, la coordinación integrada del sistema a través de instancias de gobierno creadas para tal efecto, entre otras dimensiones (Hensher, 2007).

La reforma del sistema de transporte se ha entendido como “aquellos esfuerzos orientados por los actuales modelos de ciudad, donde es esencial una mejor gestión de la

movilidad urbana, ya que con la progresiva difusión de la ciudad aumentan las necesidades de movilidad por parte de la población” (Figueroa, en Olavarría, 2012).

Para el Banco Mundial, desde el punto de vista económico, el transporte es el fluido vital de las ciudades; en la mayoría de las naciones, incluidos los países en vías de desarrollo, las ciudades son las principales fuentes de crecimiento económico nacional (Banco Mundial, en Olavarría 2012).

El transporte es visto como el medio de —y la falta de transporte, como el impedimento para— acceso a los empleos, la salud, la educación y los servicios sociales esenciales para el bienestar de los ciudadanos pobres. La reforma de cualquier sistema de transporte, por lo tanto, debe contribuir a la reducción de la pobreza, tanto a través de su influencia en la economía urbana y en el crecimiento económico, como a través de su impacto directo sobre las necesidades diarias de los pobres (Banco Mundial, en Olavarría 2012).

Un actor importante en la reforma del transporte fueron los conductores de los buses, quienes se convirtieron en los principales opositores a los cambios que se buscaba implementar desde el Transantiago, especialmente porque muchos de ellos actuaban como microempresarios y conductores de sus propios buses, lo que dentro del nuevo sistema no tenía cabida (Figueroa, en Olavarría, 2012).

En el diseño de políticas para la modernización del sistema de transporte, hubo un enfoque tecnocrático, dado que el proceso de formulación, técnicamente hablando, careció de una interacción con elementos del proceso político. El diseño técnico del Transantiago fue formulado mediante un esquema de trabajo semi-cerrado, donde interactuó un reducido número de actores estatales y no estatales. El carácter aislado en que se formuló esta política hizo casi inexistente la figura de los contrapesos en el proceso de diseño, lo cual restó elementos de discusión, de negociación; en fin, la ausencia de parámetros políticos en la confección de sus políticas terminó por restarle legitimidad y contacto directo con los usuarios del transporte público metropolitano, lo que fue en detrimento de la calidad de vida (Figueroa, en Olavarría, 2012).

Se han creado empresas operadoras del sistema que muestran alta complejidad organizacional; aumento de diversidad y conflictividad; falta de certezas; subvaloración del *capital humano* y carencia de marcos a largo plazo (Sennett, 2006). Las negociaciones están caracterizadas por la desconfianza, lo que dificulta acuerdos de mutuo beneficio. La flexibilización laboral dificulta la acumulación del conocimiento práctico; hay ausencia de lealtades, trasgresión de normativas en pos de beneficios a corto plazo, discrecionalidad

de los mandos medios, legislación desalineada con la práctica, y carencia de límites precisos.

Al caracterizar la subjetividad, nos encontramos con: desconfianza, resistencia a la innovación, priorización de un accionar acorde a las estrategias de control e interés personales, falta de sentido y pertenencia, preocupación por la pérdida de control de sí mismo, dificultad para desprenderse de los roles tradicionales, tensión entre las promesas de individualización y las condiciones sociales para realizarlas, percepción de las instituciones como fuente de recursos para satisfacer necesidades.

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Nociones para problematizar procesos de ensamblaje de culturas del trabajo

En esta sección se expondrán nociones que dan cuenta del posicionamiento conceptual disciplinar al momento de emprender la investigación, estableciendo definiciones y aspectos incluidos en el foco de la producción de conocimiento.

Nociones de complejidad

Las nociones derivadas de la aproximación de la complejidad serán usadas como alerta para cautelar las decisiones analíticas y de muestreo, para “estar en el medio”, respetando lo irreductible de la actividad cultural (Wertsch, 1999) y del contexto como “aquello que entrelaza” (Cole, 2003). Desde el paradigma de la complejidad (Morin, 2006), se proponen las siguientes argumentaciones orientadoras, de las cuales consideraremos las siguientes:

⁽¹⁾entender la acción cotidiana conjunta de las personas, mediada en un contexto e historia, dando origen a una cultura-mente co-construida y distribuida en ideas (Bateson, 2006); ⁽²⁾asumir la naturaleza compleja y emergente de la cultura en actividad, reconociéndola como marco explicativo interpretativo (Cole, 2003); ⁽³⁾alcanzar la complementación de argumentos de validez con la inteligibilidad a partir de lo local y singular (Geertz, 1994); ⁽⁴⁾unir el conocimiento de las partes y la totalidad de la cultura organizacional, más allá del intento por segmentarla y aislar unidades elementales simples, alcanzando distinciones no disyuntivas entre objeto, entorno y sus interacciones (Morin, 2006); ⁽⁵⁾enriquecer las argumentaciones lineales con la consideración del principio de causalidad compleja y aleatoriedad (Prigogine, 1996); ⁽⁶⁾integrar la irreversibilidad del tiempo, el trayecto y la historia de los fenómenos organizacionales, para acercarse a su descripción comprensiva (Díaz, 2007); ⁽⁷⁾considerar al sujeto humano situado, como dispositivo en la relación observador conceptualizador y observado concebido, así como la apertura a la problemática de la organización y la autoorganización (Maturana y Varela, 1994); ⁽⁸⁾reconocer de los límites del lenguaje, la lógica formal y las miradas disciplinares para la construcción de nociones polisémicas, diacrónicas, complementarias, convergentes, e incluso antagonistas (Morin, 2009).

Esto implica conceptualizar desde los espacios, movilidades, condensaciones; redes de conectividad y significados, para guiar la exploración metodológica con el objeto de identificar, caracterizar y comprender las dinámicas de ensamblaje de las prácticas del trabajo.

Nociones espaciales

La exploración de las movilidades, orden, espacio y densidades socioculturales ha sido abordada conceptualmente por autores como Urry (2000) y pensadores como Castoriadis (2006) y Foucault (2009). Su estudio científico natural ha sido emprendido desde ciencias tales como la física, la química y la geografía, que han construido conceptos descriptivos para sus propuestas explicativas. Parte de este cuerpo conceptual será reutilizado en esta tesis a modo de metáfora para la comprensión y análisis de las prácticas culturales y de las redes sociales —donde ya se ha aplicado—, por lo que será favorable presentar un breve esbozo de nociones derivadas más específicamente de la teoría gravitacional, de la geoestadística, de la economía espacial y de la cartografía social.

El estudio de los fenómenos con énfasis en su localización en el espacio, combina diversas herramientas metodológicas, tales como el mapa gravitacional y los diagramas de redes, los que serán usados como herramientas de modelamiento en esta tesis y descritos en detalle en la sección metodológica. Estos registros de espacialización desempeño y de relaciones sociales darán cuenta del acoplamiento social de los actores en esta cultura del trabajo, representando condensaciones, distancias y flujos.

De las nociones de red (Castells, 2012; Latour, 2005) emplearemos sus aproximaciones metodológicas para el estudio de las relaciones sociales, cuyas herramientas de análisis más relevantes están constituidas por: tablas de contingencia, análisis estadístico, grafos y diagramas de red social (Porras, 2005).

Para la geografía social, los distintos centros de masas o asentamientos humanos, se sitúan en relaciones recíprocamente simétricas unos respecto de otros y atraen *habitantes fronterizos o turistas* (Lash & Urry, 1998) de acuerdo a su masa de atracción (económica, cultural, etc.).

No abundaremos en definiciones desde las disciplinas naturales, ya que otros conceptos implícitos en estos modelos metodológicos son intuitivos, tales como *distancia y espacio*; adicionalmente, todo el cuerpo conceptual será enunciado, caracterizado y aplicado en el desarrollo de la tesis. En adelante, revisaremos las problematizaciones de estas metáforas desde las ciencias sociales.

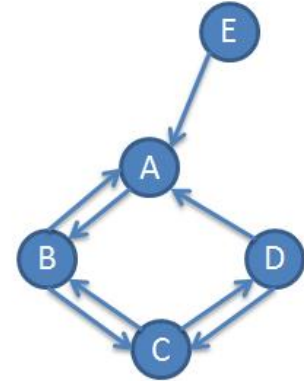
Nudos y ejes espaciales jerarquizados organizan flujos, circulaciones y nuevas



organizaciones disimétricas que responden mejor a conceptualizaciones de redes y flujos multicéntricos o *rizomáticas* (Deleuze; Guattari, 2002) que a jerarquizaciones y generalizaciones igualitarias o nomotéticas.

Al parecer, la construcción emergente y colectiva de conceptos (Gergen, 2011) resulta simplificada por la búsqueda de homogeneidades, lo cual tendría varios fines: satisfacer la lógica de nuestro diálogo binario; construir utopías de orden, igualdad y equidad, contra la heterotopía fragmentada y de innumerables órdenes

posibles (Foucault, 2010); y para reducir el costo de reacción de nuestro sistema biológico (Maturana y Varela, 1994), entre otros. El asunto es que, reconociendo la ausencia de criterios universales para determinar la *escala y registro de espacialización* desde el cual se emprenderá esta exploración de ensamblajes, se fijará como criterio para zanjar la complejidad, algunas nociones tomadas del pragmatismo (Rorty, 2010). Asimismo, las preguntas y decisiones de investigación serán intuitivas antes que estructuradas, ya que la clave de lectura para estos mapas gravitacionales es el uso del pensamiento abductivo (Peirce, 1986), con la finalidad de abrir propuestas de relaciones y movi­lidades, más que poner a prueba determinadas hipótesis.



GRAFO DE RELACIONES EN RED

Orientaciones para aproximarse a la problemática

La identificación inicial que hace este estudio respecto de polos de práctica convergente y divergente frente a la determinación del management, constituye un paso de caracterización extrema, instrumental a la distinción de actores y territorios; sin embargo, en la etapa de análisis de relatos, se complementa mediante el muestreo de casos desde criterios de diversidad, para así elaborar comprensiones de las dinámicas de ensamblaje desde los significados de estos sujetos.

Las distinciones que identifican a los actores se harán en base a formaciones típicas o clústeres (tipologías basadas en caracterizaciones vinculadas a los actores) y a su posición en los mapas gravitacionales y diagramas de red. Los agentes quedan identificados tanto por su posicionamiento respecto a las condensaciones de práctica, como por su pertenencia a clústeres de conectividades. La segmentación difusa de fronteras posibilitan el establecimiento de una escala de resolución de mapa, para construir registros de espacialización de lo irreductible.

En cuanto a la densidad de práctica, se trata de un concepto emergente, esbozado por Dasen como densidad de experiencia, en Cole (2003, pág. 91), para indicar que la acumulación de experiencias cotidianas en una actividad, impulsa el desarrollo conceptual. En este trabajo, se referirá al grado de agrupación dado por el resultado de las prácticas de trabajo; identificable estadísticamente como centroide de datos en la prueba de conformación de conglomerados y ratificada mediante el análisis de los residuos tipificados corregidos, toda vez que se confirma la existencia de agrupaciones de resultados que difieren de la distribución probabilística.

El entendimiento a priori de las prácticas de divergencia y convergencia como actos voluntarios individuales es reemplazado por la concepción de mente distribuida (Bateson, 2006), comprendida como entrelazamiento de acciones humanas mediadas por artefactos (Cole, 2003), no como un conjunto de actividades individuales, sino esencialmente como modos de relaciones sociales contextualizadas (Taylor, 2005).

Finalmente, el concepto a construir es ensamblaje cultural, hasta aquí concebido como las conexiones que caracterizan la articulación de fronteras en la coexistencia de distintas culturas.

Este ensamblaje se estudiará en el hibridismo de prácticas de trabajo constituidas en el entretejido de densidades de experiencia previas diversas, bajo la colonización de un management tecnificado. Lo hegemónico será tratado como contexto de contraste, y no se estudiará directamente, sino que se asumirán sus políticas como punto de referencia para comparar las prácticas mediante el indicador de divergencia-convergencia.

Para efectos del análisis estadístico, la forma de la práctica será reemplazada por el resultado de la práctica. Es decir, no se hará una desagregación de las formas que toman las prácticas convergentes o divergentes, sino que se enfocará al resultado de las mismas en términos de ser funcionales o no al modelo implantado, constituyendo mapas de condensaciones extremas polarizadas, para situar sobre ellos actores y relaciones, así como delimitar condensaciones. Será en una fase investigativa posterior, desde la mirada del relato, el momento en que se dará una mirada a la forma y significado de las prácticas de trabajo.

Lo relevante de analizar y conceptualizar son los ensamblajes de las prácticas de trabajo desde la actividad y las movilidades, los flujos y los espacios que abren en sus trayectorias. Si las representaciones fijas indican estados que no evolucionan, ¿cómo pensar los ensamblajes de las culturas del trabajo desde la movilidad?, ¿Qué aspectos describen y cualifican al ensamblaje y sus dinámicas?, ¿Cuáles son los desfases entre ensamblaje cultural y acoplamiento social?.

1.1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: Interrogantes

Se explorará cultura como concepto complejo, abierto, en el que convergen diversidad de prácticas, identidades y movibilidades. En esta tesis, el constructo *cultura del trabajo* se usará como *clave de lectura* para comprender el conjunto de repertorios que articulan la condensación de prácticas de trabajo, configuraciones típicas de identidad organizacional y redes de relaciones. A este conjunto de repertorios en proceso de mixturación, le llamaremos *ensamblaje*.

Las preguntas que guiarán esta exploración se acotan a un caso, de 3.800 conductores de bus de una empresa chilena *ensamblada* del segmento transporte público, en base a datos de 12 meses del año 2013. Estas interrogantes son:

¿Cómo se constituyen distinciones para los actores en términos de la diversidad de sus prácticas de trabajo?

¿Cómo son las dinámicas por las cuales se ensamblan nuevas prácticas de trabajo en contextos laborales complejos y cambiantes?

¿Cómo se articulan las redes de acoplamiento social de los actores en la producción de artefactos para el trabajo?

¿Cómo se caracteriza el ensamblaje, sus movibilidades, espacios y dinámicas?

1.1.4. OBJETIVOS: Describir cómo se mueven las prácticas de trabajo ante nuevos contextos

El objetivo general es *comprender cómo son las dinámicas por las cuales se ensamblan prácticas de trabajo en conductores de una organización del sistema Transantiago*.

Para ello se emprenderá la conceptualización del proceso de construcción de nuevos artefactos para el trabajo, desde la exploración de un caso del transporte público chileno, describiendo cómo se constituyen distinciones de práctica; cómo se articula la producción de artefactos y cómo se acoplan las redes sociales de interacción, con el propósito de aportar nociones comprensivas para la organización.

Las operaciones específicas quedan planteadas como sigue:

Caracterizar distinciones, agrupaciones y relaciones en los desempeños y prácticas de trabajo.

Analizar el acoplamiento social de los actores del ensamblaje a través del diseño de mapas de redes de interacción.

Describir componentes y dinámicas en el flujo de la *actividad* para el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo desde el punto de vista de los sujetos y sus significaciones.

Establecer conceptos que aporten a un modelo descriptivo de ensamblaje de prácticas de trabajo en organizaciones.

1.1.5. RELEVANCIA: Derivaciones metodológicas y sociales del producto

Frente al fracaso en sus logros, el management (Sisto, 2005) del sistema de transporte de pasajeros en Santiago busca explicaciones dirigiendo su mirada técnica, puntual y externalizadora, a la variabilidad de la ciudad y a la voluntad del operador, entendiendo así las *causas* en el actor y su entorno. Esta mirada invisibiliza una posible descripción comprensiva desde la cultura; su actividad, movilidad, condensaciones y significados. Así advertido, sería provechoso refrescar el ángulo conceptual utilizado actualmente, para emprender la recreación de esta problemática desde paradigmas más complejos.

La resultante de este estudio proveería nociones para la comprensión de procesos de ensamblaje de prácticas de trabajo. Este podría dar luz sobre la forma que toman estos procesos de mixturación en términos de las distinciones de prácticas y desempeños; los modos de operatividad de los agentes en la construcción de sus artefactos; la conectividad social y la movilidad de actores y clústeres de práctica. Una derivación instrumental de esta aproximación podría aportar al desarrollo de metodologías de diseño del trabajo y respondería a la necesidad de administrar transiciones en las prácticas de trabajo en contextos de cambio. Expande conceptos tales como la aculturación por absorción y estabilización cultural y propone un proceso continuo en que el ensamblaje constituye una oportunidad para estimularla actividad colaborativa de un proceso de ajuste progresivo de prácticas.

Si nos acercamos a la elaboración de constructos para los procesos de ensamblaje, facilitaremos la comprensión de las culturas del trabajo en organizacionales fluidas y sus sucesivas formaciones. Para ello ha sido necesario responder a la pregunta: ¿cómo dar cuenta de la movilidad y el espacio en esta problemática?, frente a la cual, la respuesta metodológica implica la reutilización adaptada de modelos, procedimientos e instrumentos de disciplinas diversas. Hay una novedad metodológica híbrida en el diseño de territorios basados en condensaciones de resultado de práctica, mediante el uso de mapas gravitacionales, para compararlo con diagramas de red social y desarrollar criterios comparativos para el análisis de espacio y posición, dando cuenta de distinciones a nivel de acoplamiento social y ensamble cultural. En definitiva, lo que se explora metodológicamente es una manera de producir datos para analizar la movilidad de prácticas y conectividades.

Finalmente, implica la búsqueda de nociones, tanto desde marcos teóricos como desde el estudio de un caso, para complementarlas en la construcción del concepto ensamblaje, entrelazando conceptos de distintas disciplinas desde un marco complejo en el que confluyen culturalismos, modernismos y otros *ismos* de cuyo enjambre se espera emerger con artefactos útiles para ensanchar el diálogo sobre culturas fluidas.

1.2. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico constituye una herramienta para conceptualizar: un artefacto para producir conocimiento. Es por ello que se ha situado dentro del diseño de la investigación, como una metodología más. Para reforzar brevemente esta propuesta de entender *la teoría como método*, señalaré que, según el diccionario etimológico Corominas(1987), el término *metodología* deriva del griego μέθοδος de μετά: meta, más allá, después; con οδός odós: camino; y λογος: logos, razón, estudio. Vale decir, en términos de lexicología diacrónica: el camino para llevar más allá la razón. Ello alude al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos.

Para no distraer respecto al fondo del asunto, declaro que el foco de esta exposición es reseñar los bloques teóricos que constituyen y caracterizan el mosaico conceptual que se usará para investigar; la táctica para organizarlos y el objeto que se pretende construir con su aporte.

1.2.1. Teoría de la actividad como táctica para aproximarse

La Teoría de Actividad tiene origen en la tradición social-histórica rusa (de Vigotsky y desarrollada por Leontiev) y se caracteriza su eje en la actividad humana. Engeström (2001) desarrolló un modelo que sitúa los elementos sociales y tecnológicos de un sistema en una misma unidad de análisis, llamada actividad. Se trata de un marco conceptual y metodológico útil para el análisis cultural, entre otros campos. Aplica como marco para el estudio de las diferentes formas de las prácticas humanas como procesos evolutivos con el nivel individual y el social entrelazados.

La teoría de la actividad plantea que el comportamiento de las personas está inmerso en un marco socio-cultural que interactúa activamente con él, modificando sus objetos y creando nuevas herramientas. Esta interacción ha sido llamada *actividad* y es la unidad fundamental del análisis en este modelo. El contexto de la actividad recibe el nombre de sistema de actividad, que se considera su objeto de estudio, en cuanto a las relaciones que existen entre sus elementos. La actividad se examina desde el punto de vista de sus participantes, las interacciones entre ellos y las relaciones de mediación entre estos componentes. Las contradicciones son analizadas como fuente de conflictos, innovación, cambio y desarrollo.

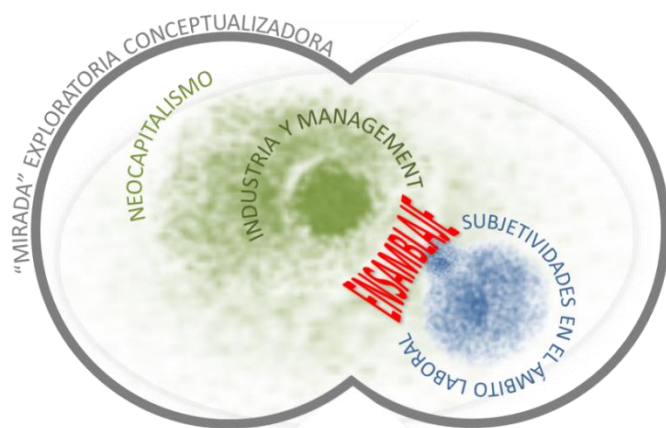
Como una generalización de todos los conceptos anteriores se suele hablar de artefactos. Un artefacto puede ser, por tanto, cualquier elemento que aparezca en el modelado de actividades.

La producción crea el objeto que satisface las necesidades asociadas a la actividad; la distribución entrega dicho objeto de acuerdo con las necesidades sociales; el intercambio implica distribuciones mutuas de acuerdo con las necesidades individuales; y consumo, cuando el producto concluye su ciclo social y se convierte en el objeto u output.

La propuesta para aproximarse se trata de un artefacto híbrido que combina componentes del modelo *histórico cultural* de Luria, Leontiev y Vygotski (1995) y su derivado, modelo de *actividad* propuesto por Yrgo Engeström (en Salomon, 2001), con nociones del modelo de *hibridaciones culturales* asociado a Canclini (1999) y elementos del pensamiento de *postcapitalismo* y *movilidad* (Lazzarato y Negri, 2001; Urry, 2000). Cuando me encuentre sin salida en este juego de palabras, echaré mano a algunos comodines capaces de abrir espacio, tales como las nociones de *pragmatismo* en Rorty (2010) y *complejidad* en Morin (2009).

El modelo de actividad será usado como táctica, dado que facilita la concreción analítica y ofrece suficiente amplitud para abarcar las distintas facetas de la producción cultural. Adicionalmente, su consideración específica de normas y roles (división del trabajo) resulta apta para abordar el ámbito de las prácticas del trabajo. Específicamente para la aproximación de este estudio, resultan clave las miradas de los procesos que se dan para la producción, distribución, intercambio y consumo de los productos culturales, entendidas como prácticas de trabajo, dado que lo que interesa conocer son las dinámicas de *ensamblaje* de las distintas prácticas, procedimientos y tecnologías, desde los significados para los actores. Estos *ensamblajes*, en cuanto *dinámicas*, integrarán en su análisis conceptos de *movilidad* y *espacialidad*.

La propuesta táctica establece dos polos en tensión que se entretujan: estarán constituidos por el ámbito de las empresas en el escenario del neocapitalismo y, por otra parte, su correlato en las subjetividades. Asume, a priori, una dialéctica de imposición o control desde el mundo del trabajo y una reacción de adaptación-resistencia desde las



subjetividades. Como claves de lectura se usarán nociones de la actividad, hibridismo cultural y espacios de movilidad, buscando respuesta a la pregunta de investigación: ¿cómo se ensamblan las culturas del trabajo?

1.2.2. Cuatro artefactos conceptuales para el armazón

1.2.2.1. Neocapitalismo y empresa: Modernidad como contexto que entrelaza

El neocapitalismo y la modernidad tardía son el escenario de los ensamblajes culturales en que coexisten híbridos exacerbados (Reygadas, 2002). Estos híbridos se dan tanto en las instituciones como en las organizaciones privadas, desafiando la demanda de referentes, protecciones y estabildades levantada cada vez con más fuerza por parte de los sujetos (Bourdieu, 2005; Hopenhayn, 1994). La condición humana en este contexto es también híbrida: hay interés de participar en *la fiesta del consumo* e insatisfacción por no tener acceso a ella (Baudrillard, 2000); hay reivindicaciones por la falta de garantías; el rechazo por las estructuras difusas (Munné, 2005) y las *reglas que no protegen porque contrarían su utilidad para la vida* (Nietzsche, 1981; 1994. pág. 169), favoreciendo al más fuerte frente al más débil, y a intereses mercantiles por sobre el grupo social (Touraine, 1997).

Esta necesidad permanente de nuevas estructuraciones, requiere ser orientada desde las culturas del trabajo en una dirección que asegure la efectividad² de cada orden alcanzado, y además ser facilitada a través de metodologías de reciclaje de alto dinamismo (Sisto, 2005), ya que su movilidad constante ha desplazado a orilla de camino los esfuerzos tradicionales por llevar a cabo procesos de cambio planificado de mediano y largo alcance (Schein, 1973).

La propagación de artefactos derivados del capitalismo industrial y financiero para la operación y administración del comercio y de la producción, ha mostrado fortalezas técnicas a la vez que carencias en el enfrentamiento del quehacer organizacional desde el punto de vista de las subjetividades (Díaz, 2008 y 2009).

Esta materialización del capital industrial y financiero, ha alimentado las lógicas de complejidad e innovación en las organizaciones del trabajo (Morin, 1984; Reygadas, 2002). Algunas características que ha aportado a estas nuevas configuraciones organizacionales

²En el sentido de James (2007, pág. 81) cuando señala: “El significado que no sea práctico, es como si no existiese para nosotros”-

son: inconsistencia en el management, dada la coexistencia de modelos desalineados de gestión organizacional (Schein, 1973; Nadler y Tushman, en Burke, 1988; French, W. & Bell, C., 1996); incertidumbre, introducida por los peligros e inseguridades que no pueden atribuirse a causas externas a la organización, ya que los riesgos dependen de las opciones de la producción industrial (Beck, 2002). La inmediatez de la comunicación electrónica y la velocidad de la producción hacen que las decisiones sean en línea (Baudrillard, 2000), sin posibilidad de evaluar el sinnúmero de impactos impredecibles concomitantes a cada decisión (Virilio, 2006). Como efecto del aumento de las capacidades organizacionales para el transporte, la transmisión de datos y la teleacción (Virilio, 2006), la velocidad se transforma en un medio físico de la acción instantánea con consecuencias de irreversibilidad. Esa inmediatez temporal potencia la vulnerabilidad organizacional e involucra una impunidad de acciones y decisiones que sostiene esa naturaleza irreparable e irrevocable.

Una faceta de esta nueva forma de comunicación es la digitalización despersonalizada, mediante la cual el sistema moderno de control codifica de manera no analógica las órdenes en una estructura plana y despersonalizada (Baudrillard, 2001) y en donde se automatizan las directrices derivadas desde mandantes externos o ejecutivos móviles no visibles. La comunicación de control es electrónica e inmediata; los resultados se ven en tiempo real y se procesan en un centro de operación de datos (Sennett, 2006). El sujeto ha quedado excluido del rol de valorar e interpretar las órdenes entregadas personalmente. Se ha perdido la interpretación que implicaba una negociación de significado, opinión, existencia y experticia; consiguientemente, se ha diluido también la valoración del *sí mismo* (Lyotard, 1991). Se instala entonces el sometimiento sin interacción, en el cual el ejercicio de la autoridad está despersonalizado y se da en forma de control. No aporta responsabilidad ni protección, pues la forma de control es centralizada por un sistema de datos que desplaza el énfasis hacia tareas inmediatas. Hay una vigilancia panóptica informatizada que reduce la interacción (Sennett, 2006). El operador tiene información, pero está *abandonado* a sus propios recursos para responder a las órdenes y exigencias de resultado. La presión por el cumplimiento ejerce una función impositiva; lo cual, sumado a la imposibilidad de cultivar lealtades, genera desmotivación y debilitamiento de la identificación con la organización.

Este nuevo contexto de inestabilidad se manifiesta en misiones organizacionales provisorias, así como en contratos y coaliciones sujetos a la *estética de la desaparición* (Virilio, 2006). Los tradicionales compromisos, otrora duraderos e irrompibles, sustentados por una densa red de instituciones, ya no operan: la volatilidad endémica de los compromisos, así como la conveniencia que los sostiene, son frágiles e impermanentes

(Bauman, 2005), de manera que la tradicional estabilidad organizacional ha sido permutada por un destino incierto.

Las empresas valoran el potencial y ofrecen flexibilidad en el empleo, ya que la mejora permanente en los estándares implica que sus procesos son siempre mejorables —por tanto, cambiantes— y suponen la omisión del *factor humano*, considerado *variabilidad* en la producción (Walton, 1988). Por una parte está la necesidad de automatización y control total, incluso de la mano de obra y; por otra, el reciclaje permanente de talentos en favor del aporte innovativo (Bauman, 2003). En este contexto, se valora la habilidad potencial y no el relato de carrera laboral. Para ello es necesario desprenderse del pasado, de las experiencias y de los vínculos, ahora operativizados mediante modelos de prestación de servicio para asumir cargas de trabajo variables, por causa de la acomodación a una demanda a su vez fluctuante de acuerdo a factores como la congestión y la estacionalidad. Esto lleva a estructurar el empleo en jornadas flexibles y en una combinación de horarios, máquinas y servicios que supera la lógica de apropiación del puesto de trabajo (Sennett, 2006), implicando, por parte del trabajador, la voluntad de abandono de las habitualidades y experiencias del pasado, centrándose en la racionalidad del presente. Las expectativas de arraigo, así como las asociaciones desde la emocionalidad y la valoración del *sí mismo* por las experiencias vividas, han quedado atrás (Virilio, 2006).

La estructura tradicional de protección se ve superada por fuerzas que delegan en el sujeto la obtención de soluciones privadas —o locales— a problemas globalmente generados (Sennett, 2006). Esta adjudicación individual de la responsabilidad impulsa el diseño de soluciones a problemas de origen político-social a partir de la innovación organizacional y desde el aporte personal. La responsabilidad de *hacer la vida feliz* ha pasado de las manos estatales a los innumerables escritorios y dormitorios privados (Sennett, 2006). Se ha instalado la expectativa de que la empresa privada mejorará la calidad de vida del ciudadano, incluida la atribución implícita de responsabilidad al sistema organizacional por sostener, cuidar y emplear (Beck, 2002).

Los nuevos métodos de organización y gestión del trabajo parecen tener un rol central en la precarización, que constituye una amenaza constante de ser descartado y desata ansiedades que se expresan en conductas de sumisión. Se suman además una serie de dispositivos, entre los que se destaca la evaluación individualizada del desempeño, posibilitada por el seguimiento informatizado de la actividad, que permite seguir de modo individual el rendimiento de cada trabajador (Stecher y Godoy, 2014). Lejos de ser un control pasivo, exige la colaboración del operador, quien debe auto-monitorearse periódicamente recopilando datos sobre su actividad. La evaluación individualizada del

desempeño genera una angustia específica: la de no estar a la altura, la de ser considerado *insuficiente*. La evaluación se transforma así en una amenaza y en un mandato temible: el de *tener que ser competitivos*.

Cuando la evaluación individualizada del rendimiento se asocia a contratos por objetivos, conduce a una rivalidad generalizada entre trabajadores que lleva a una progresiva desestructuración de los vínculos y a la neutralización de las movilizaciones colectivas (Dejours, en Stecher, 2006).

La evaluación individualizada es un recuerdo constante de la presión de la rentabilidad: cada uno está sometido a la evaluación de su desempeño, de su productividad y de su rentabilidad. Hace así aparición el síndrome del hombre que está de más, que invade a las personas con angustia por el miedo a ser señalado como poco rentable y, por lo tanto, como inútil.

La introducción de normas de calidad total constituye otra de las modalidades identificadas como fuente de presión en el trabajo. Dejours (1998;2006b) señala que la calidad total es imposible, es decir, existe una brecha irreductible entre la planificación prescrita, por un lado, y el trabajo efectivo y concreto, por otro. Contrariamente a lo que pretenden muchas doctrinas del management, la producción perfecta no existe. La imposición de la calidad total tiene un costo psíquico significativo, no sólo en términos de aumento de la carga de trabajo, sino también en términos de problemas psicológicos, ya que induce a participar en un *como si*(ficción), o bien a hacer trampas y mentir para *cumplir* con una exigencia que no es posible cumplir. Esto coloca a las personas en una posición complicada respecto de su ética profesional y personal.

La gestión mediante el terror alude a modalidades de gerenciamiento que funcionan a través de la amenaza, ya sea directa o velada, a fin de producir una desestabilización calculada.

La delegación del trabajo de organización

De Gaulejac (2008) y Dujarier (2010) señalan que, a diferencia de la administración clásica, el nuevo management ya no desempeña un rol en la producción de mediaciones que permitan, en las organizaciones, enfrentar las contradicciones que aparecen en el trabajo real: ante la aparición de problemas y contradicciones concretas, son los propios trabajadores quienes deben aportar respuestas de su acervo personal para hacer que *la cosa funcione*. Evaluados a partir de objetivos establecidos para satisfacer los niveles de producción estipulados, los trabajadores se tornan responsables del resultado. Si las cosas salen bien, es *normal*; si salen mal, es culpa de los trabajadores, sean cuales fuesen las

causas del fracaso. De este modo, el reconocimiento que podrían alcanzar por su compromiso personal les retorna como valor negativo en la medida que nunca es suficiente lo que se hace para *satisfacer* a la organización.

La normalización del ideal y el fenómeno de negación de los límites

En las organizaciones de trabajo hoy el ideal de *excelencia* se ha convertido en la norma (Aubert & De Gaulejac, 1994; Dujarier, 2010). Esto se materializa mediante la prescripción de tareas que *deben ser perfectas* (cero defectos). Pero ocurre que lo *ideal* es, por definición, imposible de realizar. La prescripción del ideal instala un universo de exigencias sin límites en el que siempre se es culpable de no hacer lo suficiente o de no estar a la altura de lo que se espera de uno. La normalización del ideal plantea dificultades subjetivas específicas respecto de la relación que el individuo mantiene con los límites, sea con los propios (límites de control), sea con los de los otros, o con los del mundo objetivo: el de tener que hacer frente a su impotencia de no ser todopoderoso.

La calificación por competencias

La *competencia* es un nuevo modelo social para evaluar la calificación en el trabajo. Surgida en los años ochenta, desplaza al modelo previo, cuyo principio era el de calificar los puestos mediante el análisis de las tareas por realizar para ocupar dicho puesto. Si en el modelo anterior las cualidades humanas eran definidas como las requeridas para realizar las tareas prescritas en cada puesto de trabajo, en el modelo de las competencias se trata de calificar directamente a los individuos desde el punto de vista de las cualidades profesionales que movilizan en situación de trabajo (Fernández, 2006). Estas competencias designan una actitud de toma de iniciativa y de compromiso que debe ser movilizada y activada por cada individuo en situación de trabajo. El término *competencia* denota las cualidades de modo directo en relación con el sujeto en *funcionamiento*: tener iniciativa es iniciar por sí mismo algo nuevo, y es justamente por esto que el individuo se convierte en sujeto *emprendedor*. En este sentido se afirma que en las nuevas organizaciones de trabajo no solo se requiere saber-hacer sino también saber-ser.

Para el capitalismo financiero, este escenario es funcional a las permanentes transformaciones en el mercado y en la estructura del empleo, induciendo cambios en las configuraciones organizacionales y en los puestos de trabajo. Así logra reaccionar ante las exigencias de recombinar equipos y agentes, en busca de mayores productividades y potenciales (Sennett, 2006). Esta necesidad de armar y desarmar organizaciones se ha repetido en los distintos ámbitos de la industria nacional con cada formación, adquisición o fusión de capitales (Nahavandi, 1998; Castro, 2003), así como con la implementación de

nuevas tecnologías y sistemas de trabajo (Soto, 2008), caracterizando organizaciones con culturas en transformación permanente, para hacer frente a las necesidades de adaptación que el mercado impone a la industria (Toffler, 1985). Disciplinas como la ergonomía y el desarrollo organizacional, han puesto en relieve la necesidad de acompañar intervenciones tecno-estructurales con estrategias de facilitación de procesos de cambio humano (Díaz, 2009).

La implantación de cambios tecnológicos requiere acoplarse con las características de la cultura preexistente, ya que “en el pasado muchas acciones colectivas se olvidaron de que los protagonistas son humanos (...). Los proyectos colectivos terminaron ahogando al sujeto y su individualidad en función de una hipotética felicidad que nunca llegó” (Sandoval, 2005, p. 444).

De acuerdo con Díaz (en Soto, 2008), se podría afirmar que la agregación ha sido la estrategia dominante para concretar la modernización tecnológica en las organizaciones chilenas, operando a través de una yuxtaposición sucesiva de componentes organizacionales y técnicos, sin considerar los componentes previamente presentes en la organización. La importante difusión de artefactos modernos en nuestra sociedad no ha sido necesariamente aparejada de una difusión de modos modernos de enfrentar el quehacer organizacional (Díaz, en Soto, 2005).

Los modelos de gestión *modernos* incorporados en las organizaciones —concebidos supuestamente para el manejo de lo diverso y lo cambiante— han tendido a conservar un carácter intuitivo, manteniendo la precariedad y la ausencia de formalidad tradicionales en los modos de gestión organizacional. Así, los modelos flexibles incorporados en las organizaciones, en lugar de dar soporte a una administración propositiva de la diversidad y de la complejidad, a menudo han derivado en una sucesión de cambios en el formato orgánico del quehacer organizacional.

Finalmente, esta fragilidad cultural y dispersión de fronteras (Michaelsen & Johnson, 2003) dotan de escenario a la futilidad propia de toda delimitación organizacional (Grimson, 2011). Allí, al decir de Claude Dubar, la forma adoptada por las nuevas subjetividades de la modernidad, es:

“muy individualista, pero también muy incierta: es identidad de red, muy vinculada a la sociedad de red que se construye a través de la globalización, primero en el trabajo y después en todos los demás ámbitos. Esa forma, dirigida hacia la realización de sí y la plenitud personal en un contexto de gran competencia, coloca a los individuos en la obligación de afrontar la incertidumbre y, cada vez con más frecuencia, la precariedad, a la que intenta dar un sentido”
(Dubar, 2002, pág. 148).

El management

Este concepto será usado profusamente en este estudio, de manera que declararemos que coincidimos con la reflexión que ofrece Bauman (2010) sobre el *management*. El concepto *managing* significa hacer que personas se sometan a nuestro control, intervención o manejar. Se trata de dirigir los acontecimientos con arreglo a la voluntad y los designios propios del agente; controlar el flujo de los acontecimientos, finalmente manipular las probabilidades. Por último, *to manage* significa limitar la libertad de quien es *managed*.

La propuesta de la administración ha estado inserta en el concepto de cultura, ya que incuba la conjetura de la aceptación de una relación social asimétrica. Para Bauman (2010, pág. 279) se trata de “una división entre actuar y soportar el efecto de la acción, entre los administradores y los administrados, los poderosos y los sumisos, los conocedores y los ignorantes, los refinados y los rudimentarios. La idea de cultura, aplicada metafóricamente a los seres humanos, suponía una visión del mundo social visto a través de los ojos de los gestores o *managers*”.

Este modelo asimétrico valora los resultados de las prácticas de trabajo de los recursos humanos, ya que el *management* opera estratégica y políticamente. Más allá de la prescripción técnica –que se ha visto superada por lo innovativo-, impera la lógica del aporte de valor y la ganancia. De este modo, el campo de distinciones relevantes para el *management*, respecto de las prácticas de trabajo, queda constituido por sus efectos prácticos (Sisto, 2005).

Aguas abajo, el *management* desagrega la estrategia en procesos que son desplegados mediante procedimientos. A este nivel cobran protagonismo los grupos expertos que generan directrices ligadas a actividad-discurso; ellas definen el “hacer” que debe ser apropiado por los operadores (Taylor, 2003). Sin embargo, la administración superior valora más el resultado y la innovación que el procedimiento, lo cual pone en cuestionamiento permanente la estructura distributiva de funciones operacionales, centrando su eje en el control y retroalimentación de los resultados. Cuando el eslabonamiento estratégico falla, el *management* presiona por resultados. Kaplan y Norton (2004) evidencian que el problema está en el despliegue; en la ejecución de la estrategia más que en su planeación. Ante la rigidización y distanciamiento del “terreno” de los diseñadores de procesos como instancia de solución, los mecanismos de control abundan, generando lógicas ambiguas entre las cuales los operadores “juegan y eligen”, sirviéndose para ello de las inconsistencias de intereses y prioridades, los interlocutores y

dependencias múltiples y de la borrosidad organizacional. La búsqueda de soluciones inmediatas, por parte del *management*, se da por reemplazo de personas y tecnologías, desatendiendo lógicas evolutivas (Díaz, 2008).

La dicotomía élite/subalterno busca mostrar que la nueva etapa de globalización del capital no debería ser vista en América Latina como algo ya *naturalizado* como una condición de vida inevitable, sino que ella podría generar movilizaciones de oposición. La teórica nicaragüense Ileana Rodríguez (2011), muestra que la lógica del control occidental posee siempre *otra cara*, que es donde se localiza el subalterno y sus estrategias de negociación con el control. El subalterno no es, pues, un sujeto pasivo, *hibridizado* por una lógica cultural que se le impone desde afuera, sino *un sujeto negociante, activo, capaz de elaborar estrategias culturales de resistencia y de acceder incluso a la hegemonía* (Porrúa, 1998).

La estrategia de la *otrificación* (Foucault, 1981) otorgó sentido a la colonización europea y al dominio que la racionalidad técnica ejerce todavía sobre la naturaleza interna y externa (Porrúa, 1998). En cuanto a los conceptos polares de margen y centro, no se limitan a relaciones de colonialismo entre naciones sino que están en pleno auge en los distintos focos de control político y económico y se ponen en práctica desde el *management* en cada organización productiva.

1.2.2.2. Identidad y subjetividad

Se entenderá la subjetividad como *configuración de sentido* que requiere comprenderse desde un diálogo recursivo con lo social y lo cultural; no como un fenómeno separado. Es por ello que propone el estudio de los ensamblajes mediante mapeos de práctica, acoplamientos sociales y análisis de los relatos.

Entiende la subjetividad como *zona de sentido* que combina significado y punto de vista, en una dinámica que resulta inseparable de los procesos histórico-culturales (González Rey, 2000). Recoge matices de conflicto, asumiendo la constitución de subjetividad como un proceso dinámico y complejo, en el cual resulta imposible apartar el plano histórico-social del plano personal-grupal, y en el cual el conflicto ocupa un lugar central (Marx, 2012).

Explora los *centros estables* de imposición monolítica, tanto como las subjetividades fronterizas, situadas en los bordes de las culturas: subjetividades limítrofes y de márgenes cambiantes, capaces de generar relatos desestabilizadores que dividen y vinculan

(Michaelsen, 2003). Sitúa su análisis en la subjetividad de frontera, así definida recientemente por Stuart Hall:

“Más que un sitio de control es un terreno surcado por corrientes discursivas diversas; es un suelo ambiguo de límites porosos que resultan ventajosos para las formaciones ideológicas que estructuran las redes sociales”.

(Hall, 2011, pág. 22)

Para las culturas del trabajo, el sujeto se constituye a través de prácticas de control y saber, en relaciones de producción y significación. Se visibiliza en modos en que el sujeto aparece como objeto de una determinada relación de conocimiento y control. Estos modos de objetivación del sujeto son: el modo de ¹investigación, que trata de darse a sí mismo el estatus de ciencia, de saber (lo verdadero); luego los modos de objetivación o²prácticas divisorias (los roles, grupos o estigmas); además de los modos en que los seres humanos se ³transforman a sí mismos en sujeto, en una actividad sobre sí mismos, con prácticas que les permiten transformar su propio ser (Foucault, 1981).

Respecto de los relacionamientos sociales del control, las subjetividades fronterizas, al no asentarse en los centros de las estructuras de control, generan relatos llenos de posibilidades de liberación, por lo que se plantean como transgresoras de las estructuras tradicionales. Sin embargo, también son capaces de extender los límites de la hegemonía, entendida como reguladora de los relatos de legitimidad y de las instituciones, en las cuales aparecen también divergencias. La hegemonía perfecciona el control por la fuerza, creando un sistema complejo en que conduce convergencias y divergencias para estructurar lo social.

Más allá de la figura de la rebelión de los desposeídos contra el control, las subjetividades de frontera crean nuevos relatos que ofrecen alternativas radicales a las estructuras sociales existentes. Más que relatos contestatarios, se trata de relatos que dividen y vinculan, mostrando facetas de diversidad y novedad (Michaelsen, 2003).

Estas subjetividades fronterizas, fluctuantes y difusas, alcanzan visibilidad en el espacio del relato, donde se despliega una red de ámbitos de sentido y donde puede determinarse la dispersión del sujeto y su discontinuidad consigo mismo. Para Fairclough (en Cole, 2003), relato y estructura social operan en una dialéctica que establece subjetividades, relaciones sociales y conocimiento; un espacio de reflexión que define al sujeto.

Para Castoriadis (2006), sólo puede hablarse de sujeto cuando los individuos pueden reflexionar sobre sí y su sociedad, cuando tienen un nosotros, e instituyen un campo de significaciones sociales imaginarias y se reconocen creadores de las mismas.

En este punto, el concepto de subjetividad, más grupal, tiende a fundirse con el de identidad, más individual, que puede entenderse como una apropiación personal de referentes sociales, organizadora de significados y centralidades. Para Guattari (2004), la singularidad es un concepto existencial y la identidad es un concepto de referenciación. Identidad es aquello que hace pasar la singularidad de las diferentes maneras de existir por un solo y mismo cuadro de referencia identificable. Por su parte, subjetividad es producida por *agenciamientos de enunciación colectivos*, más allá de la producción lingüística de sujetos individuados.

Frente a lo cambiante, Anthony Giddens propone el *proyecto reflejo del yo* como una crónica de la identidad propia, constitutivamente frágil y en negociación permanente. La tarea de forjar identidades diferenciadas puede proporcionar ventajas psicológicas claras, pero también es evidentemente una carga:

“La identidad del yo se ha de crear y reordenar más o menos de continuo sobre el trasfondo de las experiencias cambiantes de la vida diaria y de las tendencias fragmentadoras de las instituciones modernas”.

(Giddens, 1995, pág. 272).

El papel de la reflexividad en la constitución de identidad consiste en incorporar a sus compromisos locales determinada información procedente de múltiples experiencias mediadas, de tal manera que consiga conectar proyectos futuros con experiencias pasadas de forma razonablemente coherente. El desarraigo asociado al distanciamiento espaciotemporal de lo tradicional es mediado por objetos simbólicos —como el dinero— y por sistemas expertos —saber técnico—, de manera que la *institución* es una forma de continuidad o regulación reflexiva. Ante la ausencia de continuidad institucional y la desorganización de las narrativas biográficas personales, es necesaria la reflexividad. Dicha reflexividad opera: ¹regulando la conducta de la persona; ²interpretando y construyendo relato en base a la sabiduría; y ³constituyendo una estrategia de continuidad para el yo.

En este escenario moderno, según sostiene Fernando González Rey, la individuación es modelada por tramas culturales complejas de inclusión y diferenciación, generando así:

“un efecto collage que aparece aportando certeza y confusión en la aceptación de las linealidades, de las consistencias, pero también de las relaciones dialécticas e, incluso, de las paradojas en que se manifiestan las colisiones en la cultura desagregada o fragmentada”.

(González, 2008, pág. 6)

En dicho contexto, el sujeto aparece como un agente que negocia sus integraciones identitarias en un rango de opcionalidad, sometiéndolas a escrutinio en relación con su contexto social significativo, continuidad biográfica y consistencia con sus propias narrativas de sentido de vida.

Para Beck (2002) lo moderno, como progreso, puede ser radicalizado mediante la transformación crítico-reflexiva de los cambios por parte de los individuos. Los sujetos pueden alcanzar un pacto social de seguridad ante el riesgo, en tanto sea capaz de compensar, limitar, provisionar y responsabilizar. Se trata de una reflexividad de agentes modernos emancipados de la determinación estructural para individuarse y reflexionar sobre las estructuras y las normas, pudiendo modificarlas gracias al conocimiento.

Sin embargo, la reformulación de culturas laborales en las organizaciones debido a la velocidad de las exigencias impuestas por nuevas tecnologías, muchas veces son implementadas sin reflexión ni pacto social; sin que sean abandonados los antiguos sentimientos de pertenencia por parte de los trabajadores, de manera que la homogeneidad o heterogeneidad cultural no necesariamente implica proximidad o distanciamiento de pertenencia (Grimson, 2011). Esto otorga una nueva faceta de complejidad al análisis de los ensamblajes culturales y su correlato identitario.

En este punto, Claude Dubar profundiza en la determinación de un estado de complejidad orientando su reflexión crítica hacia la organización del trabajo:

“Todas las formas anteriores de identificación con colectivos o roles se han convertido en problemáticas. Las subjetividades tayloriana, de oficio, de clase o de empresa están devaluadas, desestabilizadas, en crisis de no reconocimiento. Todos los nosotros anteriores, marcados por lo comunitario y que habían permitido identificaciones colectivas y modos de socialización del yo a partir de la integración definitiva en dichos colectivos, hoy son sospechosos y están devaluados y desestructurados”.

(Dubar, 2002, pág. 147)

Estas identidades son relacionales y situacionales (Grimson, 2011), por lo que el cambio en las normas, modelos y —finalmente—relatos, provoca una desestabilización de los referentes y sistemas simbólicos previos, poniendo en cuestión las formas de individualidad precedentes y planteando una crisis de legitimidad para las subjetividades históricamente dominantes (Dubar, 2002). Las individualidades en la modernidad tardía responden a procesos de construcción de identidad caracterizados por existencias contingentes que se afilian a diversas categorías y contextos constituyendo subjetividades de pertenencia múltiple (Dubar, 2002).

Desde el punto de vista de las culturas, en la medida que el proceso de individuación actúa en base a pertenencia y diferenciación, por la demarcación y la ratificación de límites simbólicos (Hall, 2011), la difusión de fronteras y fragilidad cultural podría interpretarse como una amenaza al proceso de individuación, dado que el tratamiento de las agrupaciones y diferencias culturales se ha considerado constitutivo del proceso identitario. No obstante, si las configuraciones culturales tienen relación con las prácticas, hábitos y modos de percepción y significación, y a su vez las identificaciones tienen relación con la pertenencia, un escenario de cambio permanente vendría des-sustancializar las identidades hasta desacoplarlas de la cultura, de manera que el cambio permanente no necesariamente implicaría pérdida o difusión de identidad. El vaciamiento de relaciones, signos y afectos, la superficialización, el desenclave de tradición afectan la identidad tradicional.

1.2.2.3. **Signos, espacio y movilidad**

Las identidades son vaciadas de sentido, desarraigadas de sujeto-espacio-tiempo para dar paso a la formación de subjetividades difusas; o bien, mecanizadas, estandarizadas, normadas, para producir un operador.

El trabajo también es híbrido: inmaterial y estandarizado (Lazzarato & Negri, 2001). Una misma organización requiere, por una parte, personal autoformado y competente que persigue el logro de indicadores y toma decisiones; y, por otra, operadores normados que siguen procedimientos.

La transformación cultural-ideológica ha sido clave para la formación del capitalismo financiero que, a diferencia del capitalismo industrial de la producción, no fabrica mercancías, sino signos. Como mecanismo de sustentabilidad, el capitalismo mundial integrado produce subjetividades (Guattari, 2004) tanto en las fuerzas productivas como en las de consumo, sirviéndose para ello de los medios de semiotización, que atraviesan todos los ámbitos de la vida. El capitalismo industrial ha sido exitoso en el logro de la acumulación; la generación de plusvalor; la extracción de la energía de los cuerpos y también ha logrado gobernabilidad, hegemonía y la instauración de mediaciones sociales para contener las contradicciones desde las subjetividades.

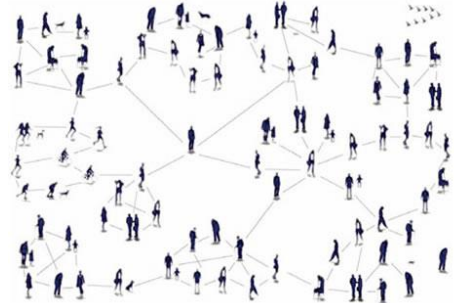
El capitalismo financiero se expande desarrollando una forma de valor adicional al dinero: se trata del capital cognitivo como nueva forma de acumulación que articula el sistema social a partir de la apropiación y control de los flujos de información y conocimiento generados en la cotidianidad del vivir, circulando en red, convirtiéndose en una materia

prima inmaterial para nuevos procesos de conocimiento e información. Ambas formas de capital están *despobladas* de materialidad y potencialmente saturables de significación cognitiva y estética.

Para Giddens (1995), la modernización se da en el distanciamiento espaciotemporal y en una profusión indefinida de relatos de “odiseas espaciales y subjetividades y objetos que viajan a distancias y velocidades cada vez mayores. Los objetos se vacían de sentido (y son postmodernos) y de contenido material (y se vuelven postindustriales)” (Lash & Urry, 1998, pág. 33).

El control se concreta por el espacio ya vaciado, abstracto, codificado; en el *estilo internacional* que levanta sus edificios vidriados para luego destruirlos generando desorientación y vértigo; desconexión; el video pop y la cultura de los tres minutos (Baudrillard, 2000), hoy en día, cultura tweet de 140 caracteres. Las instituciones de mando económico son también de mando social, cultural y de control espacial, canalizando la movilidad de los sujetos, del dinero, de los bienes y de la información.

Para Urry (1998), los flujos y movilidades a nivel de subjetividad han sido sociológicamente desatendidos, sin embargo las desigualdades sociales pueden ser vistas espacial y temporalmente situadas. Los procesos sociales tienen que ser repensados para facultar la participación del sujeto en múltiples movilidades con nuevos espacios y temporalidades. Ello se concreta en la consolidación de una sociedad civil basada en *automobility*, en que resulta central adquirir la capacidad de moverse para escapar del empotramiento del tiempo público y del espacio culturalmente determinado (Urry, 2000). Las nociones aplicadas a la conceptualización de sujetos móviles se pueden transferir, metafórica y literalmente, a la movilidad de otras entidades, como las imágenes, las tecnologías, los fondos, los residuos, etc. En cada caso se trata de híbridos móviles, que fluyen a lo largo de varios paisajes, como rebaños de interacción; híbridos con patrones intensamente móviles que deambulan por el mundo. Se mueven por redes que comprenden como *físicas* y las entidades como *humanos* cuyo control deriva de la combinación compleja móvil.



Estas movilidades resultan comprensibles cuando las situamos en mapas y redes que posibiliten la estimación de los cambios modales en la cartografía del orden capitalista de la post-organización (Lash & Urry, 1998). Para ello es necesario identificar dónde están, en esos mapas, las telarañas de conexiones que se hacen más densas y cuáles se vuelven

relativamente más despobladas; cómo interactúan centro y periferia; puentes, conexiones, tráficos.

1.2.2.4. Cultura y ensamblajes

Durkheim propone la especialización del trabajo como mecanismo evolutivo de diversificación y complejización de lo social. Por su parte, Marx se enfoca en lo cultural como el marco organizativo para la producción; en tanto Mead sitúa la actividad productiva como el contexto en el que surgen las interacciones que conforman tanto lo social tanto como la identidad. Siguiendo la propuesta de Marx cuando sustituye la dicotomía ideal-material por la de actividad-práctica, Engeström (en Cole, 2003) plantea que la actividad humana está integrada en un todo en que productor-producto son parte del médium que entrelaza sujeto-objeto-instrumentos, en relación con reglas-comunidades y división del trabajo, para desencadenar una dinámica cultural en permanente construcción.

Geertz (1973) plantea la cultura como una trama compleja de significaciones socialmente construidas que opera como mecanismo adaptativo-regulador reuniendo a los individuos en torno a sistemas de cogniciones y valores compartidos, que actúan como supuestos básicos para la acción (Díaz, 2009). Este sistema cultural constituido por valores, símbolos y significados compartidos, también comprende objetos y rituales (Díaz, 2007).

Para Reygadas (2010, pág. 20), cultura del trabajo es la “generalización, actualización y transformación de formas simbólicas de actividad laboral”. Desde la psicología, el entendimiento del concepto *cultura* en la organización del trabajo apunta a una red de significado histórica y socialmente construidos, transmitidos y encarnados en personas y en artefactos que operan como mediadores de la actividad individual e intersubjetiva al interior de comunidades de pertenencia.

En una compilación reciente, Díaz (2008) propone un concepto exhaustivo de cultura organizacional como un sistema generativo de producción y reproducción social que evoluciona históricamente, incorporando los cambios internos y externos a la organización del trabajo; sus significados son compartidos y transmitidos sincrónica y diacrónicamente al interior del grupo experto; cumple funciones adaptativo-regulatorias de la actividad laboral, definiendo lo posible y lo deseable al interior del grupo experto y en relación al entorno. El modo compartido y tradicional de hacer las cosas debe ser aprendido para ser aceptado como nuevo miembro (Díaz, 2007); sus representaciones se confirman y resignifican en las prácticas cotidianas, cristalizando en artefactos de diversa

índole. Opera de modo no consciente, siendo en gran medida invisible para los miembros de la organización; se diversifica en función de la diferenciación organizacional y generacional, así como por el grado de permeabilidad de sus segmentos frente a las influencias del entorno; y, finalmente, es modificable no determinísticamente, a partir de su explicitación, a través de mecanismos de socialización activa y del cambio de los componentes materiales y simbólicos del grupo experto.

Para Latour (2005), la cultura como acción humana mediada por artefactos es el punto de partida para desarrollar conceptualizaciones que reconozcan que “ni los artefactos ni las acciones existen aislados, sino más bien unos y otras están entrelazados entre sí para formar amplias redes de interconexiones”(Latour, en Cole, 2003, pág. 117).

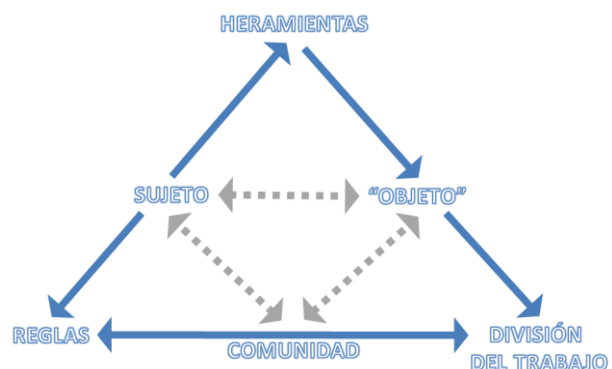
La imagen de cultura *entrelazada*, dialoga con metáforas de hibridismo, por las cuales las culturas se presentan como densidades de significaciones en mutación; como una combinación de estados de fluidez y fuerzas entrelazadas en que se pueden hacer distinciones que orienten la comprensión de sus relaciones contingentes (Cole, 2003). Las culturas organizacionales se reconfiguran en interrelación, se traslapan y ensamblan históricamente en distintos grados de coherencia significativa (Hall, 2011).

Para García-Canclini (1990), la modernidad tardía radica no solo en su separación en clústeres socioculturales, sino en los cruces en que lo tradicional y lo moderno se mezclan, presentando un escenario de heterogeneidad multitemporal (pastiche, bricolaje, intersección de diferentes temporalidades).

La intencionalidad de la presente tesis es proponer mapas comprensivos que relacionen conceptos justificados (Rorty, 2010) de lo que opera en los ensamblajes, para describir la configuración de sus redes y sujetos, en situaciones de mixtura cultural. El constructo *cultura* se usará como *clave de lectura* para comprender el conjunto de repertorios que articulan la reinención, fusión, inclusión y declive de configuraciones de identidad organizacional.

Este trabajo utilizará como marco comprensivo analítico la escuela histórico-cultural y el modelo de actividad, derivado de esta por Engeström (2001).

La noción elemental de esta propuesta es que la evolución del humano se da en el relacionamiento social para la acción



(Mead, 1993), en la cual la interacción de este *ser biológico* con su entorno se logra mediante la utilización de herramientas auxiliares o mediadores (Luria, Vygotski, Leontiev, 1995). Por tanto, desde esta aproximación, el rol de las herramientas artificiales, ya sean simbólicas o materiales, es esencial en la actividad adaptativa humana.

Esta propuesta de mediación es enriquecida por Engeström, quien agrega al modelo la consideración del nivel social de la actividad se caracteriza por tres conceptos: la comunidad, las reglas y la división del trabajo. La comunidad representa a aquellos sujetos que comparten un mismo objeto. Las reglas median entre el sujeto y la comunidad, y la división del trabajo entre el objeto y la comunidad. Como una generalización de cualquiera de los componentes del sistema se usa el término *artefacto*. Un artefacto puede ser, por tanto, cualquier elemento que aparezca en el modelo de la actividad.

Una arista de la aproximación histórico-cultural que cabe destacar es la concepción de que la centralidad de la acción adaptativa del ser humano no está en el sujeto ni en el entorno, sino en *el medio* (Wertsch, 1999), entendido como un contexto entretelado (Cole, 2003), de modo que la *mente* está ecologizada (Bateson, 2006) y el conocimiento, distribuido (Salomon, 2001).

Esta centralidad está dada por el rol mediador que se confiere a los artefactos simbólicos y materiales en la relación del ser humano con lo social-material. El ser humano pone herramientas artificiales en la relación con su mundo, lo cual representa un mecanismo distintivo de su actividad adaptativa (Luria, 2011).

En sus orígenes, la psicología es concebida como una ciencia de la mente (Wundt, 2009), en la cual la psique se situaba en el interior de la cabeza de cada individuo y cuya investigación se abordó, inicialmente, a través de la introspección como método. Esta noción fue derivando hacia la psicología experimental, que estudia las funciones cerebrales buscando localizaciones especializadas como base de procesos cognitivos o reacciones (Kandel, 2001).

Los estructuralismos, tales como la aproximación del lenguaje en Chomsky (1977) o la formación cultural en Levy-Strauss (1995), plantean que el desarrollo del ser humano acontece en base a estructuras preexistentes originarias o esenciales en el individuo que son facilitadas secundariamente por los procesos sociales.

Las posturas culturalistas contraponen a esto su propuesta de que la *mente* está situada y distribuida en lo sociocultural, entendiendo al lenguaje como el mediador principal que permite *pensar en conjunto* con otros sujetos y artefactos, constituyendo históricamente

un cuerpo de herramientas auxiliares externas al individuo que se acumulan y disponibilizan en la cultura (Cole y Engeström, en Salomon, 2001).

Desde una mirada epistemológica, no es la *neurona* la que accede directamente a la *realidad*, sino que es la comunidad homínida que construye históricamente una red de artefactos que utilizará para manipular y organizar su mundo; artefactos que se van sedimentando en la cultura. Gould (2006) desde la biología evolutiva, concuerda en señalar que el ser humano sin cultura sería una especie aberrante.

Las nociones de acoplamiento de tercer orden en Maturana (1994) coinciden en situar el fenómeno adaptativo humano en un espacio de acoplamiento social entre biología y entorno natural.

Estar *en el medio* corresponde a situarse en el espacio intersubjetivo, lo cual caracteriza la naturaleza social y cultural de la producción y difusión de los artefactos mediadores (Díaz, 2006), los cuales son transmisibles, reelaborables y resignificables.

Las dinámicas de producción y reproducción de artefactos mediadores se dan en lo sociocultural, y su propagación es voluble. Las herramientas evolucionan y toman trayectorias dadas por los contextos y usos, adquiriendo reelaboraciones en su conformación, aplicación y significado.

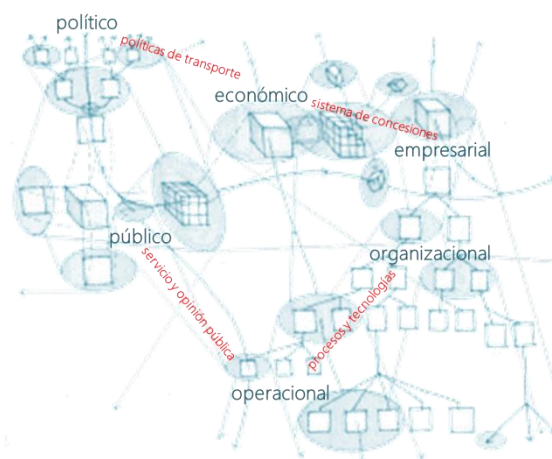
Tomasello (2010) sostiene que la atención compartida es el propulsor de esta construcción social. Basado en observación experimental con chimpancés y niños, describe: “El chimpancé sigue la dirección de tu mirada. Pero en el caso de los niños miran lo que tú estás mirando y también te miran a ti cuando los estás mirando. Saben que tú ves el juguete, saben que los estás viendo mientras ellos mismos miran el juguete, o sea que se produce esta *intersubjetividad*”. Lo que llamamos *atención compartida* o *intencionalidad compartida* es el hecho de que juntos sepamos que es así. “Esta *intersubjetividad* propia de los humanos conlleva asimismo la noción de perspectiva, de que compartimos la atención por algo, pero al mismo tiempo tenemos cada uno nuestra propia perspectiva” (Tomasello, Punset, 2010, minuto 19).

Mead (1993) propone que la acción social colaborativa es básica en la formación del sí mismo (el MÍ y el YO) y alcanza una intuición similar a los hallazgos de Tomasello cuando describe la forma en que el *mí* se une con el *yo* en las actividades sociales: “Es una actitud de identificación distinta, y quizá más elevada, la que llega en la forma a que me he referido llamándola *trabajo en equipo*. En ella se obtiene la clase de satisfacción que proviene de trabajar con otros en cierta situación. Naturalmente, persiste la sensación de

control; al fin de cuentas, lo que todos hacemos está determinado por lo que hacen otras personas; es preciso tener aguda conciencia de las posiciones de todos los otros; uno sabe lo que los otros están por hacer. Pero tiene que estar constantemente alerta a la manera cómo reaccionan otras personas, a fin de poder hacer su parte en el trabajo en equipo. La situación ofrece su deleite, pero no es una situación en la que, por así decirlo, uno se lance simplemente en la corriente y obtenga una sensación de abandono” (Mead, 1993, pág. 292), “Tal es la diferencia entre la conducta inteligente por parte de los animales y lo que llamamos un individuo reflexivo. Decimos que el animal no piensa. No se coloca en una posición por la cual sea responsable; no se pone en el lugar de la otra persona y dice, virtualmente: "Actuará de tal modo y yo actuaré de tal otro". Si el individuo puede actuar de este modo, y la actitud que provoca en sí puede convertirse en un estímulo para él, entonces tenemos la conducta con significación”(Mead, 1993, pág. 112)

Estas dinámicas sociales de desarrollo y acumulación cultural —denominadas *efecto trinquete*³ por Tomasello (2007) — alcanzan centralidad en el modelo de la actividad de Engeström (en Wertchsh, 1999) y serían capaces de describir los ensamblajes en las culturas del trabajo en tanto producción cultural, consumo, distribución e intercambio cultural.

Desde la perspectiva de la producción cultural, el supuesto para este estudio de ensamblaje de prácticas de trabajo, es que el gatillaje se ha dado desde la transformación del modelo político económico del transporte público en Santiago. Sin embargo, una mirada compleja indica que la transformación evoluciona en un entretrejido de escenarios que incluyen las prácticas de trabajo, concluyendo en la producción de formas modificadas de enfrentar el quehacer laboral. Dentro de los escenarios en juego, puede distinguirse el político, económico, empresarial, operacional y público. Algunos de los componentes que enlazan estos escenarios en un contexto complejo son las políticas de transporte, el sistema de concesiones, los procesos, procedimientos y tecnologías de trabajo y el servicio de traslado de personas. El foco de caracterización en este estudio está



³ Especie de engranaje con dientes de sierra que permiten al mecanismo girar hacia un lado e impiden girar en reversa.

constituido por el escenario operacional, específicamente en su componente de procedimientos de trabajo, desde el cual se enlaza la descripción del entretejido más amplio.

Para el sistema de transporte en cuestión, la producción cultural ha transcurrido en el encuentro de dos flujos que convergen en el escenario operacional. Por una parte, las prácticas previas de trabajo derivadas del sistema de transporte de *las amarillas* operadas por los conductores; y, por otra, los nuevos procedimientos impuestos por el management técnico, basados en mejores prácticas de operaciones de transporte público en el mundo. La nueva configuración se evidencia en las herramientas de trabajo, las acciones y los relatos de los gestores implicados y deriva del ensamblaje de las herramientas disponibles para resolver las nuevas exigencias de esta industria reformulada. La exploración de las dinámicas de producción pone atención en los artefactos reformulados —simbólicos y/o materiales— que describen, en su constitución, la forma en que se ha dado esta hibridación desde la perspectiva de la agencia.

Distribución, intercambio y consumo cultural

El relacionamiento en la acción pone en juego la problemática de la subjetividad e intersubjetividad dada por la construcción en la interacción. Respecto a la subjetividad, el debate actual está situado en el escenario de la modernidad, la cual impone dinámicas cambiantes y fragmentadoras en las que aparece el sujeto compelido a tomar decisiones reflexivas sobre su propio destino (Giddens, 1995), o bien a alcanzar acuerdos sociales para controlar instrumentalmente las consecuencias de su propia acción (Beck, 2002).

La problemática de la generación de la acción (agencia) encuentra polos de discusión, por una parte, en la intencionalidad de los propósitos; y, por otra, en la acción situada desde los artefactos culturales disponibles. La concepción de cultura como adquisición evolutiva de la humanidad aporta un contexto que da soporte y encauza la atribución de sentido por medio de una serie de *settings* disponibles para la acción (Lave, 1988), la cual se combina con el carácter emergente y subjetivo de la acción humana para sustentar la agencia.

Para Latour, un actor es aquello que otros hacen actuar en una red: “No es la fuente de la acción, sino el blanco móvil de una enorme cantidad de entidades que convergen hacia él” (Latour, 2008, pág.73); planteando en su teoría del actor-red, que la acción es a-locada (no localizable, ya que se da en una red compleja de traducciones) e incluye a personas y a cosas, las cuales permiten, sugieren, bloquean e influyen en un hacer ecologizado.

La perspectiva del consumo cultural pone en el foco de exploración las temáticas de incorporación de sujetos laborales y el grado de membrecía demostrada en el uso de las nuevas herramientas de trabajo simbólicas y/o materiales. La conformación de componentes de subjetivación y la distinción de matices en la apropiación de dichas herramientas por parte de los conductores, podría indicar distintos modos de consumo.

El concepto se utiliza en una dinámica de actor-receptor de un objeto, en el cual el objeto es un *bien cultural* del tipo mercancía o arte; el actor, una industria o un agente que produce el objeto; y el receptor es el público destinatario, receptor o audiencia de medios comunicacionales masivos (García-Canclini, 1999).

Respecto del consumo cultural, Martín Barbero (1991. pág. 240) propone un análisis distinto al de las lógicas de usos y gratificaciones, haciendo foco en el espacio acotado por una comunicación pensada en términos de mensajes que circulan, de efectos y reacciones, para reubicar su problemática en el campo de la cultura: de los conflictos que articula la cultura, de los mestizajes que la tejen y las anacronías que la sostienen.

1.3. MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se hará una descripción de la estrategia investigativa, partiendo desde un acercamiento al campo de estudio basado en un conjunto de experiencias profesionales e investigaciones específicas producidas a modo de diagnóstico organizacional. La puesta en contacto con la percepción del proceso de transformación del trabajo, las *tribus* y prácticas de trabajo desarrolladas, la estructura del empleo ofrecida por la empresa y una aproximación a la subjetividad del conductor, desde la mirada de sus trayectorias profesionales y biográficas.

El campo de estudio queda constituido por los procesos de ensamblaje de las prácticas de trabajo de los conductores, en un contexto organizacional de transformación del sistema de transporte y la estructura del empleo y desempeño. Todo ello queda situado en el desempeño de un año de una organización operadora del sistema de transporte de pasajeros en Santiago, creada especialmente para la licitación del nuevo sistema en base a capitales y *know how* extranjero.

Siguiendo a Strauss y Corbin: “a los conceptos y el diseño se les debe permitir que emerjan a partir de los datos” (2002, pág. 22), de manera que, en base al delineamiento progresivo del campo de estudio se irá proponiendo, de manera emergente, las tácticas metodológicas y buscando su convergencia con la mirada teórica. De este modo, la fundamentación metodológica pretende compatibilizar conceptos de la aproximación investigativa desde la espacialidad estadística, las redes y la *grounded theory* con nociones teóricas la actividad, provenientes de la psicología cultural y/o la teoría histórico-cultural (Vygotski, 1995).

Una vez establecidas las bases conceptuales, se hará una descripción del diseño investigativo, sus herramientas metodológicas, técnica observacional, selección del contexto y actores, así como de los materiales y herramientas para producir la información.

Finalmente, quedará propuesta la técnica de análisis, su estructura y procedimientos, los que responderán a la necesidad de obtener conclusiones a partir de la información estadística, de redes y de relatos, así como de la integración y complementación de las mismas.

1.3.1. CAMPO DE ESTUDIO: Acercamientos preliminares

El contenedor en que trabajábamos concentraba frío en invierno y calor en verano. Carlitos, en medio de la modorra de los 35 grados celsius de ese enero en Quilicura, había embestido el cielo falso con un palo de escoba, logrando abrir un forado gracias al cual podíamos respirar. Los psicólogos de selección preferían trabajar dentro de los buses, donde entrevistaban choferes y mecánicos para lograr la meta de 1600 contrataciones para la puesta en marcha del Transantiago ese 7 de febrero de 2007.

Yo, echado sobre mi tarima-escritorio, maquinaba la forma de hacer “desarrollo organizacional” en medio de tal precariedad.

Varios montoncitos dispersos de azúcar representaban a los distintos grupos de conductores que iban ingresado a la empresa. Cada grupo con una memoria, con una forma de trabajar... Otras constelaciones de granitos operaban como mecánicos, o bien hacían las veces de buses suecos con carrocería brasileña o sistemas de control satelital español, etc. Los jefes y gerentes, en su mayoría colombianos, eran construidos con migas de la marraqueta del desayuno y la pregunta clave era: ¿cómo vamos a armar todo esto?

Por la tarde, volví a reflexionar el tema y googleando una oferta de vinos, derivé en una investigación internáutica sobre los ensamblajes de tintos: “assamblages líquidos”, decía, son mixturas para mejorar las características de cada caldo en base a una sabia combinación ex post, que se estabiliza en la botella y evoluciona en el tiempo. Esta era mi solución: ¡había que ensamblar Transantiago!

Para Strauss y Corbin, “la piedra angular de la experiencia propia puede ser un indicador más valioso para una investigación potencialmente exitosa que otra fuente más abstracta” (2002, pág. 42), por lo que he decidido integrar a este acercamiento al campo de estudio una mirada reflexiva desde la posición de gestor/observador participante (Canales, 2006).

Me desempeñé en el área Recursos Humanos de una empresa operadora desde febrero de 2007, fecha de la puesta en marcha del nuevo sistema Transantiago, hasta 2013. Esta empresa posee una planta de 5.500 trabajadores, lo que representa aproximadamente el 20% de la operación total del transporte de pasajeros en Santiago. A mi parecer, la experiencia de encuentro de distintas microculturas del trabajo ha evolucionado en una plenitud de discusiones, mansedumbres y rebeldías que revelan contradicciones, conflictos y discontinuidades; a la vez, ha fluido en la incorporación permanente de novedad y complejización (Morin, 1984). El sistema ha hecho más de 25 modificaciones de contrato que impactan en la forma de concebir el negocio y la operación. El progresivo aumento de la flota buses, la *troncalización* de los alimentadores, la incorporación de dispositivos de control, la privatización de la problemática de la evasión, etc., son algunos de los cambios que se añaden a la permanente modificación de rutas y planes de operación.

Todo esto ha puesto a las empresas operadoras del sistema en la necesidad de rediseñar sus modelos de negocio y adaptar sus procesos y prácticas de trabajo. Desde el punto de vista de los conductores, que son sujetos de este estudio, esta redefinición permanente se ha sumado a la necesidad de mutar sus *prácticas de conducción previas* para responder a las nuevas normas y procedimientos definidos por el sistema. Adicionalmente, se han requerido acoplamientos sociales para facilitar la convivencia y diálogos de coordinación entre grupos con diferentes orígenes y culturas. He llamado a esta adaptación de hacer *ensamblajes culturales*, haciendo referencia al hibridismo cultural (García-Canclini, 1990), tanto como a la mixturación de la vinicultura, que desarrolla evoluciones de *assamblages líquidos* (Flanzy, 2003).

Gracias al proceso de estudio de doctorado que he desarrollado en paralelo, he tenido una aproximación progresivamente más conceptualizadora a este fenómeno, realizando distintos estudios exploratorios con alcances diversos, cuyos resultados comentaré a modo de aproximación al campo de estudio.

Percepción de los conductores sobre la transformación del sistema

Mencionaré un acercamiento a la percepción del cambio de sistema desde el punto de vista de los conductores, llevada a cabo en 2011 mediante un desayuno de conversación al estilo de un *focus group* con 12 conductores, en el cual se exploró su percepción del *antes*, de la *transición* y del *ahora*. Transcribo citas directas del informe:

Comentarios de la situación previa

“Yo la tenía enchulada de rojo, con flecos y parlantes de 120 watts. Con lucecitas y todo”

“Llegué a tener dos Ford B66, de esas largas, ¿se acuerda?... las pagué en nueve meses. En esa época sí que ganábamos... claro, se robaba harto, pero eran otros tiempos”

“Dábamos unas vueltas al día para hacer las monedas del día. Igual andábamos a estrellones, pero se cortaban hartos boletos y cada uno sacaba su torreja... ¡hasta los sapos tocaban!”

“Algunos trabajaban dos semanas día y noche, se echaban —por lo bajo— unas ochocientas lucas al bolsillo... y vamos festejando las otras dos semanas... así daban la vuelta al mes”

“Allá en Pintana se pegaban las farras, los medios asados en los turnos de noche...con minas y todo... Todavía corre harta coca por allá”

“Siempre recogía los mismos pasajeros, todas las mañanas, eran vecinos... yo conocía la ruta, la población... hasta cuando se subían a tocar zampoña compartían con uno sus monedas”

Comentarios de la transición

“Se prometieron muchas cosas... que iban a tener más tiempo con la familia, que los troncales serían troncales, ¡hasta que habrían piscinas!”

“En esos momentos la empresa se olvidó de la parte humana, nosotros siempre habíamos estado con la camiseta puesta, ayudamos a fundar esta empresa”

“Somos el repuesto más barato del bus...”

“Para mí fue como un divorcio con la empresa...”

“Somos los primeros y los últimos...”

“Somos como el chip del celular...”

“Estuve un mes con licencia, nunca me llamaron, y cuando me llamaron, fue para preguntarme cuándo volvía, nunca me preguntaron cómo estaba”

“Yo trabajaba en la Avenida Chile. Ahí sí que era duro... no nos tenían ni baño... no había horarios. Yo no sé por qué reclaman tanto ahora y se enferman por nada”

Comentarios de la situación actual

“La gente está muy agresiva, hasta los cabros chicos de seis años nos echan la choreada. Yo andaba con un fierro de un metro y un tonto de goma. Así uno se hacía respetar, no como ahora”

“Cierto, ocurre todos los días, a cada rato, la gente no sabe bien cuáles son los paraderos correctos, o se los cambian continuamente sin aviso, o los cabros se roban las paletas para venderlas por metal”

“No me gusta el estrés y la agresividad del público, estoy chato, cansado, quiero estudiar para buscar otro trabajo”

“El Gobierno no ha cumplido con la educación del público, con las vías segregadas, con la señalización de paraderos, y todo eso afecta al público y nos rebota a nosotros”

“La AFT, en vez de ayudarnos, muchas veces nos hacen las cosas más difíciles, son de computador y oficina”

“Estas máquinas hablan, tienen siete computadores. Ahora les pusieron un programa que hace lo que quiere... uno acelera, pero no pasa na... es para que ahorren petróleo”

“Tienen cámara y GPS, así que por ahí nos ven... eso controla todo... Ahora les van a poner un panel para saber dónde anda cada uno. Una pantallita que muestra los tiempos, si va atrasado o adelantado, si paró o pasó de largo... los del COF ahora van a saber todo lo que pasa”

“¡Jefe, pero si somos como dos mil!... Yo ya ni conozco a los coleguitas, a veces nos topamos en el casino con colegas de las amarillas, pero a la mayoría no los conocemos”

Identificación de agrupaciones y prácticas de trabajo

Se trata de un estudio etnográfico de observación participante y 119 entrevistas realizadas en 2010 para la caracterización de las prácticas funcionales y disfuncionales de trabajo de los conductores, en terminales y rutas de la empresa⁴. Como hallazgos se obtienen descripciones que indican la existencia de *lugares de interacción*: casino, zona de espera para entrar en operación, zona de juegos y descanso; la existencia de *referentes*: personas con mayor manejo de lenguaje, expresividad y ascendiente en la sustentación y transmisión de historias (sindicalistas, operadores más avezados); la existencia de *agrupaciones reconocibles* desde los sujetos: grupos religiosos, sindicatos, asociaciones deportivas; y la existencia de *estructuras de origen* diferenciables: los micreros amarillos, los interprovinciales, los colectiveros, los camioneros, los nuevos. Respecto a la funcionalidad o disfuncionalidad del desempeño, hay estimaciones e interpretaciones diversas, de las cuales vale ilustrar un comentario del informe final que se usará en esta tesis como propuesta indagatoria:

“Un experimentado conductor proveniente de las amarillas, a la pregunta: ¿Cuántos colegas son buenos conductores?, contestó: Aquí no hay buenos o malos conductores: nosotros somos todos artistas, artistas para lo bueno y para lo malo, para hacer bien la pega o para hacerla mal”.

Caracterización de la estructura de empleo del conductor

Un estudio, presentado a la Cátedra de Psicología Contemporánea, orientado a caracterizar la oferta de empleo por parte del management del transporte público, incluyó entrevistas a ejecutivos y jefaturas de la misma empresa. Como resultado se obtuvo una caracterización de la oferta de empleo centrada en la *inmediatez* y la *estandarización*.

Respecto a la *inmediatez*, se busca que las experiencias previas aporten valor al trabajo de manera instantánea, ya que se espera del trabajador productividad inmediata y *know how* de la industria. La organización busca ganancia directa por el logro de objetivos inmediatos, y eso hace que las relaciones sean de corto plazo, de mutua conveniencia y de ganancia inmediata. No hay espacio para ofrecer estabilidad ni desarrollo de carrera; esa responsabilidad es individual. La gente está librada a sus propios recursos para responder a la exigencia de resultados.

La *estandarización* describe una oferta de empleo en que la estructura del trabajo se ha definido desde el proceso, sin el aporte de las personas, ya que es determinada por las

⁴ Fue llevado a cabo en colaboración con el sociólogo Edgardo Teuber Loebel, actual director del Centro de Estudios de la Sociedad Contemporánea.

tecnologías de producción. Existen sistemas de control digital para medir el cumplimiento de los objetivos y las definiciones, lo cual es prioritario, y la relación es despersonalizada.

Una segunda investigación fue realizada para la cátedra de Epistemología, llevada a cabo con apoyo de especialistas del Mineduc, bajo metodología cuantitativa, para una muestra de 257 conductores. Tuvo por objetivo la búsqueda de relación entre el tipo de empleo y la pérdida de habilidades básicas adquiridas previamente, bajo el supuesto de que el empleo de conductor es precario y la pérdida de habilidades se debe al desuso o precariedad de ejercicio. El resultado mostró una pérdida significativa de la habilidad *comprensión de información* en el grupo de empleo *Conductores*. Esta pérdida de habilidad puede ser explicada por la precariedad y aislamiento en el puesto de trabajo.

Acercamiento al sujeto *conductor*

En el estudio⁵ denominado *Caracterización de conductores Transantiago basada en trayectorias biográficas*, se realizaron entrevistas en base a la metodología de *trayectoria profesional* a una muestra de cinco conductores, referidos por red de informantes claves, filtrados desde el punto de vista de la diversidad de experiencias previas. A través de estas conversaciones semiestructuradas que describen las trayectorias de vida de conductores, se propone una descripción preliminar de aspectos culturales desde la perspectiva del sujeto y sus significaciones. Se concluye una tendencia a la reproducción de esquemas culturales previos, caracterizados por la necesidad de arraigo y reconocimiento; estructuras familiares de abandono y madres fuertes⁶; expectativas de retorno al estado original (retorno al campo, a formar parte de una gran familia), no observándose señales suficientes para postular la presencia de sujetos culturalmente transformados, sino más bien, roles laborales tensionados a una acomodación permanente y superficial a los patrones organizacionales impuestos por la modernización del sistema de transporte.

Estas presentaciones no tienen la intención de obtener conclusiones, sino más bien de mostrar una aproximación al campo de estudio, visibilizando nociones que serán integradas en la estructura argumental de esta tesis, poniendo en relieve la presencia de una condición de ^{a)}cambio organizacional en la que convergen actores de ^{b)}distintos orígenes, caracterizaciones y prácticas de trabajo, mixturados frente a un ^{c)}management

⁵ Presentado en diciembre de 2009 para la cátedra de "Identidad y Cambio", del Dr. Carlos Díaz Cánepa, en el marco del Doctorado en Psicología de la Universidad de Chile.

⁶ Coincidente con la propuesta de Sonia Montecino en "Huachos y Lachos" (1998).

que impone una estructura de empleo estandarizado que implica tensiones, y una ^{d)}acomodación superficial del rol a los patrones organizacionales impuestos por la modernización.

1.3.2. FUNDAMENTACIÓN: Conceptos metodológicos

Heráclito, en sus concepciones, va más allá la visión de los procesos como *ser/no-ser*, rescatando el sometimiento del ser a la razón mediante la mirada del *estar siendo* (Quijano, 2005). La modernidad vuelve sobre ello cuando concibe la evolución y sus fenómenos como procesos ideográficos, históricos y contingentes por excelencia. Desde la física se introducen nuevas nociones de observación, no determinismo e incertidumbre (Heisenberg, 1992). Así, se juzgará la normatividad científica como insuficiente para entender los procesos e interactuar con ellos, abriendo su mirada hacia la ideografía, en cuyo método investigativo proliferan los análisis cualitativos (Valenzuela, 2009).

Las ciencias sociales contemporáneas han experimentado un giro hacia la cualidad y la complejidad, en lo cual han derivado hasta constituirse como *bricoleurs* (Geertz, 1994) que combinan piezas de diferentes perspectivas en virtud de sus proyectos o tópicos a producir. Todo esto ha puesto en evidencia un escenario de tal complejidad, que imposibilita el uso de modelos de análisis de causalidad. Un caso descrito por Cole (2003) es la investigación con técnicas ecoculturales que operan en base a correlaciones, las cuales se enfrentan a problemas de multicolinealidad que impiden especificar la contribución de cada una de las variables consideradas. Las fronteras entre lo explicativo y lo interpretativo continúan redefiniéndose y transformándose, tal como señala Geertz (1994) en Géneros Confusos, cuando afirma que la apuesta por lo interpretativo y lo simbólico es cada vez mayor para sociólogos, psicólogos, politólogos y economistas.

Estas técnicas de investigación *emic* no recolectan datos objetivos (Canales, 1982), sino que producen datos como resultado de una interacción indagatoria que ocurre en el lenguaje (Crego, 1993), en la cual no se reproducen opiniones, sino que se generan reacciones que dan cuenta del ámbito de libertad implicado en la elección reflexiva que origina respuestas en el investigado (Peirce, 1986), y eso mismo lo caracteriza.

La descripción cualitativa asume un fenómeno como único, constituido por una red de complejidad, determinación-indeterminación, irrepitibilidad, de manera que su capacidad de generalizar es limitada y el saber se constituye en la experiencia del investigador que asume sus cualidades (Morin, 1984).

También el acercamiento al estudio de la subjetividad se ha realizado desde el *bricoleur* de la diversidad metodológica, con la intención de posicionarse en una actitud de apertura frente a aquello que está indeterminado, resolviendo desde el uso flexible de las herramientas de estudio y conservando la noción de que el dispositivo utilizado forma parte del conocimiento construido.

La investigación social es básicamente un proceso constructivo e interpretativo en donde la cualidad se construye junto con la producción de conceptos, modelos y teorización de categorías que se articulan en la definición de zonas de sentido.

El estudio de la cultura se ha asumido como una construcción compleja y cuyo análisis debe ser guiado por una ciencia interpretativa que tantea significaciones. No se trata de experimentar en busca de leyes, sino de comprensiones que interpreten expresiones sociales formando significados elaborados (Geertz, 1973), asumiendo la complejidad y variabilidad de los fenómenos y de la acción humana (Strauss, 2002). Comprender la cultura supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad. Para ello es necesario capturar el punto de vista del actor mediante un enfoque *emic* en que las formulaciones sobre sistemas simbólicos están orientadas en función del actor (Canales, 2006). Así, el estudio de la cultura se elabora atendiendo a las interpretaciones que hacen de su experiencia las personas que integran un grupo específico. Llegar al ser humano es llegar a comprender a un individuo guiado por formaciones culturales de una clase muy específica; es por ello que su comprensión descansa cardinalmente en el interés por lo particular, por lo circunstanciado, por lo concreto. Esto implica la indagación a través de una densa complejidad.

El estudio de la cultura se aborda observando su proceso de formación, aislando sus elementos, especificando sus interrelaciones y sus ejes organizativos, para luego caracterizar todo el sistema de una manera general (Geertz, 1973).

La concepción de la cultura desde el punto de vista de los *mecanismos extragenéticos de control* (Geertz, 1973) comienza con el supuesto de que el pensamiento humano es fundamentalmente social y público, por tanto, no radica en sucesos que ocurren en la mente, sino en un tráfico de símbolos significativos: en su mayor parte, palabras; pero también gestos, ademanes, dibujos, espacios, movildades y todo tipo de artificios.

Siguiendo a Geertz (1994), este *bricoleur* pretende producir cualidad y complejidad por medio de la combinación de piezas metodológicas de diferentes perspectivas que serán utilizadas en etapas sucesivas de la investigación y articuladas para analizar relaciones y contrastes.

La integración de metodologías estadísticas, gráficas y de relato, responde del carácter complejo del caso a estudiar, así como del desafío teórico de conceptualizarlo desde los espacios, movilidades y significados. La metodología está al servicio de la capacidad generativa para integrar y reconstruir lo que se presenta al investigar. La clave consiste en establecer relaciones lógicas entre las herramientas y los dispositivos de acción social estudiados (Ibáñez, 1989).

La primera etapa investigativa está compuesta por decisiones tomadas en base a distinciones estadísticas. Se trata de identificar casos y caracterizaciones a estudiar.

Una vez identificados, en la segunda etapa se desarrollan mapas de posicionamiento gravitacional y mapas de relaciones en red.

El análisis comparado de ambos facilitará la identificación de subjetividades y actores en la trama sociocultural, los que serán protagonistas de la construcción de relatos en la tercera etapa investigativa. Esta tercera unidad construye significados desde los a través de la producción y análisis fundado de relatos sobre su experiencia de trabajo.

1.3.1.1. Análisis espacial y análisis de redes

En el contexto de la modernidad, las evoluciones de los comportamientos de las movilidades se han acelerado, atrayendo a investigadores a interrogarse por la movilidad como un desplazamiento real o simbólico en el espacio, así como por las representaciones y los conceptos resultantes de ellas, que describen las relaciones de los agentes, grupos y *territorios*. El concepto de movilidad representa una totalidad que abarca al movimiento mismo, todo lo que le precede, lo acompaña y lo prolonga (Kaufman 2002). De este modo, tiene en cuenta las estrategias de los actores y la virtualidad del movimiento. La idea según la cual los espacios y también las personas cambian de naturaleza volviéndose, ellas mismas, entidades en movimiento, se encuentra en un gran conjunto de trabajos (Lévy, 2003). La movilidad espacial es, por lo tanto, más que un intersticio o que una conexión entre un punto de partida y uno de destino: es una dimensión estructurante de la vida social (Kaufman, 2002). Esta noción de movilidad traduce un cambio de significado: la movilidad se convierte en una metáfora para evocar toda otra forma de relación con la distancia y con el espacio (Cattan, 1996). En este contexto, lo próximo y lo lejano, el *aquí* y el *en otros lugares*, no se oponen más en una categorización binaria del espacio. Se evocan situaciones entre dos, el *divergente* y el *convergente* dan lugar al *agente* movilizad, los orígenes y los destinos se funden en espacios de circulación. La movilidad híbrida nuestras categorías espaciales, sociales y culturales.

Nuevas nociones han surgido para evocar la metáfora de la realidad móvil. Es posible referirse a *turistas* (Palacios, 2011) y a sociedades en redes (Castells 2005). Nociones tales como *territorios circulatorios* expresan igualmente los efectos que las movilidades podrían tener sobre los territorios y las sociedades, y la liquidez y la fluidez se convierten en calificativos elegidos para evocar el impacto de las movilidades sobre nuestras sociedades (Bauman,2003).

Si bien hay teorizaciones que sostienen que el *espacio es red* (Castells, 2005), son escasas las investigaciones que han utilizado la movilidad, el territorio y la red para comprender las transformaciones culturales. El desarrollo de una construcción relacional de los territorios permitiría identificar los componentes que los caracterizan.

El uso del modelo espacial busca construir una aproximación que considere a los territorios en términos de articulaciones de convergencia de práctica cultural e interdependencias; espacios y fronteras difusas, fundadas sobre lazos de proximidad tejidos en un espacio de condensaciones, donde las relaciones se diagraman como conectividades entre lugares naturales o virtuales; construir una aproximación donde los territorios se vuelven construcciones reticuladas, topológicas. En esta perspectiva, la imagen del rizoma (Deleuze y Guattari, 2002) considerado como un sistema descentrado y no jerárquico, sin memoria organizadora, únicamente definido por una circulación de estados, grafica estas ideas.

El modelo estadístico gravitacional responde los aspectos metodológicos del modelo espacial, facilitando el cálculo y diagramación de relaciones en el espacio. Permite, asimismo, modelar el movimiento o comunicación sobre algún soporte. Esencialmente, se basa en la interacción de factores como *masa, cuerpo* y variables de relación como *atracción y fricción*. *El espacio puede entenderse como resultante de un proceso de decisión o de una práctica, lo cual implica un origen, un destino y el movimiento resultante de la elección que hace el origen del destino*. Algunos campos de aplicación son las migraciones, los desplazamientos para hacer turismo, compras u obtener servicios.

Una metodología de posicionamiento espacial de nodos relacionados corresponde al análisis de redes. El análisis de redes sociales ARS (*social network analysis*), se ha desarrollado como herramienta de medición y análisis de las estructuras sociales que emergen de las relaciones entre actores sociales diversos (individuos, organizaciones, etc.). El ARS proviene de los estudios de las relaciones de grupo pequeño que realizó en los años sesenta el sociólogo Moreno y evoluciona como un conjunto de técnicas de análisis para el estudio formal de las relaciones entre actores, y para analizar las

estructuras sociales que surgen de la recurrencia de esas relaciones o de la ocurrencia de determinados eventos (Requena, 2012).

El análisis de redes comienza prestando atención especial al estudio de las estructuras sociales; así, no se centra en el por qué la gente hace lo que hace, sino en la comprensión de los condicionantes estructurales de sus acciones. La asunción básica del análisis de redes es que la explicación de los fenómenos sociales mejoraría analizando las relaciones entre actores. El análisis de redes sociales generalmente estudia la conducta de los individuos a nivel micro, los patrones de relaciones (la estructura de la red) a nivel macro, y las interacciones entre los dos niveles.

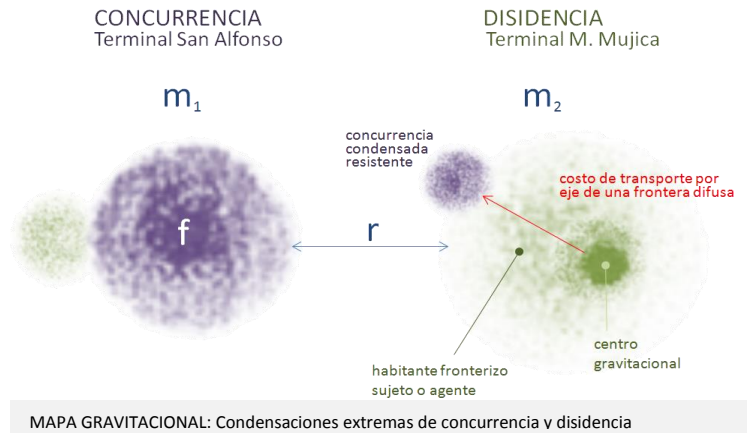
En el análisis de redes se describe y estudia las estructuras relacionales que surgen cuando diferentes organizaciones o individuos interactúan, se comunican, coinciden, colaboran, etc., a través de diversos procesos o acuerdos, que pueden ser bilaterales o multilaterales; de este modo, la estructura que emerge de la interrelación se traduce en la existencia de una red social. Las redes sociales son, por tanto, conjuntos de relaciones sociales o interpersonales que aglutinan a individuos u organizaciones en *grupos* (Porrás, 2005).

Como fruto de las *relaciones*, directas e indirectas, entre actores (la interacción, la comunicación, el intercambio, etc.), se puede identificar estructuras relacionales a las que atribuir la emergencia de propiedades sistémicas; esas estructuras emergentes nos pueden ayudar a comprender e incluso a gestionar mejor la acción humana (Hanneman, 2000).

De modo general, el ARS pretende analizar las formas en que individuos u organizaciones se conectan o están vinculados, con el objetivo de determinar la estructura general de la red, sus grupos y la posición de los individuos u organizaciones singulares en la misma, de modo que se profundice en las estructuras sociales que subyacen a los flujos de información, a los intercambios, o al control-sedución (Baudrillard, en Capasso, 2007).

Registros de espacialización estadística y mapas de redes de relación

Como herramienta de registro espacial, el mapa gravitacional es una técnica que facilita la visualización metafórica de las condensaciones de práctica, y se basa en la ley de gravitación, la cual a su vez se sirve de conceptos tales como atracción, cuerpo, masa, distancia, condensación, etc.



La atracción puede estar dada por la masividad y cercanía de una condensación de práctica. Un grupo que se asocia para operar de cierto modo específico ejerce algún grado de fuerza sobre la posibilidad de movilidad de un cuerpo o agrupación menor. Así, una agrupación social actuaría como un cuerpo que ejerce un campo de atracción respecto a la movilidad de otros, en el contexto del mapa.

Para el análisis de las condensaciones de práctica cultural, los diagramas de dispersión se asumirán homólogos a los mapas gravitacionales, donde la fuerza de atracción estará dada por las agrupaciones de datos más frecuentes, entendidas como polos extremos de convergencia o divergencia respecto de las prácticas impuestas por el management.

Estos mapas metafóricos posicionarán gráficamente la expresión de conceptos tales como *frontera*, *habitante de frontera*, *flujo* y *movilidad*.

Cuerpo se entenderá como una unidad representada en el mapa, que corresponde a un dato específico que toma un valor; puede ser una práctica o una característica. Dicho valor implica una *masa*.

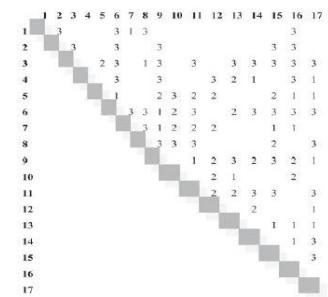
Movilidad es la trayectoria individual que implica movimiento-estabilidad, definida desde una relación entre el tiempo y la posición. La movilidad puede tomar una *dirección* que en la presente tesis se interpretará como *estable*, *variable*, *convergente* o *divergente*, según la zona del mapa en que se sitúe y dirija. Así, las agrupaciones o condensaciones tienen una movilidad de tendencia llamada *flujo*, que puede caracterizarse por su intensidad y direccionalidad.



Esta construcción de mapas analíticos, proveniente de la geoestadística, muestra distintas configuraciones derivadas de la movilidad-atracción, tales como el *solapamiento* y la *inclusión*, entendiendo a la primera como traslape o superposición parcial de dos condensaciones; y definiendo la segunda como absorción de un cuerpo en la zona gravitacional de otro. Desde el análisis de condensaciones de práctica, se trata del mapeo de casos que se aproximan, conservando su pertenencia a grupos distintos.

Un cuerpo en el espacio puede ser atraído por otro, o bien se sitúa en el centro del equilibrio de masas de los objetos que lo circundan, en una zona denominada *centroide* o *baricentro*. Si las materias de los cuerpos circundantes son homogéneas y simétricas, entonces cualquier recta que pasa por el centroide dividirá dicho segmento en dos partes de igual momento.

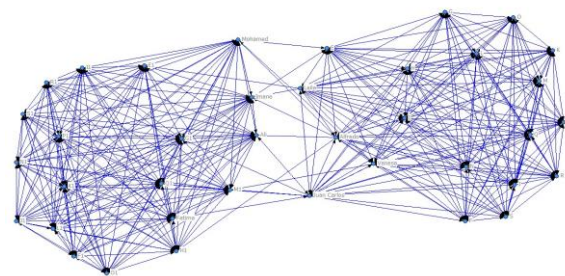
Los diagramas de red difieren de los registros de espacialización en que implican la relación entre sujetos, y no relacionan atributos de los sujetos. Asimismo, la distribución espacial no se hace en torno a variables, sino a relaciones entre unos y otros actores, o nodos. Esta distinción de una estructura de red que, a nivel de manejo de datos, opera relacionando personas con personas (no sujeto con atributo, que es lo que hace la estadística social), implica la asociación de variables en una tabla de relaciones o contingencia.



GRAFO DE RELACIONES EN RED

Las medidas para caracterizar y comparar las *estructuras de las redes* quedan constituidas por la distinción de sus componentes: nodos y conexiones; y su nivel de integración: densidad, cohesión, polaridad y centralización. Adicionalmente, existen medidas para la efectividad en el logro de metas, tales como la movilización o transmisión.

Un segundo nivel de análisis está dado por las posiciones de los componentes o nodos, donde la *centralidad* da cuenta de la posición de un actor en una red de acuerdo a la cantidad de conexiones directas e indirectas, así como su posicionamiento para influir y la distancia que existe respecto a las condensaciones de conexión. Los cualificadores de la medida de centralidad son: el grado de proximidad o cercanía, y la mediación.



ESTRUCTURA DE UNA RED SOCIAL

Las medidas de centralidad y cohesión combinadas pueden analizar, por ejemplo, el número de agrupaciones de práctica cultural ligadas, el grado de exclusividad de los lazos y la posición de las agrupaciones divergentes y convergentes en el conjunto o red social.

Un grupo de nodos fuertemente cohesionados compone un *clúster*, y un paso de su conexión constituye un *clique*. No es intención de este escrito reproducir un tratado de análisis de redes (se recomienda Hanneman, 2000), por lo que aquellos conceptos utilizados en el análisis del acoplamiento social en culturas laborales ensambladas, serán descritos en el desarrollo de la tesis.

1.3.1.2. Análisis fundado

Lo cultural es conceptualizado como una construcción de sentido que se da en la dinámica de relación sujeto-sociedad, en un esfuerzo de auto comprensión (Geertz, 1973). La noción del lenguaje como organizador de significados en movimiento desborda las lógicas investigativas precedentes, impulsando a buscar metodologías que aborden el relato de la manera diferenciada y única que se presenta al investigador en un momento dado (González Rey, 2008). Los “textos” existen en una realidad móvil en que se entrelazan enunciados –textos- y contextos, con las interacciones en las cuales se relatan.

Para Iñiguez (2003), las relaciones sociales son activadas por el relato, así como la forma en que las prácticas discursivas actúan manteniéndolas y promoviéndolas. Parte de este análisis del ensamblaje pretende explorar, desde los significados, la emergencia de procesos de producción, circulación y consumo de artefactos sociales y culturales. El uso de la herramienta de análisis fundado en esta tesis, pretende explorar la apropiación (convergente o divergente) de la norma en los relatos de los actores (Ibáñez, 2005), así como las agencias de ensamblaje en las prácticas de trabajo.

El modelo de la actividad de Engestrom (2001) usado en esta tesis, coincide con nociones discursivas en su planteamiento de una relación de co-determinación entre relato y estructura social, en la cual ambas son “condición para” y “efecto” recíprocamente (Fairclough, en Cornejo, 2012). De manera homóloga al planteamiento del hábitus y la agencia (Bourdieu, 2004), el relato está performado por la estructura social, en tanto repertorios disponibles, normas de uso aceptadas y capacidades de control, pero también el relato es constituyente de lo social y de las subjetividades.

Como metáfora para explicar la complementación de instrumentos metodológicos de esta tesis, tales como diagramas de redes y mapas gravitacionales, o bien, conceptos como condensaciones de práctica y sujetos fronterizos, resulta sugerente la concepción de

Foucault (1998, pág. 60) de los relatos cuando los caracteriza como “elementos tácticos o bloques de operación en el campo de las relaciones de fuerza; puede haberlos diferentes e incluso contradictorios en el interior de la misma estrategia; pueden por el contrario circular sin cambiar de forma entre estrategias opuestas”.

Si bien esta investigación no está ajena a las dinámicas del control propias del análisis crítico del relato, la imposición de modelos organizacionales desde el management no constituye el foco, sino que se analizará el relato en su construcción emergente de conceptos y en su contribución a la producción de nuevas formas de articular el trabajo.

La teoría fundada fue presentada por primera vez en 1967 por Glasser y Strauss, a partir de investigaciones en el área de la salud, y mejorada en 1990 por Strauss y Corbin, quienes presentan la metodología a seguir, explicando en detalle cada fase de la investigación. Ofrece una alternativa a las metodologías funcionalistas y estructuralistas dominantes en la década de los sesenta, y está orientada a la generación de conceptos sociales, más que a la verificación de teorías, inscribiéndose en el campo de los métodos interpretativos o *emic* (Geertz, 1973).

Esta teoría está cimentada en las nociones de pragmatismo, acción y lenguaje de Mead (1993), así como en el interaccionismo simbólico de Blumer (1981), entre otras. Mead da soporte a nociones del concepto de mente distribuida cuyo avance posterior fue emprendido por el interaccionismo simbólico y por el socioconstruccionismo, y reflejadas por la teoría histórico-cultural con base en la postura materialista de Marx y en los estudios de Vygotski (Perlo, 2006), quien propone la mediación como mecanismo de construcción cultural. Su finalidad es aportar una estrategia para descubrir y analizar los significados de la experiencia personal de los actores sociales desde su cotidianidad (Schutz, en De la Villa, 2013, pág. 11). Este aspecto evidencia su base en el interaccionismo simbólico, ya que la mirada se enfoca en la forma en que los individuos y grupos sociales interactúan para formar una visión de su realidad (Mead, 1993). El acceso a la experiencia, las palabras, los artefactos, resulta clave para reconstruir el significado simbólico emergente no solo como descripción, sino en forma de teoría abstracta comprensiva de la acción social (Denzin, 2012; Van Dijk, 2011). Para ello se sirve del acercamiento progresivo a lo *no conocido* sin teorización previa, a través de supuestos provisionales que se van desechando a medida que aparecen las significaciones desde los actores, usando una herramienta del interaccionismo propuesta por Blumer (en Elliot, 2005, pág. 28), llamada *concepto sensibilizador*, el que opera de manera previa a la obtención de definiciones y carece de especificación de atributos y demarcaciones, orientando así al investigador a la indagación progresiva mediante referencias generales. Esta operación pone de relieve la

cualidad constructiva de la realidad (Berger y Luckman, 1995) y la recursividad circular de la metodología investigativa que codifica sistemáticamente los datos, evitando teorizar hasta que emerjan categorías.

Entiende la descripción no como una representación de realidad, sino como producción de relatos con un propósito selectivo, donde lo relevante es la construcción de sentido para los datos, con propiedades y dimensiones específicas, organizados en secuencias relacionales para elaborar teorías fundadas en las construcciones de relato de los actores, combinándolas con nociones categoriales para ofrecer nuevos juegos de significados.

Concibe la investigación como un proceso circular de aproximación a un propósito, que “puede integrar combinaciones de procedimientos [...] y posibilitar que los investigadores actúen de manera pragmática combinando las técnicas disponibles para obtener los resultados deseados [...] armando pastiches metodológicos [...] que combinan procedimientos cuantitativos como cualitativos [...] que facilitan la investigación creativa” (Strauss y Corbin, 2002, pág. 33).

En la teoría fundada, el dato es producido en la actividad investigativa que involucra al investigador. Para Strauss y Corbin (2002, pág. 65) “el investigador está reaccionando de manera activa con los datos y trabajando con ellos” para categorizar en base al tejido semántico emergente y ampliar el rango de significados en base a la comparación de propiedades y dimensiones derivadas de los *incidentes*, y no contra la teoría o la experiencia. La propuesta comparativa implica construir polos extremos tentativos para un dato (por ejemplo: “acceso fácil a la droga o acceso difícil a la droga”; en Strauss y Corbin 2002, pág. 104) para ampliar el espectro de variabilidad en su exploración, ya que tanto para Foucault en *Las palabras y las cosas*, como para Strauss y Corbin (2002), los datos tienen múltiples clasificaciones posibles:

“La dirección de la actividad depende de las maneras particulares como se clasifican los objetos. Es la definición de lo que es un objeto lo que permite que la acción ocurra con referencia a aquello por lo que se le toma”.

(Strauss y Corbin, 2002, pág. 114)

La teoría fundada ofrece una táctica sistemática para la práctica de la investigación cualitativa, y sus componentes incluyen⁽¹⁾el involucramiento simultáneo en la recolección de datos y su análisis; ⁽²⁾la construcción de códigos analíticos y categorías a partir de los datos y no de hipótesis lógicamente preconcebidas; ⁽³⁾el uso de un método de comparación constante, que contempla hacer comparaciones durante cada etapa del análisis; ⁽⁴⁾evolucionar en el desarrollo de una teoría durante cada paso del proceso de recolección de datos y análisis; ⁽⁵⁾la elaboración de memos para construir categorías,

especificar sus propiedades y definir las relaciones entre ellas; ⁽⁶⁾la revisión de la literatura después de desarrollar un análisis independiente.

Strauss y Corbin buscan legitimar una investigación cualitativa sistemática y capaz de generar teoría, en la cual la recolección y análisis de datos son parte de un continuo.

Teoría fundada y modelo de la actividad

Si bien se ha buscado convergencia epistemológica, un argumento adicional que sustenta el uso táctico del *análisis fundado* en esta tesis queda planteado por el alineamiento del concepto de *paradigma* de la teoría fundada con respecto a nociones la teoría de la actividad.

La codificación axial implica el uso de un *paradigma o esquema organizativo para analizar y sistematizar los datos*, cuyo modelo consiste en un ciclo circular que relaciona **condiciones, acciones y consecuencias** (Strauss y Corbin, 2002, pág. 140).

Las *condiciones* corresponden al contexto de circunstancias (cómo, cuándo, dónde, por qué) en el cual se entretajan de manera compleja las *acciones e interacciones* entendidas como respuestas emergentes —estratégicas o típicas— a las problemáticas o circunstancias contextuales (qué, quién). Las *consecuencias*, por su parte, derivan de las acciones o de las omisiones: “su impacto puede ser amplio, con consecuencias que hacen impacto unas sobre otras para crear una secuencia de acontecimientos que alteran por completo un contexto o condición.



La descripción de los componentes y el modo en que opera un paradigma propuesta por Strauss y Corbin (2002, pág. 142) presenta similitudes con el modelo de ejes de la actividad planteado por Engeström (en Salomon, 2001, pág. 8), en cuanto ambos se entienden culturalmente constituidos y se refieren a la *acción* de sujetos o grupos sobre objetos o resultados, creadas por contextos de *condiciones* como normas, mundos sociales, roles e instituciones.

Para la teoría fundada, las *acciones* pueden ser *rutinarias* o *estratégicas*: las rutinarias, en cuanto “corresponden a las formas habituales de responder a las ocurrencias de la vida cotidiana”, pudiendo cristalizar en protocolos establecidos o reglas; y las estratégicas, descritas como “actos deliberados o ejecutados a propósito para resolver un problema y al hacerlo moldean el fenómeno” (Strauss y Corbin, 2002, pág. 146), pueden ser entendidas en el mismo sentido que las nociones de *densidad de experiencia* o

reproducción cultural, y la de *agencia cultural*, respectivamente (Cole, 2003, pág. 91; Wertsh, 1998, pág. 43). Para la teoría fundada, estos conceptos se ponen en juego nuevamente en la herramienta llamada *matriz condicional/secuencial*.

Teoría fundada y nociones de variabilidad y complejidad

La fase de codificación selectiva busca, en primer término, refinar los conceptos por medio de la *saturación* o agotamiento de lo emergente, que permite la búsqueda de *densidad* o identificación de todas las propiedades posibles; pero además admite el empleo de la *variabilidad* o diversidad en los rangos de las propiedades y dimensiones, acogiendo y explicando los casos que no encajan, y estableciendo relaciones entre categorías. La inclusión y centramiento en la *variabilidad* es otro elemento clave en el planteamiento metodológico de la presente investigación, elemento que reaparece en el concepto de *codificación y análisis para el proceso* en Strauss y Corbin (2002, pág. 183), en tanto “busca de manera consciente la acción o la interacción y advierte sus movimientos, secuencias, cambios y cómo evolucionan”, enfatizando la naturaleza variable del proceso.

El muestreo teórico busca incidentes que demuestren el rango de variación de las dimensiones del concepto, así como las relaciones entre conceptos, con el fin de maximizar las diferencias entre los conceptos emergentes y las oportunidades de análisis comparativo, que —para el caso de esta tesis— corresponde a la clasificación del colectivo el clúster de acuerdo con polos de calidad y variabilidad del desempeño.

Asimismo, la noción de contexto “*como aquello que entrelaza*” descrita por Cole (2003, pág. 128) converge con la propuesta de Strauss y Corbin:

“Las condiciones contextuales son el conjunto de condiciones específicas (patrones de condiciones) que se entrecruzan en las dimensiones en un tiempo y lugar para crear el conjunto de circunstancias o problemas a los cuales responden las personas por medio de la acción/interacción (...) Lo principal de las condiciones macro no es que sean meros telones contra los cuales presentar la teoría. Cuando son pertinentes, hacen parte destacada de la historia analítica y deben estar entretejidas en el análisis”.

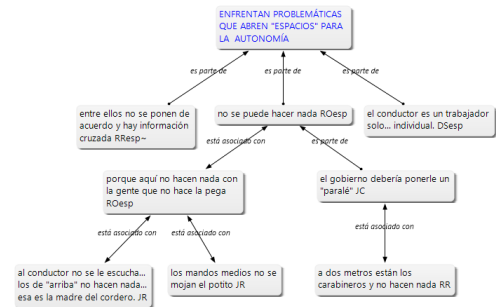
Strauss y Corbin (2002, págs. 144, 218)

Esquemas lógicos de categorización de relatos

De manera homóloga a los registros estadísticos de espacialización y los mapas de redes relacionales, la teoría fundada propone esquemas de redes de relaciones lógicas entre codificaciones y categorías. Estos mapas grafican la construcción de lógicas de

significación emergentes, lo cual demuestra el intento por desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente obtenidos y analizados.

Los métodos de la teoría fundamentada consisten en una serie de pautas sistemáticas y flexibles para la recolección y análisis de datos con el objeto de construir modelos fundamentados en los mismos datos. Para Strauss y Corbin (2002), los datos constituyen las bases de la teoría, y el análisis de estos datos genera los conceptos que construimos.



1.3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: Descripción de la metodología de estudio

La estrategia de estudio combina tres métodos en una secuencia de acciones que van especificando el foco de análisis para buscar respuesta a la pregunta de investigación. El primer acercamiento es una contextualización en base a estudios previos, seguido de conversaciones con referentes claves para identificar orientaciones de negocio, unidades naturales de organización, disponibilidad de información y tipos de registros y soportes, etc.

El primer método pretende la espacialización gráfica de los datos mediante operaciones estadísticas y consiste en la recolección y elaboración de bases de datos de resultados operacionales y atributos de la población de conductores, con el fin de modelar distinciones y tendencias en el comportamiento laboral. Establecer condensaciones o clústeres de desempeño y tipologías de atributos relacionadas con estos clústeres.

El segundo método pretende la diagramación de redes de interacción en distintos ámbitos de contacto y distintos objetivos de relación. El diseño de redes implica la producción de información mediante encuestas, para desarrollar, mediante el apoyo de software, graficas de nodos y vínculos que describan redes de “quienes se reúnen y para qué”. Esta vez se ha reducido el colectivo a una unidad natural de funcionamiento organizacional que hace el reflejo más cercano a las características del caso total.

El tercer método busca acercarse a las caracterizaciones de los actores para producir significaciones, categorías y conceptos en respuesta a la pregunta de investigación. Para

ello se hará una selección muestral sucesiva de actores diversos, a quienes se entrevistará para construir relatos que serán analizados mediante teoría fundada.

No obstante el diseño combina métodos cualitativos y cuantitativos, el modelo investigativo es esencialmente de tipo no experimental, transeccional y descriptivo.

Análisis espacial relacional

El aporte esperado del uso de la metodología cuantitativa es obtener capacidad de interpretar datos masivos. El acercamiento al campo de investigación desde el punto de vista del management aporta principalmente definiciones de estándares y mediciones. La data recogida de la operación de un año alberga la valoración de cumplimiento y la caracterización de los conductores. Como representación del punto de vista normativo, así como construcción de un marco referencial de aproximación, resulta pertinente transformar una data masiva – de 1.107.775 datos acumulados de desempeño más 10.152.075 datos base, para los 19 factores de caracterización- en alguna clase de conocimiento útil para orientar la toma de decisiones para un progresivo acercamiento al campo de estudio y para aportar matices que complementen la construcción cualitativa.

No obstante el uso que se le dará será complementario, es preciso reconocer que esta metodología, en su esencia, pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías que explican y predicen. Para nuestro enfoque, servirá de exploración y contraste al sondeo de propuestas o intuiciones abductivas (Peirce, 1986), siguiendo rigurosamente los protocolos de procesamiento estadístico sobre los 11.259.850 datos generados, con el fin de obtener alguna simplificación conclusiva que contribuya a la generación de conocimiento respecto del caso en estudio.

Las herramientas usadas operan sobre bases de datos extraídos de información de software de control de información de la compañía (sistema de control de flota DTS, SQL-Sharepoint, SAP, Excel) y serán el software Excel como base de datos, y el paquete SPSS para estadística social (Manual SPSS, 2011).

Lo primero será procesar la data de desempeño y atributos de los conductores para describir sus características: su promedio, desviación, distribuciones, máximos, mínimos, etc.

La primera exploración de distinciones sobre esta extensa data intentará producir segmentos o agrupaciones en base a hallazgos de diferenciación. Los estadísticos usados serán la ANOVA, que se basa en el análisis de las varianzas de los grupos de datos presentados y se utilizará para identificar diferencias significativas de comportamiento o características de distintos grupos, mostrando que el promedio de un grupo de datos es diferente al de los demás, de manera que se constituye en un clúster diferenciable.

Una vez diferenciados los clúster o grupos de conductores, probaremos la relevancia de los factores de caracterización del conductor y su comportamiento, tales como edad o ausentismo. Usaremos correlaciones lineales para medir el grado de relación lineal entre dos variables o conjuntos de variables: cada característica respecto del desempeño. Los resultados nos darán nociones sobre la dirección de esta relación (positiva, negativa), la fuerza (correlación fuerte, correlación débil, sin correlación). La medida de correlación lineal a aplicar es Pearson, que indica el grado de relación lineal de las variables a comparar. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos. El valor de la correlación fluctúa entre -1 y 1, donde valores cercanos a -1 indican una fuerte correlación negativa, mientras que valores cercanos a 1 indican una fuerte relación positiva. Si el valor de la correlación es cercano a cero, se puede decir que el grado de relación lineal entre las variables es cero o muy débil.

Para agregar potencia y diversidad al análisis de correlaciones -y dado que se cuenta con una data que incluye múltiples características de los conductores que pueden ser asociadas o relacionadas con su desempeño-, se probarán modelos correlacionales de *grupos de factores*. Con este fin realizaremos pruebas de regresión múltiple, que consisten en evaluar el efecto de dos o más variables *independientes* sobre una variable *dependiente*, así como predecir el valor de la variable dependiente con una o más variables independientes. El objetivo es estimar cuál es el conjunto característico de los conductores que se relaciona mejor con las puntuaciones de resultados de su trabajo.

Una vez identificados los *clúster* o agrupaciones de conductores en base a su desempeño y obtenidos los conjuntos de características o *tipologías de conductores* relacionados a desempeño, interesa ver cómo estos clúster se presentan en las unidades naturales⁷ del caso, con el fin de caracterizarlas y enfocar el estudio en una de ellas. Adicionalmente

⁷Las unidades naturales de la organización corresponden a los terminales o depósitos en los que se sitúan los conductores. Éstas operan como unidades de negocio diferenciables y con un alto grado de autonomía.

interesa ver cómo las segmentaciones realizadas para analizar las características de los conductores, se cruzan y saturan los clúster de desempeño.

Para esto se realizará una categorización o segmentación de las variables de caracterización de los conductores, ya que su análisis como variable continua resulta inviable en muchos casos (por ejemplo, la edad distribuida en un continuo de 18 a 71 años, cruzada con los clúster de desempeño, generaría una tabla de 212 datos). La segmentación se hará analizando la distribución natural de cada uno de los factores mediante graficación SPSS y considerando reportes descriptivos e históricos del caso que pudieran llevar a hipotetizar cortes en las variables (por ejemplo, la antigüedad queda segmentada por aumentos en los volúmenes de contratación en periodos específicos de expansión de la empresa).

Una vez simplificada la complejidad de los factores de caracterización y convertidas las variables continuas en nominales mediante categorización, se procederá a probar cómo se cruzan y saturan los clúster de desempeño. Este análisis final se llevará a cabo por medio de la construcción y análisis de tablas de contingencia, metodología que permite cruzar comparativamente variables categóricas. La asociación de variables categóricas tales como edad y desempeño se produce en una tabla de

doble entrada reduce la observación de 3035 unidades a 12 casillas de agrupación en las cuales se distribuyen las frecuencias o porcentajes de casos. Por un lado, la edad segmentada en tres grupos y por el otro, el desempeño agrupado en cuatro clústeres.

GRUPO ETAPA EDAD	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
ADULTEZ	Recuento	32	30	42	15	119
TEMPRANA (22-30 años)	% dentro de EDADES	26,9%	25,2%	35,3%	12,6%	100,0%
	Residuos corregidos	1,1	-0,1	1,0	-2,2	
ADULTEZ	Recuento	599	674	800	536	2609
MEDIA (30-60 años)	% dentro de EDADES	23,0%	25,8%	30,7%	20,5%	100,0%
	Residuos corregidos	0,5	1,2	-2,0	0,4	
ADULTEZ	Recuento	61	68	109	69	307
TARDÍA (60-76 años)	% dentro de EDADES	19,9%	22,1%	35,5%	22,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,3	-1,4	1,7	0,9	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de EDADES	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

En la sección de resultados de esta tesis, se ha llamado a este análisis “perfiles de absorción”, dado que se pretende mostrar cómo cada característica satura los clústeres de desempeño en comparación con el perfil probabilísticamente esperado, con el fin de señalar la relación característica-desempeño.

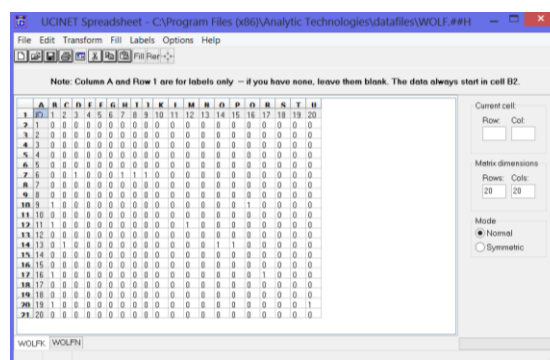
Las tablas de contingencia operan asociando variables en base al estadístico Chi cuadrado, Ji² o X² de Pearson para contrastar que los criterios de clasificación utilizados en cada una de las variables son independientes, esto se logra comparando las frecuencias observadas

u obtenidas con las frecuencias esperadas o probabilísticas si los criterios fueran efectivamente independientes. Los datos registrados en las casillas para el análisis de absorción realizado en esta tesis, con las frecuencias observadas en cantidad y porcentaje y los *residuos corregidos*. Los residuos son las diferencias entre las frecuencias observadas y las esperadas en cada casilla y se usan para interpretar las pautas de asociación presentes en una tabla. Los residuos tipificados corregidos fueron desarrollados por Haberman (en Manual SPSS, 2011) y se distribuyen normalmente con media 0 y desviación 1. Se calculan dividiendo el residuo de cada casilla por su error típico. Esta característica los hace fácilmente interpretables usando un nivel de confianza 0,95, se puede afirmar que los residuos mayores a 1,96 delatan casillas con más casos que los que debiera haber si las variables estudiadas fueran independientes; en tanto los residuos menores a -1,96 alertan sobre casillas con menos casos que los que cabría esperar bajo la condición de independencia. Es decir, bajo y sobre el límite, se asume que las variables están relacionadas.

Por su parte, el *análisis de redes* de relación apunta al diseño de grafos mediante cuantificación descriptiva y gráfica. Desde aquí se puede construir observaciones de acoplamientos sociales y movilidades, prácticas o usos culturales.

Su práctica inicia en la prospección del tipo de situación a explorar, buscando respuesta a la interrogante de *quiénes se relacionan para qué*. La exploración de los ámbitos de relación se ha realizado usando metodología de focus group con una muestra de conductores referidos como informantes claves. Una discusión enfocada en las interacciones para el trabajo, pautas cotidianas, percepción y valoración del empleo aporta elementos para la construcción de una encuesta de redes. Esta encuesta contiene preguntas específicas de atributos relacionales en cuanto a fuentes y maneras de informarse, darse apoyo y a estrategias de influencia y sociabilidad. Una vez construida la encuesta, se realiza una aplicación censal a todo el colectivo del caso seleccionado en una sesión guiada en un periodo breve de tiempo. La respuesta del cuestionario requiere orientación por parte de un facilitador neutral y en algunos casos, transcripción de las respuestas en una matriz cuadrada de relación.

Los datos recolectados son digitados en una matriz que asocia a los actores en relación por cada tema o ámbito de interacción. La estructura de esta matriz es binaria y tiene los



nombres de los actores en los encabezados de fila y de columna y se rellena con 1 en caso de haber relación y con 0 en caso de no haberla.

El procesamiento de esta estructura de datos se ha hecho en el software Ucinet, para el cálculo de indicadores de red y la diagramación espacial se ha hecho en NetDraw.

La estructura de conexiones que relaciona actores o nodos describe las redes de interacción y puede ser analizada visualmente o en base a indicadores estadísticos de grafos. Los indicadores más relevantes que se usarán en esta tesis son la *densidad*, que corresponde a una medida que puede ser calculada para cada nodo y para la red completa y muestra el valor en porcentaje de la densidad de la red en su conjunto o respecto de un nodo, es decir, muestra la grado de conectividad de la red. La densidad es una medida expresada en porcentaje de la razón entre el número de relaciones existentes, partido por las relaciones posibles. El grado de *centralidad*, que se calcula para cada nodo y es el número de actores a los cuales un actor está directamente unido, mostrando quienes poseen una posición más o menos central en la red. La *centralización* es una condición especial que se mide en la red total y evidencia cuando uno o más actores ejercen un papel central al estar altamente conectados en la red, permitiendo diferenciar si la estructura de una red es de tipo estrella o bien, se trata de una red multicéntrica de tipo rizoma. Otro indicador es la *intermediación*, que puede medirse tanto para el actor como para la red y es la posibilidad que tiene un nodo para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos. Estos nodos son también conocidos como actores puente. La intermediación es un buen indicador de una estructura en donde se diferencian estratos. Finalmente, la *cercanía*, que es la capacidad de un actor para alcanzar a todos los nodos de la red.

La densidad de red se usará para identificar y priorizar el análisis de las redes con mayor cantidad de conexiones. La centralidad e intermediación se usará para identificar actores relevantes en la red. La centralización nos alertará sobre la estructura de relaciones de los conductores en cada clúster.

Mediante análisis de redes sociales estudiaremos las relaciones entre conductores, centrar el análisis en las relaciones entre los elementos estudiados y no en sus atributos. Sin embargo, algunos atributos como el clúster de desempeño serán graficados para identificar los tipos de nodos en interacción y, adicionalmente, se diagramará la direccionalidad de la relación con flechas *desde-hasta* para facilitar el análisis visual de las redes. El análisis visual estará dirigido a detectar diferencias entre estructuras de redes, identificar actores claves, observar atributos en los nodos de red y estimar la necesidad de obtener más indicadores o agregar nuevos atributos a los diagramas de red.

Análisis del relato mediante teoría fundada

La etapa de investigación cualitativa pretende aproximarse a los fenómenos sociales a través de los significados que los actores involucrados les atribuyen, para lo cual existe una gran variedad de métodos de producción y de análisis de datos (Coffey y Atkinson, 2003), de los cuales usaremos la teoría fundada.

Para esta etapa de la investigación se recurre a ocho entrevistas semiestructuradas a sujetos relevantes seleccionados de acuerdo a los resultados arrojados en la etapa de análisis de redes y dos grupos focales (focus group) de conductores de la empresa en que se realiza el estudio. Para su análisis, se utilizaron procedimientos de la teoría fundamentada o *Grounded Theory* (Strauss y Corbin, 2002), específicamente la noción de muestreo teórico (los datos se van complementando en función de lo hallado en el trabajo de campo), y el análisis de datos a través de las codificaciones abierta, axial y selectiva, donde los significados emergen desde los datos obtenidos en el campo de estudio.

La estructura investigativa mediante teoría fundada consiste en la obtención de notas o *memos* basadas en observaciones del investigador y que facilita la estructuración de interpretaciones de la realidad observada mediante entrevista a los informantes. La información construida es codificada para establecer categorías mediante la asignación de códigos a conceptualizaciones emergentes. Este proceso se opera mediante la comparación constante que permite desarrollar un muestreo teórico progresivo y conjunto a la construcción de categorías y subcategorías hasta alcanzar la saturación teórica. Finalmente, la elaboración de modelos conceptuales queda graficada en redes lógicas que relacionan de manera explicativa categorías centrales.

Al igual que en otros métodos cualitativos, las fuentes de datos son las entrevistas, observaciones de campo y documentos. Los datos se recogen en base al muestreo teórico que, según Glasser y Strauss (1967), es el medio o sistema por el que el investigador decide con base analítica qué datos buscar y registrar: comienza con la selección de una muestra homogénea de individuos, hechos o situaciones que pueden compararse y contrastarse, escogidos en las primeras fases de la recolección y análisis de datos; se seleccionan casos por sus semejanzas y, posteriormente, cuando la teoría empieza a perfilarse, se eligen por sus diferencias. Así, el muestreo teórico no tiene un tamaño muestral definido por cálculos probabilísticos, sino por criterios teóricos de saturación de las categorías investigadas.

El proceso de muestreo teórico consta de: momentos de *muestreo abierto*, que utiliza pautas amplias para orientar la selección de la muestra; el *muestreo de relaciones y variaciones*, cuya meta es validar las relaciones entre las distintas categorías generadas durante las fases anteriores mediante la búsqueda de incidentes que demuestren el rango o variaciones de las dimensiones de un concepto; y el *muestreo discriminativo*, que pretende maximizar la oportunidad de análisis comparativo para verificar y complementar el argumento de la historia y las relaciones entre las categorías.

El proceso culmina cuando se da la saturación teórica, es decir, no hay nuevos datos que emerjan de una categoría, o bien se le considera bien desarrollada en sus propiedades y dimensiones, demostrando variación y relaciones válidas entre categorías.

La estrategia metodológica del análisis fundado se basa en el método de comparación constante, que consiste en un proceso comparativo de la información y de la posibilidad de confirmación o variación.

La mecánica de construcción de conceptos se hace por medio de la articulación de tres modos de análisis: las codificaciones *abierta*, *axial* y *selectiva*.

La *codificación abierta* se lleva a cabo revisando el texto línea a línea para producir conceptos provisorios relacionadores de datos. Los conjuntos de frases dichas por los sujetos se asocian a una nueva frase que las describe y clasifica.

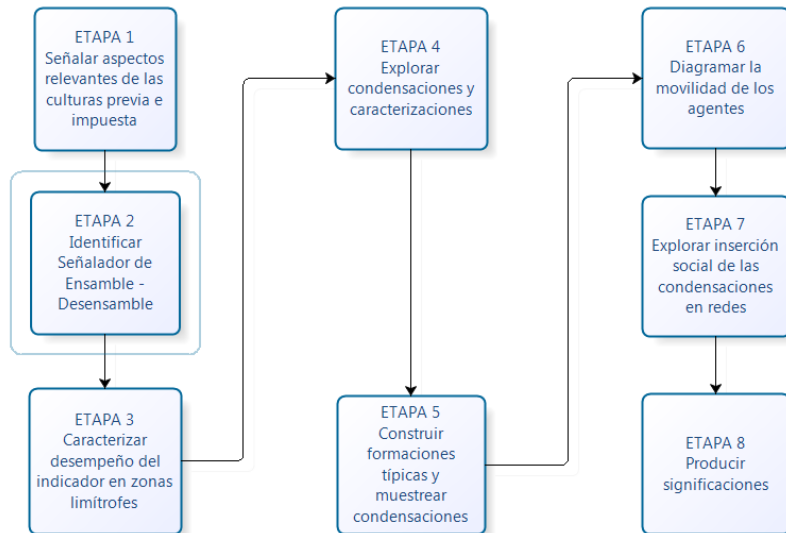
La *codificación axial* consiste en el análisis relacional de grupos de códigos para formar una categoría. Se reúnen los datos, pero de un modo distinto, haciendo interpretaciones y relaciones entre categorías para detallar sus propiedades y dimensiones mediante anotaciones en *memos*.

La codificación selectiva desarrolla una categoría central y la relaciona sistemáticamente con las demás categorías, validando sus relaciones y completando las categorías que requieren mayores refinamientos y desarrollos. Así es como se integran las categorías para formar un relato argumental que se consolida en modelo o teoría fundamentada, resumiendo los momentos descriptivos, analíticos e interpretativos del proceso de producción conceptual.

El desarrollo de la presente tesis se ha servido de la herramienta software Atlas TI para llevar a cabo el proceso analítico descrito.

1.3.3.1. Diseño constructivo observacional

El diseño constructivo-observacional se centra en la diagramación espacial de posiciones de los agentes relevantes y en la producción de significaciones, para lo cual se ha diseñado un procedimiento investigativo que consiste en una construcción sucesiva de datos en ocho etapas.



El caso está dado como unidad natural en una empresa operadora del sistema Transantiago que cuenta con 3.800 operadores de bus.

Los datos serán construidos, procesados y analizados mediante técnicas de entrevistas informales con referentes claves para identificar unidades naturales, disponibilidad de información, caracterizaciones de los actores y focus group y entrevistas formales para la producción de significaciones.

Elaboración de bases de datos extraídos de información de software de control de información de la compañía (sistema de control de flota DTS, SQL-Sharepoint, SAP, Excel) y su análisis usando Excel como base de datos, SPSS para estadística social, Ucinet para análisis de redes sociales y Atlas TI como apoyo al análisis de contenido.

A continuación, se describen las ocho etapas:

ETAPA 1: Señalar aspectos relevantes de las culturas previa e implementada.

Se tomará como base la aproximación al campo de estudio antes presentada, que será complementada con conversaciones con ejecutivos e informantes clave y con el análisis

de documentos y artefactos. Se pretende explorar y describir algunos aspectos relevantes de la cultura de la industria de transporte de pasajeros en construcción, en cuanto a sus definiciones técnicas, modelo de negocio licitado, modelo operacional y organizacional implantado. Esto posibilitará el establecimiento de criterios de posicionamiento de contexto al fenómeno de ensamblaje de culturas del trabajo y sus aspectos más destacados.

El grado de ensamble de los dispositivos culturales está diseminado por toda la organización, y se visibiliza en los mecanismos de control (Geertz 1973), ya que opera por prescripción y control. Más allá de la teoría de límites y fronteras, la consideración del rango de flexibilidad para valorar el ensamblaje se obtendrá de una definición pragmática, ya que se modula de acuerdo al efecto que alcanza en el contexto. Para la industria, la disidencia se hace visible cuando amenaza la producción y conservación del valor. El management, al servicio del inversionista, tiene un mandato básico que consiste en generar valor. Para ello cuenta con un modelo de negocio, una estrategia y un modelo operacional a cuyo servicio dispone de procesos, tecnologías, y personas. Desde su perspectiva, el ensamblaje consiste en la adhesión a los procedimientos prescritos (PMI, 2012).

Por su parte, el asalariado ha seguido una trayectoria de empleo dependiente y busca su mantención y desarrollo a través del ejercicio de su conocimiento previo, tanto como de su habilidad para aprender. Desde su perspectiva, el ensamblaje consiste en el espacio de ejecución de su experticia, tanto como en la oportunidad de apropiarse de nuevos ámbitos (Requena, 2012) y redes de sustentación de su quehacer.

Como se ha dicho, desde la perspectiva del grupo implantador de industria —el management—, el procedimiento y el indicador son las herramientas que delatan el grado de *adherencia* a la norma (PMI, 2012). La exploración de esta etapa 1 se centrará en develar y describir cuáles son y cómo operan estos mecanismos culturales de control.

ETAPA 2: El señalador del grado de ensamble-desensamble

La táctica investigativa es asumir que el indicador de referencia está dado desde el management, como contexto marco. Se asumirá como dado, y no será considerado un *objeto* de cuestionamiento en la presente tesis. Su constitución se referenciará desde la práctica y el relato de los actores que operan en el territorio: los conductores.

El señalador de *desempeño* es la marca de frontera desde la hegemonía colonizadora (Michaelson y Johnson, 2003), ya que asigna pertenencia e implica consecuencias tales como amonestación o felicitación. En la práctica eso opera, de manera que lo relevante es ver cómo se constituye desde los dispositivos de control: ¿cuál es el indicador que marca de frontera desde el management?

El indicador que condensa el grado de divergencia o convergencia de prácticas laborales respecto a las prescripciones del proceso, está constituido por el “índice de cumplimiento operacional⁸”, medido en el turno de trabajo del conductor.

Este índice se basa en la detección y registro de cumplimiento o no cumplimiento de una serie de eventos programados que regulan la forma de proceder en ruta. Esencialmente se trata del control satelital de puntos de inicio de servicio, regulaciones de paso en ruta e inspecciones en el término de servicio y cierre de jornada laboral.

El índice incluye los siguientes controles:

InS o It	Inicio de Turno Conductor (Presentación en Coordinación)
Ev3	Salida de patio con bus
Ev5	Inicio comercial desde cabecera
Ev2	Paso por punto de Control
Ev1	Punto de inflexión, fin de media vuelta
Ev8	Tiempo de espera con bus en cabecera
Ev6	Fin comercial en cabecera
Ev4	Entrada a patio con bus
Pci	Presentación en Coordinación al inicio de tabla
Pcf	Presentación en Coordinación al fin o término de tabla
FnS o Ft	Fin de Turno Conductor, por marca reloj control
De	Detención excesiva

⁸El cálculo de este índice considera: **%CTCi**: Porcentaje Cumplimiento Turno Conductor

$$\%CTC_i = 1 - \frac{\sum Inc(c_i)}{\sum Ev(c_i)}$$

Ci: Conductor evaluado **Inc**: Incidentes encontrados **Ev**: Eventos totales del turno

Trx	Transacciones o validaciones por expedición
TOT	Incidencia total (100%)
BUS	Bus asignado/fecha
SERVICIO	Servicio asignado/fecha

En esta tabla, los últimos dos eventos corresponden a datos informativos, y el dato de *incidencia total*, valorado en porcentaje, constituye el índice que totaliza el resultado de la operación diaria, situando a cada operador en un ranking de desempeño.

Los puntos de control son llamados *eventos* y los no cumplimientos, *incidencias*.

El cálculo del índice de desempeño diario deriva en un resultado mensual basado en un promedio simple que agrega los datos parciales. Para ello la compañía, adicional al sistema de control público (centro de monitoreo de buses CMB), ha diseñado e implementado un software que recoge los datos de geoposicionamiento del bus mediante señal satelital (GPS) y los hace converger en una plataforma de control de operación de flota (COF), y entrega retroalimentación permanente del estado de ejecución del plan de transporte. Los datos de *feedback* son recibidos tanto por un centro de monitoreo como por el mismo conductor a través de una consola que forma parte de los comandos del bus.

Los eventos de desempeño son segmentados en tres tipos: asistencia, itinerario y validaciones.

Cada evento considerado en el cálculo del índice de desempeño incluye referentes o criterios de cumplimiento y rangos de tolerancia. Esto se debe a la ocurrencia de eventos no controlables en la ruta que pueden afectar el desempeño del programa (accidentes, desvíos, embotellamientos, etc.).

Asistencia: El control de asistencia se opera mediante dispositivos de marcaje de huella dactilar y *track* de código de máquina (bus) en la salida del terminal o inicio de servicio. Los cambios de programación de inicio o de operador que ejecutará el turno de trabajo, se realizan en una oficina de coordinación de servicios. El rango de tolerancia de inicio de turno es de -15 a +3 minutos.

Itinerario: El cálculo de resultado del servicio en ruta se realiza en base a la comparación del desempeño respecto de la operación programada en segmentos llamados *turno-bloque*. Se trata de trozos de turno que los operadores deben conducir entre el inicio y el cierre de turno, en cada uno de los cuales existe un punto de chequeo, materializado en un dispositivo de control que emite información de tiempo-evento. El dato de contraste

para valorar el cumplimiento es la hora programada para el evento, relativizada por el resultado del desempeño de buses que van más adelante en la ruta. La consideración de este dato de contexto, dado por el resultado en vivo del desempeño de al menos tres máquinas previas, posibilita la flexibilización del control ante contingencias de ruta no administrables por el operador del bus. Asimismo, el programa de operación se diseña utilizando tiempos de desplazamiento calculados en base a rendimientos promedios históricos que consideran tiempos reales por segmento de ruta, franja horaria, mes, etc., asegurando así la viabilidad de ejecución del programa de operación. Adicional a todo lo anterior, existe un rango de tolerancia para cada evento, de -3 a +3 minutos.

Validaciones: El aparato *validador de tarjeta Bip* permite un conteo en línea de las transacciones válidas de pasajeros transportados. El software compila datos históricos y genera promedios por línea de servicio (recorrido) y franja horaria (día de la semana y hora). El nivel de cumplimiento de validaciones se calcula contra el promedio histórico acumulado de transacciones por línea-franja.

El resultado del desempeño diario, es retroalimentado individualmente al conductor en una oficina de “control de turno conductor” (CTC) ubicada en cada terminal. Al respecto, la estimación de la Gerencia de Tecnología⁹ es que los desempeños recurrentemente bajo un 20% y sobre un 60% son distintivos de mal o buen desempeño, y todo rendimiento bajo 75% afecta negativamente el resultado de los indicadores globales de la compañía.

ETAPA 3: Caracterizar el desempeño del indicador en zonas limítrofes

El diseño del dispositivo de control implica una predefinición de lo esperado y de lo que difiere de ello, situándose un punto de corte entre ambos eventos. Esta definición está basada en supuestos de transporte que, en definitiva, derivan de indicadores de viabilidad de mercado en cuanto a número de pasajeros transportados por tiempo y recurso, así como a expectativas de servicio en cuanto a cobertura, tiempos de espera y transporte. En cualquier caso, la consecuencia práctica es la mantención del contrato de concesión y la obtención de utilidades por el ejercicio.

El sistema propone un pago al operador concesionario¹⁰ de un 30% del ingreso total por la capacidad de transporte, materializada en plazas por kilómetro puestas al servicio del sistema en un programa de operaciones ejecutable, y de un 70% del ingreso total por el

⁹Fuente: entrevista a Elkin Chaparro, Gerente Tecnología Subus Chile S.A., octubre 2013.

¹⁰ Los contratos que detallan estas condiciones son públicos y se encuentran en web de la DPTM (<http://www.dtpm.gob.cl/index.php/2013-04-29-20-33-57/contratos>)

pago de cada pasajero transportado (validación). Adicional a esto, el sistema de transporte impone una serie de normativas y restricciones, por las cuales opera multas y descuentos ante incumplimiento. Estos criterios de cumplimiento, progresivamente han ido incorporando percepciones de satisfacción del usuario. De todos ellos, los índices más relevantes que la autoridad de gobierno, a través de la Dirección de Transporte Público Metropolitano (DTPM), exige cumplimiento, son:

Índice de Cumplimiento de Frecuencia (ICF) se refiere a la cantidad de buses que salen de una cabecera (lugar físico del inicio de un servicio) durante un período determinado.

Índice de Cumplimiento de Regularidad (ICR) corresponde a la regulación por intervalo, que son las salidas de los buses que recorren una misma ruta de manera uniforme, con el fin de mantener el mismo tiempo entre un bus y otro.

Adicionalmente, controla la cantidad de buses y kilómetros que deben circular cada determinado período y algunos índices de servicio como el Análisis de la Disponibilidad Efectiva de Transporte (ADET), que valora la existencia de personas no posibilitadas de abordar los buses por períodos prolongados (usuarios esperando en paraderos); el Índice de calidad de atención al usuario (ICA), que mide diferentes aspectos de la calidad de la atención entregada al usuario en ruta, a través del método del pasajero incógnito; o el Índice de Calidad de los Vehículos (ICV) que mide diferentes aspectos del estado de los buses, a través de inspectores que concurrirán a los terminales.

Dado que el grueso de los indicadores dependen de la programación y coordinación de buses en cada terminal, es esencialmente el Índice de Cumplimiento de Regularidad (ICR) el utilizado como base para el control automatizado del desempeño del conductor, quien debe laborar transportando y validando pasajeros, mientras conserva un tiempo homogéneo entre un bus y otro.

El comportamiento de las validaciones, tanto como la regularidad son exigidos a los conductores utilizando como base comparativa el resultado promedio histórico, de manera que la presión de cumplimiento, más que estar basada en el logro de las metas del sistema, está hecha por estadística acumulada, por lo que se estima el desempeño siga una distribución *normal*.

Visto así, desde la perspectiva del implantador de industria, existirían dos criterios para valorar el cumplimiento:

1. Aporte al logro de indicadores globales de la compañía: será puesto a prueba mediante un estudio de correlación entre el desempeño de una unidad de negocio y sus indicadores de resultado (ICR + TRX).

2. Posicionamiento relativo en una distribución normalizada: será analizado en cuanto a posicionamiento y agrupaciones de resultados de desempeño acumulado de un año de operación (enero a diciembre 2013).

El grado de ensamblaje, desde el punto de vista del colonizado, será analizado mediante análisis de las redes de inserción y los significados construidos respecto de los sistemas de trabajo, desempeño y control.

El desempeño del colectivo será analizado en su totalidad (3.800 casos), considerando el porcentaje de logro del índice de cumplimiento de turno mensual, en un ciclo de 12 meses (% CTC de un año), analizando una base de más de 45.000 eventos de cumplimiento conductor-mes. En este colectivo se buscará las agrupaciones o condensaciones naturales de desempeño general y una agrupación comparativa por unidad de pertenencia (terminal de operación).

Esto facilitará la configuración de condensaciones de actores ensamblados y desensamblados en distintos niveles de viabilidad (identificando segmentos no viables de ensamblar), respecto de los cuales se explorarán caracterizaciones tipológicas.

Para identificar los *casos extremos* en función de las puntuaciones de desempeño, específicamente, identificar los terminales que congregan los puntajes extremos, mínimos y máximos, en términos medios, se harán dos análisis de datos, a los que se pedirá *significancia estadística*, es decir, contemplar la variabilidad de puntuaciones al interior de los terminales.

El primer estudio aborda la obtención y revisión de los estadísticos descriptivos de las unidades naturales de análisis (media, desviación, por terminal), para identificar si dichas puntuaciones medias son estadísticamente significativas mediante la aplicación de *ANOVA* al factor desempeño, para analizar las diferencias de medias.

Una segunda aproximación, para poner a prueba el primer método, es explorar la definición de conglomerados, la cual identifica la validez de las diferencias en las puntuaciones en función de los casos, pero ahora sin asociar al terminal o grupo de referencia. Desde la perspectiva numérica, la definición de la cantidad de conglomerados a formar, tiene que ver con el objeto a diferenciar, es decir, depende de lo que el investigador *quiere ver*. No obstante, los datos pueden aportar distintos grados de homogeneidad o heterogeneidad por conglomerado, lo que queda reflejado en la exploración sucesiva de un rango de conglomerados (de 2 a 10, como *resolución de*

lente11), para buscar aquel en el cual la condensación es más *evidente* de acuerdo con la *calidad del conglomerado* o medida de silueta de cohesión-separación en los distintos centroides que se conforman.

Una vez obtenidos los conglomerados naturales, se procederá a la validación de casos extremos, cruzando la conformación por conglomerados con la agrupación por centros naturales de trabajo (terminal), para analizar la presencia de extremos.

ETAPA 4: Explorar condensaciones y caracterizaciones

Para las unidades de práctica extrema convergente y divergente, se obtienen datos de caracterización de perfil y comportamiento, señalados como relevantes por criterio experto¹², con los cuales se realiza un análisis de correlación. La búsqueda de formaciones típicas explora condensaciones en los grupos de divergencia-convergencia. Responde a:

- ¿Hay formaciones típicas en las prácticas divergente y convergente?
- ¿Se relacionan del algún modo los clúster de desempeño con estas características?

Los datos o variables de perfil demográficas son:

- Edad
- Nacionalidad
- Estado civil
- Dirección residencia o zona en la que vive
- Número de hijos

Los datos o variables de perfil laboral son:

- Antigüedad

¹¹ La exploración de la complejidad se realiza por aproximación de resolución; probando el comportamiento de la configuración de la población bajo el lente de dos polos, hasta 10 centroides, y la contrastación de su calidad de separación-cohesión, para escoger la distinción más clara. Queda entendido que se trata de una decisión de mirada desde las distancias y condensaciones que busca respetar la configuración de los grupos, para ir a la reducción de complejidad. Más allá de las determinaciones metodológicas del “cómo es posible mirarlo”, la intención es distinguir lo que sirve a la conceptualización de “culturas ensambladas”, concentrando la mirada en los casos extremos.

¹² Existe profusión de registros de datos de caracterización y desempeño dispersos que requieren minería de datos para ser extraídos, por lo que se limita y priorizan los datos a considerar en la tipologización basándose en el criterio de un comité experto compuesto por Gerente Técnico de Operaciones, Gerente de Relaciones Laborales, Gerente de Unidades de Negocio.

- Terminal de asignación
- Marca asistencia
- Afiliación Sindical
- Asistencia / ausentismo
- Número de licencias médicas
- Índice de descuento en nómina (calculado partir de distintos descuentos)

La búsqueda de formaciones típicas se realiza mediante análisis de recurrencias, variaciones, direcciones, proximidades. El tipo de análisis es descriptivo y multivariado, con tablas de contingencia y asociaciones para el cruce de variables.

Se forman cruces de variables simples con variables de *control* para especificar, intensificar o anular relaciones en cuanto a la hipótesis a contrastar. Por ejemplo, si se comprueba cierta asociación entre eventos como *desempeño bajo* con la *edad*, ver cómo se comporta (intensificándose o anulándose la relación) cuando se controla por una tercera variable, como *antigüedad*. De esta manera se establecen relaciones entre las variables identificadas como eventos de desempeño con los perfiles-comportamientos, generando *tipologías*.

Si bien entendemos que las caracterizaciones pueden tender a *infinito*, se efectúa una reducción de características en base a los datos disponibles y la mirada de equipo experto, buscando mantener la diversidad de los datos y reduciendo la cantidad.

Un análisis descriptivo otorga una primera mirada a los datos, entregando información relevante en cuanto a la composición de cada grupo natural extremo (edad, antigüedad, estado civil, zona de residencia, etc.) y la distribución de las principales variables, para posteriormente profundizar en la relación entre las variables a través de un análisis multivariado (se ejemplifica en frecuencias, medidas de dispersión, distribución, de tendencia central y/o tablas de contingencia, entre otras). Este es combinado con diagramas para constelar las tipologías (estadística espacial), permitiendo visualizar las condensaciones en el espacio.

ETAPA 5: Analizar las formaciones típicas

El análisis multivariado permite un análisis estadístico de la relación entre dos o más variables cuando las mediciones de una variable (variable independiente, como por ejemplo, edad) generan cambios significativos en las mediciones de otra variable (variable

dependiente, por ejemplo, desempeño bajo). De este modo, cuando hay una relación estadística significa que la variable independiente es un *predictor* de la variable dependiente.

Dentro del presente análisis, se han utilizado las siguientes técnicas:

- Estadísticos de contraste: prueban estadísticamente la independencia entre variables, tal como Chi-Cuadrado.
- Correlaciones: es una técnica estadística multivariada que se usa para medir la relación existente entre dos variables: una que se asume como independiente x y otra u otras que se asumen como dependientes y . Mediante esta medida de asociación (por ejemplo, coeficiente de Pearson, Coeficiente de Spearman) se estima la fuerza de la relación, es decir, cuán bien predice la variable independiente lo que ocurre con la variable o las variables dependientes, así como la dirección de la relación.
- Correspondencias múltiples: esta técnica estadística tiene por finalidad poner de manifiesto gráficamente las relaciones de dependencia existentes entre diversas modalidades de dos o más variables categoriales a partir de la información proporcionada por sus tablas de contingencia. De este modo, se escenifica en un diagrama cartesiano la asociación entre las variables analizadas. En dicho gráfico se presentan conjuntamente las distintas modalidades de la tabla de contingencia, de forma que la proximidad entre los puntos representados está relacionada con el nivel de asociación entre dichas modalidades. Para su análisis se transforman las tablas de contingencia en una matriz de probabilidades que posteriormente permita evidenciar las relaciones de dependencia e independencia de las variables (a partir de la cercanía o lejanía de los puntos en el plano cartesiano). A través de este análisis se visualiza de modo gráfico las relaciones entre algunas variables que se revelen como fundamentales.

ETAPA 6: Diagramar distinciones en la movilidad de los agentes

Un análisis estadístico descriptivo de las variaciones del desempeño en el tiempo otorga una imagen de dispersión en los mapas de práctica. La identificación de distinciones en la estabilidad-movilidad del desempeño, permite orientar la selección de casos para la exploración mediante entrevistas. Esta etapa se concreta mediante el cálculo de las variabilidades comparadas; y mediante el diseño de mapas gravitacionales y de trayectorias de práctica en el tiempo-espacio.

ETAPA 7: Explorar inserción social de condensaciones en redes

Una vez contrastada la efectividad de las tipologías, se realiza un nuevo muestreo de casos representativos de las tipologías relevantes para emprender un análisis de red social. La técnica de muestreo para el estudio de redes sociales consiste en solicitar al actor clave referencias de sus vínculos; y a estos últimos, nuevas referencias de sus vínculos, y así sucesivamente hasta constituir los núcleos de la red.

Con base en la aplicación y procesamiento de un *cuestionario de relación-evento*, se diagraman las distancias, dispersiones y condensaciones de relaciones sociales de los grupos ensamblados y desensamblados. Esto posibilita la diagramación de una imagen gráfica de las relaciones y recurrencias, mediante el uso de software Ucinet.

Algunas interrogantes que guían el análisis son:

- ¿Cómo se ve la red de desempeño en sus polos de movilidad y calidad?
- ¿Cómo es red respecto de la los clústeres de desempeño?

ETAPA 8: Producir significaciones

Las nuevas condensaciones (núcleos) son seleccionadas a partir de criterios de posicionamiento gravitacional y de análisis de red para emprender una construcción desde el punto de vista del significado de los actores.

La selección de agentes a ser entrevistados respeta la irreductibilidad de la actividad cultural, recogiendo la diversidad de posiciones en las distintas zonas de los mapas de red social.

Lo que se establece es el grado de apropiación del requerimiento operacional de prácticas y cumplimientos difundidos por el management, por parte de los sujetos divergentes, convergentes, móviles y, adicionalmente, en las formaciones típicas.

La construcción de relatos través de entrevistas a los *agentes claves* intenta dotar con significaciones experienciales a las conceptualizaciones desarrolladas en el estudio o preexistentes en la literatura, expandiendo las mismas con nuevos hallazgos que refrescan o desmenuzan los conceptos a partir de los relatos. Para ello, resulta clave la labor de análisis tendiente a la identificación y comparación de conceptos con las prácticas de trabajo y los hallazgos de investigación (Taylor, 1998). Respecto a la entrevista cualitativa, se trata de un encuentro cara a cara con el entrevistador, dirigido a la comprensión de las perspectivas que tienen los agentes sobre su desempeño y cómo expresan desde su propio lenguaje sus experiencias y proyecciones (Taylor, 1998). Para la construcción de relatos se utiliza una entrevista semiestructurada cuya pauta se ha diseñado en el curso de la tesis, y para el procesamiento de la información se utilizan técnicas de análisis de relato basadas en la teoría fundada (Strauss y Corbin, 2002).

Resultados y/o aportes esperados

El producto que se obtiene mediante estas etapas investigativas es: nociones que amplíen el diálogo sobre culturas fluidas y sugieran orientaciones para comprender el ensamblaje cultural en organizaciones en procesos de transformación.

Este modelo se caracteriza por una elaboración comprensiva desde la cultura, su actividad, movilidad, condensaciones y significados. Da cuenta de procesos de ensamblaje de culturas del trabajo mediante la identificación de casos extremos y de sujetos móviles en mixturación. Describe caracterizaciones de los sujetos sociales, condensaciones de práctica, conectividad social y movilidad de agentes y/o clústeres.

1.3.3.2. Materiales y herramientas

El uso de dispositivos para la exploración constructiva queda diferenciado por las etapas de investigación, ya que se realiza en una sucesión de momentos en que se ajusta la resolución de enfoque sobre distintas muestras e interrogantes.

Los materiales u herramientas en cada etapa son:

Etapa 1: Para señalar aspectos relevantes de las culturas actual e impuesta, se hacen conversaciones y análisis documental. Se diseña la estructura matriz de una base de datos para guiar la búsqueda de información. Las preguntas para orientar la construcción de la pauta a utilizar en la etapa 1, son:

- ¿Cuáles son y cómo operan los mecanismos de control?
- ¿Cuáles son las declaraciones de estrategia del management?
- ¿Cuáles son las normas, prescripciones y procedimientos?
- ¿Cómo se caracteriza el desempeño (grado de adherencia a los procesos) de los conductores?

Los documentos a analizar son: manuales de capacitación a conductores; manuales técnicos de operación de transporte; contrato con Transantiago; declaraciones estratégicas (misión, visión) y evaluaciones de desempeño, clima e indicadores de resultado en reportes de gestión.

Conversaciones son informales; los documentos se compilan en un archivo; la información relevante extractada se procesa en software Excel. Se usa computador personal, teléfono y grabadora.

Etapa 3: Dado que la etapa 2 es producto de análisis de la información obtenida en etapa 1, no requiere nuevas herramientas. Para conseguir el objetivo de la etapa 3, que es

caracterizar el desempeño del indicador en zonas limítrofes, se obtienen datos de operación acumulados por 12 meses del año 2013, los que son extraídos del Software de Control de Flota desarrollado por DTS para la empresa operadora. La data considera obtener 45.000 casos de desempeño registrado como Índice de Cumplimiento mensual de Turno Conductor (CTC) desde bases SQL-Server extraídos mediante programación en plataforma Sharepoint.

Se usa Access para el manejo de base de datos y SPSS para el procesamiento estadístico; Excel es utilizado para el diseño de diagramas y gráficos. El uso de computador es esencial en esta etapa.

Se identifican “casos extremos” en función de las puntuaciones de desempeño de las unidades naturales, específicamente, identificando los terminales que congregan los puntajes extremos, mínimos y máximos.

Se realizan dos análisis de datos, a los que se solicita “significancia estadística”: Análisis de estadísticos descriptivos de las unidades naturales de análisis (media, desviación, por terminal). Aplicación de ANOVA al factor desempeño, para analizar las diferencias de medias. Calcular conglomerados, calculando la “calidad del conglomerado” o medida de silueta de cohesión – separación en los distintos centroides y residuos de puntajes corregidos que se conformen.

Etapa 4: Con el fin de explorar condensaciones y caracterizaciones, los datos de caracterización demográfica y laboral de los conductores son extraídos a través de Query y Excel, desde el software de gestión SAP. La información es ordenada, clasificada y procesada para análisis de datos de la población mediante Excel y SPSS.

La búsqueda de formaciones típicas se efectúa mediante análisis de tablas de contingencia y asociaciones para el cruce de variables correlacionadas. Se realiza cruces de variables simples con variables de control para especificar, intensificar o anular relaciones en cuanto a hipótesis a contrastar.

Etapa 5: La construcción de formaciones típicas (tipos) y el muestreo de condensaciones requiere el uso de software SQL Server, Query, Excel y software de gestión ERP SAP. La información es ordenada, clasificada y procesada para análisis de datos de la población mediante Excel y SPSS.

Se usa la técnica estadística multivariada para medir la relación existente entre dos variables. Mediante esta medida de asociación (por ejemplo, Chi cuadrado, coeficiente de Pearson, Coeficiente de Spearman) se puede estimar la fuerza y la dirección de la relación.

Correspondencias múltiples: graficar en un diagrama cartesiano las relaciones de dependencia existentes entre diversas modalidades de dos o más variables categóricas a partir de la información proporcionada por tablas de contingencia.

Las tablas de contingencia se transforman en una matriz de probabilidades que permita evidenciar las relaciones de dependencia e independencia de las variables tipológicas.

Etapa 6: La diagramación de distinciones en la movilidad de los agentes se hace usando Excel para diagramación de gráficos de dispersión y cálculo de algoritmos del modelo gravitacional. Adicionalmente, se dispone de paquetes gráficos (Photoshop) para edición de gráficos de detalle. Diagramas para constelar las tipologías (estadística espacial), permitiendo visualizar las condensaciones, espacios y tendencias o movibilidades.

Etapa 7: El análisis de redes inicia con la definición de la población a estudiar. Se trata de una unidad natural o terminal. Una exploración en terreno facilita conversaciones iniciales para coordinar acciones y referencias.

Se realizan dos focus group para explorar características que permitan orientar la construcción de un cuestionario de análisis de redes; la construcción de una pauta de entrevista y la producción de relatos para análisis mediante teoría fundada.

En la página siguiente se adjunta pauta estructurante diseñada para el focus group.

DURACIÓN: 1 HORA Y 45 MINUTOS

INVITADOS: 8 CONDUCTORES, DOS DE CADA SEGMENTO (SEGÚN "CONCURRENCIA" Y "MOVILIDAD")

TÉCNICA GRUPO DE DISCUSIÓN FOCALIZADO (GRABACIÓN DE AUDIO, TRANSCRIPCIÓN Y ANÁLISIS)

ETAPA	ASPECTO EXPLORADO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	
INTRODUCCIÓN	Contextualización	• Presentación	1. Buenos días, para comenzar les pediría que se presenten (<i>años en este oficio de conductor; nombre y apodo</i>) para poder conocernos mejor antes de iniciar la conversación.	
		• Invitación	2. El objetivo de esta conversación es conocer su experiencia y opinión con respecto del trabajo como conductor en SUBUS.	
		• Exploración de apertura	3. ¿Cuál fue el motivo por el que decidieron trabajar en este oficio?, ¿Por qué están en este trabajo?	
SONDEO	Sistema de trabajo	• Cambios en el sistema de trabajo y valoración de la nueva norma.	4. Desde su experiencia ¿Cuáles han sido los cambios más importantes en la forma de realizar el trabajo de conductor, (desde que inició el sistema Transantiago)... qué prácticas de trabajo se han mantenido, cuáles han cambiado (aprendido)?	
		• Estructuración y autorregulación en la ejecución del trabajo	5. ¿Existen normas o instrucciones para guiar el trabajo que realizan diariamente?, ¿Qué opinan ustedes... los conductores las siguen?, ¿Qué hacen?, ¿Qué causa eso?	
		• Comunicación y apoyo para el trabajo	6. ¿En qué situaciones se comunican con otros para la ejecución del trabajo? ¿A quién recurren cuando tienen problemas en su puesto de trabajo?, ¿A quiénes suelen ayudar ustedes?	
	Recursos para el trabajo	• Valoración de los recursos para el trabajo (herramientas, equipamientos, ...)	7. ¿Cuáles las herramientas y ayudas que tienen para hacer su trabajo?, ¿Qué ventajas y desventajas les ven?, ¿Cuáles y cómo son los "espacios" o lugares en que se realiza el trabajo?	
		• Limitaciones en el contexto del trabajo	8. ¿A qué cosas han tenido que adaptarse en este trabajo?	
	Comunidad e interacción	• Vínculos, comunidades y eventos de relación.	9. ¿En qué situaciones se reúnen los conductores?, ¿Qué agrupaciones hay? ¿Con quiénes suelen compartir en los espacios comunes en los terminales? ¿Con quién tienden a compartir las conversaciones en el trabajo?	
		• Interacción entre grupos	10. ¿Cómo es la relación entre grupos?, ¿cómo es la relación con otras áreas/jerarquías?	
		• Integración o socializaciones de membresía	11. ¿Cómo aprende el oficio un trabajador nuevo?	
	Lenguajes y particularidades	• Redes de extensión laboral	12. ¿Hay relación con colegas de otros terminales y/o empresas?, ¿Comparten con ellos?	
		• Identidad	13. ¿En qué se diferencia un conductor (de Subus) a cualquier otro trabajador?	
	CIERRE	Satisfacción	• Lenguaje	14. ¿Existen palabras que se usen acá o sólo entre ustedes?, ¿Existen costumbres?, ¿Pueden contar algunas "historias" de trabajo?
			• Capital social	15. En términos generales, ¿consideran que existe confianza entre los compañeros en la empresa? ¿Por qué motivo?
		• Valoración de oficio	16. Para finalizar, nos gustaría que, en términos generales, nos pudieran hacer una valoración sobre su experiencia en este oficio, en términos de su satisfacción personal ¿qué tan satisfecho estoy con mi oficio... en escala de 1 a 7?	

Con el objeto de explorar inserción social de condensaciones en redes, se usa Ucinet. Las unidades naturales de comportamiento extremo, son investigadas mediante un cuestionario de *relación evento* para análisis de redes construido con asesoría experta (ARS Chile Consultores, dirigida por Ignacio Porras, a quien se incluye como referencia bibliográfica).

D. REDES DE APOYO

D.1 Ahora queremos solicitarle que haga una lista con los nombres de las personas con las que más se relaciona en el trabajo.

[No importa el cargo... ya sea conductor, algún tipo de mando o cualquier otro cargo dentro de la empresa SUBUS. Lo importante es que sean las personas con las que más se relaciona].

D.2 ¿Quiénes de las personas listadas son familiares suyos directos o indirectos?

D.3 En el caso de que Usted quisiera enterarse de alguna información sobre lo que ocurre en la empresa, ¿A quiénes de las personas listadas les preguntaría para que le entreguen la información más completa y confiable?

D.4 En el caso de que tuviera un problema personal o familiar serio, ¿Con quiénes de las personas listadas conversarían sobre la situación?

D.5 Cuando tiene que enfrentar un problema importante en el trabajo, ¿Quiénes de las personas listadas puede entregarle la mejor orientación?

D.6 ¿Con quiénes de las personas listadas comparte frecuentemente en los momentos de descanso en la terminal (almuerzos, cafés, juegos...)?

D.7 ¿Con quiénes de las personas listadas participa, de forma voluntaria, en alguna actividad recreativa organizada dentro de la empresa (*partidos de fútbol, celebraciones, asados, desayunos, reuniones...*)?

D.8 ¿Con quiénes de las personas mencionadas comparte actividades fuera del trabajo?

D.9 ¿A quiénes de las personas listadas pide o da, en caso de necesidad, alguna colaboración en ruta?

D.10 ¿Con quiénes de las personas listadas suele unirse o compartir opiniones para exigir o proponer algo en el trabajo?

D.11 ¿Con quiénes de las personas listadas intercambia experiencias de trabajo?

La información derivada es procesada, diagramada y analizada mediante software Ucinet 6.0. Los actores y sujetos a incluir son descritos en la sección de muestreo, y los eventos relevantes de relación son definidos de acuerdo con los resultados de las etapas iniciales de esta investigación, así como de lo planteado en la aproximación al campo de estudio y el análisis de investigaciones previas.

Los datos de vinculación son binarios y se traspasan a una tabla de contingencia de relación actor-actor, para cada tipo de relación.

Las recurrencias de vínculos generan datos para calcular fuerza de los lazos, condensaciones, centralidades, distancias, trayectorias o paseos, rankings de influencia, etc., pudiendo analizarse clústeres o redes completas.

Los grafos desarrollados con base en matrices de contingencia, posibilitan un mapa de visualización intuitiva respecto del tamaño y complejidad de la red.

Etapa 8: La producción de significaciones se realiza usando una pauta de entrevista para profundizar construcciones de significado. La pauta es elaborada en base al esquema adjunto y deriva en una entrevista de tipo semiestructurado.

A través de variables de aproximación (preguntas de sondeo indirecto), se construye la visión de posicionamiento y movilidad de sí mismo dentro del mapa de gravitación y red.



Se realiza grabación en formato mp3, transcripción, codificación y análisis de relato asistido con ATLAS TI.

Se hará análisis fundado usando el modelo de Strauss & Corbin (2002). El análisis cualitativo de significados se realizará a partir de la metodología de codificación secuencial de datos lingüísticos construidos por actores a partir de entrevistas. Las significaciones derivan de cadenas lógicas de signos comunicativos producidos en los diferentes relatos (Ibáñez, 1989). El análisis seguirá la estructura propuesta por la grounded theory (Strauss & Corbin, 2002), en la cual distingue tres etapas de codificación y un proceso de comparación constante y muestreo secuencial.

1.3.3.3. Selección de contextos y agentes para el estudio

La muestra del presente estudio ha sido construida en tres momentos, con distintas finalidades. El primer contexto corresponde a una empresa operadora del sistema Transantiago, necesaria para el estudio y un primer acercamiento mediante conversaciones exploratorias y análisis de datos; el segundo contexto es una unidad natural de organización o terminal, propicia para un acercamiento mediante la aplicación de encuesta y análisis de redes y, por último, un tercer contexto consistente en la selección de actores conductores, en una escala y variabilidad propicia a la realización de focus group y entrevistas para producir relatos analizables mediante teoría fundada con apoyo de Atlas TI.

Antes de describir las etapas de *muestreo*, comentaremos algunas características y definiciones para abordar el caso.

La organización se encuentra segmentada en unidades naturales de trabajo o *terminales*, cada uno con un número entre 174 y 640 conductores. Estos terminales se utilizarán como unidades naturales para la búsqueda estadística de casos extremos de convergencia o divergencia respecto de la norma de desempeño esperado.

Dada la característica de continuidad de servicio en esta industria, la operación ininterrumpida hace que la temporalidad y acceso a conductores sea compleja, a lo cual se adiciona una variada gama de escenarios –terminales, rutas- y personas. Siendo así, el muestreo teórico de número de casos representativos para entrevista queda superado por el potencial que cada informante pueda aportar diversidad a la construcción su propio relato y su gama de perspectivas, así como la aparición de experiencias que grafiquen lo investigado (Wittrock, 1989) desde la diversidad de distintas subjetividades (Iñiguez, 2003).

Inicialmente el tamaño de la muestra para la entrevista no está claramente predefinido, ya que el muestreo progresa hasta que se alcanza la “saturación teórica”, es decir, cuando no se encuentran datos adicionales por medio de los cuales desarrollar las propiedades de la categoría y ya no emerge novedad (Glaser & Strauss, 1967).

Las distinciones se construyen en base a la estrategia de investigación, no a criterios sociodemográficos. Hay distinciones que emergen de los actores en el trabajo de campo. La muestra debe respetar las variabilidades, ya que se trata de un continuo complejo, no de dicotomías.

La selección de la muestra se mezcla con el trabajo de campo. Inicia con una muestra pequeña que va ampliando y complejizando a medida que avanza la investigación; construye progresivamente la muestra incorporando conceptos, datos y precisiones. La Teoría Fundada opera así; con niveles progresivos de muestreo y análisis.

Para la selección de la unidad natural en que se haría el análisis de redes, se buscó similitud con el colectivo, ya que los intereses de la investigación requieren utilizar un método de exploración más focalizado de obtención de datos (Taylor, 1998).

La muestra para el focus group se toma de manera inicialmente aleatoria, para luego seguir la red de referencias de informantes claves, filtrados desde el punto de vista de la diversidad de experiencias previas y origen.

Se trata de una dotación de 3832 conductores de transporte público de una organización del sistema Transantiago, todos ellos con licencia A3 y edades entre 18 y 67 años.

UNIDADES NATURALES	PA	CA	LL	ME	MM	RE	SA	SJ	SR	TOTAL
TOTAL CONDUCTORES	394	450	351	402	174	616	271	534	640	3832

Al igual que la metodología investigativa, los momentos de muestreo siguen la lógica de etapas, y se constituyen del siguiente modo:

Etapas 1: La selección del caso ha sido argumentada en la sección "aproximación al campo de estudio", donde se explicitan algunas características de la problemática a investigar.

El estudio se desarrolla en una empresa operadora del sistema de transporte de pasajeros de Santiago.

La muestra para esta etapa de investigación es dirigida a informantes claves directivos y conductores. Son escogidos por referencia y perfil de antigüedad en la organización, cargo y visibilidad (participación o "presencia" en la organización).

Se realiza una muestra dirigida de 4 ejecutivos (Gerentes de: Planeación Operaciones, Tecnología, Unidad de Negocio y Relaciones Laborales) y 4 conductores.

Etapas 3: Como se ha señalado, la etapa 2 es una instancia de análisis. Para la caracterización del desempeño del indicador en zonas limítrofes, se obtienen datos de

desempeño de la totalidad de la dotación de conductores operativos (3800) en 12 meses de operación, de enero a diciembre 2013, constituyendo una base de más de un millón de datos de desempeño. La base identifica el nombre y rut del conductor, su número de Id. Operacional, el terminal o unidad de negocio de pertenencia, el desempeño mensual en unidad de porcentaje.

Etapa 4: La obtención de datos de caracterización de perfil y comportamiento por conductor, se realiza sobre la totalidad de los casos para las unidades naturales de desempeño. Estos datos asocian a cada conductor información de menos 7 variables de caracterización de perfil demográfico y 5 de perfil laboral. La base de datos para realizar correlaciones de análisis de formaciones típicas se estima en más de 10 millones de datos.

Etapa 5: La tipologización tiene una muestra que está constituida por todas las unidades naturales completas (terminales) que se definieron como casos de estudio.

Etapa 7: El muestreo para realizar análisis de redes sigue una técnica precisa en que se identifica una población completa de una unidad natural. Se ha elegido la unidad natural similar a la empresa completa, no con fines de generalización ni predicción, sino simplemente de dar continuidad de criterio a la exploración inicial. Para su elección se realizó un análisis estadístico de tablas de contingencia, identificando la unidad natural cuya distribución de clúster estuviera cercana probabilísticamente a las proporciones de la empresa completa. El análisis de residuos tipificados corregidos, que se verá en detalle en la sección de resultados, ha servido a este propósito .

TERMINAL	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
CATEMITO	Recuento	57	33	241	39	370
	% dentro de TERMINAL	15,4%	8,9%	65,1%	10,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-3,6	-7,8	15,0	-5,0	
LIBERTADORES	Recuento	46	152	19	63	280
	% dentro de TERMINAL	16,4%	54,3%	6,8%	22,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,7	11,6	-9,3	,9	
MERSAN	Recuento	62	22	167	57	308
	% dentro de TERMINAL	20,1%	7,1%	54,2%	18,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,2	-7,8	9,1	-,9	
MUJICA	Recuento	38	70	8	30	146
	% dentro de TERMINAL	26,0%	47,9%	5,5%	20,5%	100,0%
	Residuos corregidos	1,0	6,4	-6,9	,0	
PIE ANDINO	Recuento	81	64	118	53	316
	% dentro de TERMINAL	25,6%	20,3%	37,3%	16,8%	100,0%
	Residuos corregidos	1,3	-2,2	2,4	-1,7	
RECOLETA	Recuento	158	191	72	76	497
	% dentro de TERMINAL	31,8%	38,4%	14,5%	15,3%	100,0%
	Residuos corregidos	5,2	7,3	-8,9	-3,1	
SAN ALFONSO	Recuento	25	13	110	65	213
	% dentro de TERMINAL	11,7%	6,1%	51,6%	30,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-4,0	-6,7	6,6	3,8	
SAN JOSÉ	Recuento	71	78	125	132	406
	% dentro de TERMINAL	17,5%	19,2%	30,8%	32,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,7	-3,1	-,3	6,5	
SANTA ROSA	Recuento	154	149	91	105	499
	% dentro de TERMINAL	30,9%	29,9%	18,2%	21,0%	100,0%
	Residuos corregidos	4,7	2,5	-6,9	,4	
TOTAL	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de TERMINAL	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

Etapa 8: Apara la elaboración de relatos que permitan desarrollar análisis fundado, se hace un muestreo secuencial que usa como base los casos claves observados mediante análisis de redes y análisis estadístico espacial de las comunidades de práctica y

TIPO	ID	ENTREVISTA
DISMO CENTRAL GRUPO CERRADO	157DM	E1
CONES CENTRAL MEDIADOR DISMO	215CE	E2
DISMO CENTRAL MEDIADOR CONES	105DM	E3
CONES CENTRAL GRUPO CERRADO	113CE	E4
	209DE	E5
CONES PERIFERICO	144CE	E6
DISMO PERIFERICO	188DM	E7
DISMO CENTRAL MEDIADOR CONES	232DM	E8

tipologías. Se realiza una base de muestreo dirigido de casos o actores claves que representen la diversidad de posiciones y grupos los que serán entrevistados. Los posicionamientos de los actores o nodos escogidos en base a redes son pertenecientes a cada uno de los clústeres y, posicionados en distintos puntos y funciones en la red: dentro de un grupo homogéneo cerrado; como mediadores de nodos o actores de otros clústeres o bien, periféricos y poco conectados.

De cada segmento se realiza una entrevista y se agrega un informante referido como clave, en total, muestra para entrevistas es de 8 casos.

1.3.5. Estructura y procedimientos de análisis

Las técnicas y herramientas de análisis se han descrito en la sección de fundamentación y conceptos metodológicos, de manera que se hará un señalamiento de los tipos de análisis a realizar y los productos que se obtienen de cada uno de ellos.

Análisis estadístico: establecer las unidades de análisis.

Describir el desempeño laboral desde el punto de vista del resultado esperado.

Identificar distinciones de desempeño estableciendo agrupaciones o clúster. Diagramar espacialmente para establecer una imagen que muestre densidades.

Comparar y relacionar las variables de caracterización de los clúster, describiendo las unidades de análisis.

Relacionar las variables de caracterización de los clúster con el desempeño.

Identificar y describir una muestra de unidad natural dentro del caso para focalizar el análisis de redes.

Caracterizar espacio y movilidades (trayectorias y tendencias) en el desempeño.

Análisis de redes: Describir los flujos de relación entre las unidades de análisis

Describir las redes de relaciones relevantes en el trabajo. Diagramar actores y relaciones, estableciendo densidades, centralidades y conectividad.

Situar e identificar los clúster de desempeño en la red.

Comparar en la red los clúster que muestren mayores diferencias (casos extremos: divergente variable y convergente estable). Diagramar espacialmente las redes de clúster para establecer una imagen que muestre conectividades y densidades.

Identificar el posicionamiento de actores idiosincráticos en la red de acuerdo a su conectividad para focalizar el análisis de relato.

Análisis fundado del relato: Identificar los bloques de sentido

Identificar las distintas categorías del relato.

Relacionar los contenidos en mapas de conceptos

Establecer una base para analizar componentes y dinámicas de la actividad de acuerdo al modelo de Engeström.

Análisis integrativo y modelamiento.

Aplicar un modelo de análisis híbrido que converge el sistema de la actividad con nociones espaciales.

Aplicar nociones espaciales y de la actividad a los distintos datos obtenidos, con el fin de construir conceptualizaciones fundadas de ensamblaje, acoplamiento y sus dinámicas.

Identificar y caracterizar las dinámicas de flujo clúster extremos de desempeño.

Describir las dinámicas de ensamblaje y acoplamientos sociales.

2. INFORME DE INVESTIGACIÓN

Se presentan tres bloques de resultados: ⁽¹⁾los resultados estadísticos, conformados por gráficas de estadísticas descriptivas y decisiones de segmentación para derivar a un análisis de relaciones y saturaciones que asocian clústeres de desempeño con factores de caracterización; ⁽²⁾el resultado del análisis de redes, consistente en la diagramación de redes de relación para distintos objetivos/instancias para la población total de una unidad natural. Adicionalmente, se presentan redes por clúster de desempeño, buscando su comparación; ⁽³⁾finalmente, se presenta el análisis de relatos a través de teoría fundada, mostrando mapas lógicos de las categorizaciones, describiendo sus principales códigos y fundamento en las citas más expresivas. Esta última sección se ha realizado siguiendo la metodología de la grounded theory y en su presentación se ha decidido integrar conceptos provenientes de teorizaciones previas, por lo que se considera más que una presentación de resultados, el inicio de la fase de análisis.

2.1. RESULTADOS ESTADÍSTICOS

2.1.1. Estadísticas descriptivas de desempeño

La distribución se ha hecho en base al desempeño de 12 meses (año 2013) de 3035 conductores, obteniendo un promedio mes y luego un promedio anual de desempeño para cada uno de ellos.

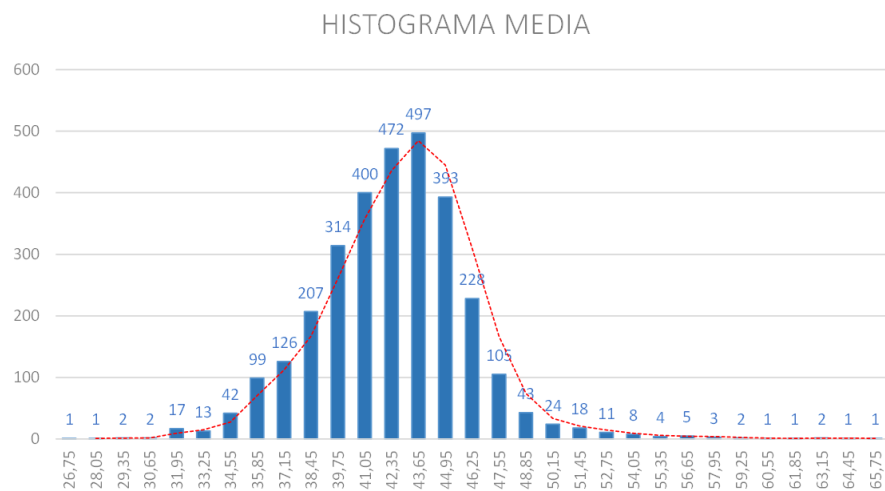


GRÁFICO 1: Histograma de desempeño en base a la media

Cada barra indica la frecuencia de casos situados en un rango de puntaje de logro. Los puntajes se miden en porcentaje y la escala teórica va de 1% a 100%, donde el puntaje

máximo es el logro esperado, ya que, por debajo de eso la empresa se expone a recibir multas o descuentos por parte del mandante. Los casos se mueven entre un mínimo de 26,75% y un máximo de 65.75% y la media, 41,74%, está muy por debajo del estándar de desempeño esperado. Lo mismo ocurre con el puntaje de desempeño máximo.

La distribución tiende a la normal: media, moda y mediana coinciden y las colas son simétricas; la desviación es baja.

La distribución es compacta, estrecha, leptocúrtica y desplazada hacia la izquierda (desempeños bajos). El desempeño en sus estadísticos de “media”, se da “en bloque”.

N	3035
Media	41,74
Mediana	41,90
Moda	41,00
Desv. típ.	3,73
Asimetría	0,43
Error típ. de asimetría	0,04
Curtosis	2,99
Error típ. de curtosis	0,09
Mínimo	26,75
Máximo	65,75
Percentil 50	41,90

TABLA 1: Estadísticos descriptivos de desempeño en base a la media

Construida en base a los mismos datos fuentes usados para la caracterización en base a la media. La información de desempeño se registra por cada franja horaria de media hora en un turno diario de 7,5 horas. Es capturada diariamente mediante sistemas electrónicos. Para efectos del control del desempeño, se calcula un índice diario y un promedio mensual por conductor. La agregación del promedio anual para los 3035 casos considerados en este estudio, ha operado sobre una base de 365 días; procesando en total, 1.107.775 datos. La distribución de frecuencias en base a la desviación tiende a la normal, ya que coinciden media, mediana y moda. La desviación es baja y la curva presenta forma leptocúrtica desplazada a la izquierda. Las desviaciones son bajas y muy compactas, concentradas en torno a la media. Los puntajes de desviación alta corresponden a casos puntuales.

Leptocúrtica
desplazada a la izquierda.
Las desviaciones son bajas y muy compactas, concentradas en torno a la media.
Los puntajes de desviación alta corresponden a casos puntuales.

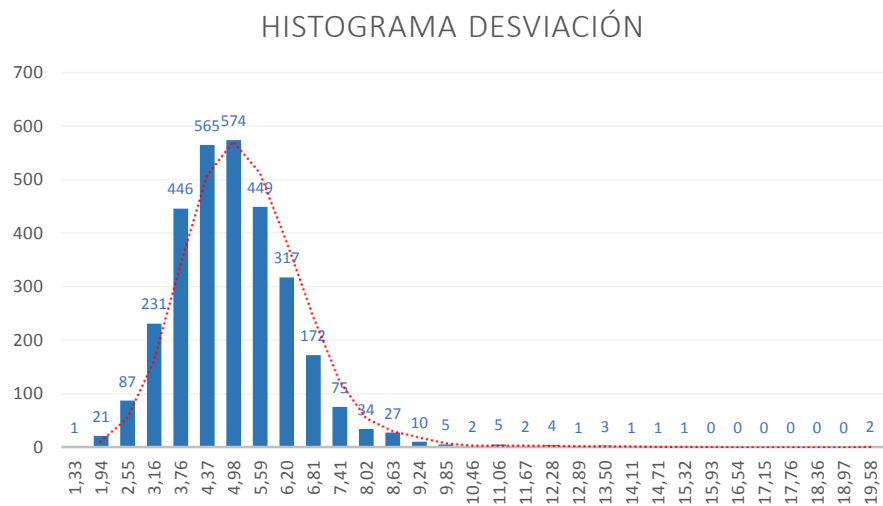


GRÁFICO 2: Histograma de desempeño en base a la desviación

N	3035
Media	4,68
Mediana	4,54
Moda	5,11
Desv. típ.	1,46
Asimetría	1,84
Error típ. de asimetría	0,04
Curtosis	11,01
Error típ. de curtosis	0,09
Mínimo	1,33
Máximo	19,58
Percentil 50	4,54

TABLA 2: Estadísticos descriptivos de desempeño en base a la desviación

INDICE CUMPLIMIENTO ANUAL

TERMINAL	DOTACION	MEDIA CUMPLIMIENTO ANUAL	DESVIACIÓN TÍPICA CUMPLIMIENTO	ERROR TÍPICO	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
San Alfonso	213	,4468	,03716	,00255	,4418	,4518	,32	,55
Catemitto	370	,4309	,02182	,00113	,4287	,4331	,35	,51
Mersan	308	,4280	,02473	,00141	,4252	,4308	,34	,53
San José	406	,4245	,03771	,00187	,4208	,4281	,31	,60
Pie Andino	316	,4192	,03127	,00176	,4157	,4226	,31	,62
Santa Rosa	499	,4085	,03785	,00169	,4051	,4118	,31	,63
Recoleta	497	,4050	,03810	,00171	,4017	,4084	,29	,66
Miguel Mujica	146	,4003	,03835	,00317	,3940	,4066	,30	,56
Libertadores	280	,3999	,04124	,00246	,3950	,4047	,27	,61
Total	3035	,4174	,03727	,00068	,4160	,4187	,27	,66

TABLA 3: Desempeño por terminal

Se ejecutó la exploración estadística de *condensaciones* dentro del colectivo de puntajes de desempeño, utilizando la operación de cálculo de *conglomerados*. Ya sea en base a

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada	Significación de Monte Carlo		
						Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
							Límite inferior	Límite superior
Nominal por nominal	Phi	-0,133			0,000	,000 ^c	0,000	0,000
	V de Cramer	0,133			0,000	,000 ^c	0,000	0,000
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-0,133	0,018	-7,389	0,000	,000 ^c	0,000	0,000
N de casos válidos		3035						

TABLA 4: ANOVA de medias y desviaciones de desempeño

datos de la media o de la desviación de los desempeños, no aporta resultados concluyentes. Sin embargo la segmentación dicotómica de los puntajes promedio y desviación en base a su propia media genera grupos compactos de desempeño cuya prueba estadística de diferencia de medias ANOVA arroja resultados con significación. Eso indica que los grupos se diferencian en dos niveles de calidad de desempeño, que consideraremos según su ubicación sobre y bajo la media, como “convergentes” o “divergentes” respecto del estándar de desempeño esperado. Asimismo, el colectivo se segmenta en dos niveles de variabilidad, sobre o bajo la desviación media, los que llamaremos “estables” o “móviles” según su ubicación.

Un cruce de ambas medidas genera cuatro grupos que muestran diferencia significativa de medias y desviaciones de acuerdo con el estadístico de ANOVA. De este modo, el desempeño será analizado según su grado de cumplimiento del estándar: divergente-convergente y según su variabilidad: estable-móvil.

Cada conductor es individualizado según su desempeño y su posicionamiento graficado en una matriz de cuadrantes en base a los criterios de cumplimiento y variabilidad. Quedan así constituidos cuatro grupos que serán objeto de comparaciones en lo sucesivo. El grupo convergente-estable, que será llamado CONES o CE, incluye conductores con desempeño cercano al estándar y con tendencia a la estabilidad en su operación, lo cual representa la mayor deseabilidad para el management de la empresa. El grupo convergente móvil, que será nominado como CONMO o CM para efectos de procesamiento de la información. Este grupo presenta un desempeño variable, disparejo, pero con tendencia acumulativa hacia lo esperado. El segmento de trabajadores con desempeño divergente móvil llevará la nomenclatura DISMO o DM y contiene conductores cuyo desempeño es, en suma, alejado del estándar esperado y heterogéneo en sus resultados mes a mes. Estos trabajadores, han logrado eventos de buen desempeño, pero su resultado globalizado es bajo. Finalmente, el grupo más alejado de la deseabilidad del management es el



DIAGRAMA 1: Criterios eje de distinción de clústeres

divergenteestable, DISES o DE, el cual constituye un conglomerado de desempeño consistentemente bajo.

Favorablemente, las cantidades de trabajadores incluidos en estos cuatro grupos resultan relativamente equivalentes, de modo que su comparación no requerirá ponderaciones o ajustes por diferencia de peso de conjunto. Estos grupos, para efectos del análisis estadístico serán llamados *clúster*.

El clúster DISES tiene 692 casos, representando el 23% del colectivo. El clúster DISMO tiene 772 casos, con el 26% del total. El clúster CONES agrupa a 951 conductores, con un 31% del colectivo y el clúster CONMO representa al 20%, con un total de 620 casos.

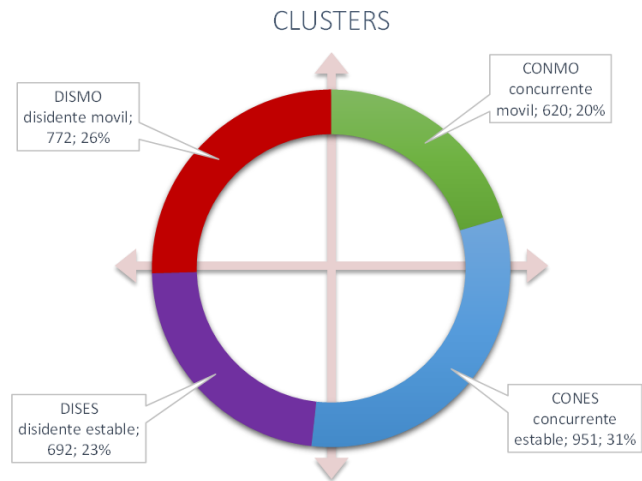


DIAGRAMA 2: Tipos y tamaños de clústeres

2.1.2. Estadísticas descriptivas de caracterización

Agregar la descripción del colectivo y de los segmentos en sus factores de caracterización.

Independientes: precedentes o fijados por condicionantes externos

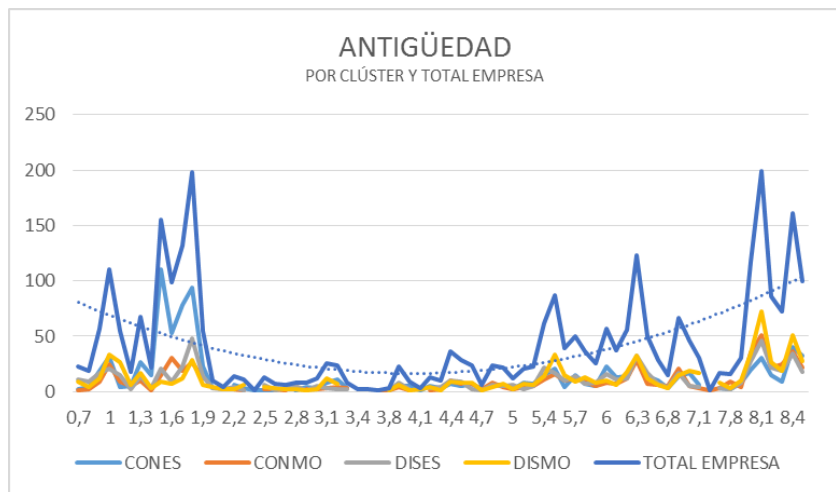
1. Antigüedad
2. Edad
3. Trayecto residencia-trabajo
4. Experiencia conyugal
5. Cantidad de hijos
6. Salario

Dependientes: asociados a desempeño o decisión del trabajador

7. Cantidad de descuentos por adquisiciones
8. Monto de descuento por adquisiciones
9. Cantidad de descuentos por deuda
10. Monto de descuento por deuda
11. Cantidad de horas extra
12. Ingreso por horas extra
13. Atrasos
14. Ausencias
15. Sindicalización
16. Días totales de licencia
17. Cantidad total de licencias
18. Cantidad de licencias por salud
19. Cantidad de permisos

2.1.2.1. Antigüedad

La permanencia de los conductores en la organización fluctúa entre 0,7 y 8,5 años. Para el estudio se ha omitido la dotación con contrato de plazo fijo (inferior a 6 meses), debido a que se encuentra en período de entrenamiento y prueba, careciendo de suficiente data de registro de resultados de operación.



La curva de tendencia toma una forma cóncava, acumulando las mayores frecuencias en segmentos de antigüedad baja y alta, que van de uno a dos años y de 6 a 8,4 años. Los peaks se dan en 1,8 años, con 198 casos y en 8,1 años, con 199 casos. La media es 4,8 años y la desviación 2,8. La nueva industria del transporte inició su operación mediante contrataciones masivas de conductores provenientes del sistema previo, llamado “amarillas”. A este grupo corresponde el peak de dotación antigua.

Se podría afirmar que, desde el punto de vista de la antigüedad, la población observada se encuentra polarizada en dotación *nueva* y dotación *fundadora*. Los clústeres de desempeño siguen la tendencia del colectivo.

Atendiendo a la distribución de frecuencias y a la trayectoria de la organización desde su formación, se ha hecho una estratificación de la antigüedad en tres grupos. Como se ha señalado, han quedado excluidos los conductores con antigüedad inferior a siete meses y con la población restante -3035 casos- se han conformado segmentos de conductores **nuevos**, con menos de dos años, los que, en su mayoría, se incorporaron a la empresa en una etapa de expansión, al anexarse el contrato de transporte hacia San Bernardo, denominado “zona G”. Un segundo segmento, que llamaremos **antiguo**, queda situado sobre los dos años y bajo los seis y medio años, que corresponden a dotación de recambio y contratación por rotación natural y aumentos menores de dotación. Finalmente, un tercer segmento se ubica sobre los seis y medio años de antigüedad y corresponde a la dotación de conductores contratados al inicio de las operaciones de la empresa, quienes, en su mayoría se cambiaron del sistema de “las amarillas” para fundar el nuevo sistema. A

este grupo se le llamará **fundador**. Este grupo fue parte de una transición progresiva en los sistemas administrativos y organizacionales de la empresa y partícipes, a su vez, de una forma previa de gestión sindical que derivó en la primera huelga del nuevo sistema de transporte en junio del año 2007.

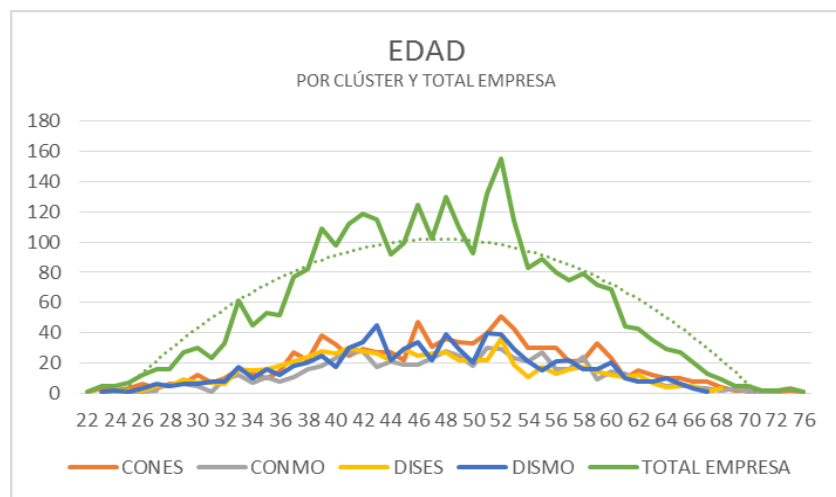
Si bien el segmento intermedio comprende un intervalo mayor de tiempo, los volúmenes de cada grupo resultan homogéneos, en torno a mil integrantes.

SEGMENTO	NUEVO			ANTIGUO			FUNDADOR			TOTAL EMPRESA		
ESTADÍGRAFO	FREC	MEDIA	DESV	FREC	MEDIA	DESV	FREC	MEDIA	DESV	FREC	MEDIA	DESV
CONES	465	1,5	0,3	277	5,1	1,2	209	7,9	0,6	951	4,0	2,7
CONMO	165	1,5	0,3	207	5,2	1,1	248	8,0	0,5	620	5,3	2,7
DISES	207	1,4	0,4	268	5,1	1,2	217	8,0	0,5	692	4,9	2,7
DISMO	174	1,3	0,4	286	5,1	1,2	312	8,0	0,5	772	5,4	2,7
SUBTOTAL	1011	1,5	0,3	1038	5,1	1,2	986	8,0	0,6	3035	4,8	2,8

Una primera mirada a los principales estadígrafos de antigüedad evidencia ciertas concentraciones en los clúster de desempeño. En el estrato de antigüedad **nuevo** se aprecia una concentración de 465 conductores en el clúster convergente estable CONES y en el estrato **fundador** hay tendencia a de agrupación mayor en el clúster divergente te móvil DISMO, con 312 casos. El segmento antiguo muestra más homogeneidad en su distribución. A primera vista, se estimaría la tendencia a una mayor absorción de la norma en el desempeño de los conductores nuevos, hipótesis que se evaluará estadísticamente, ya que podría conducir a proponer una relación entre el factor “conductor nuevo” con un desempeño más ajustado a lo esperado por el sistema de transporte.

2.1.2.2. Edad

La edad de los conductores de la organización observada se mueve entre un mínimo de 22 años y un máximo de 76, ambos casos con un integrante. La edad promedio es 47 años y la desviación es de 9,3 años. La curva de tendencia del colectivo toma una forma



convexa y los clúster siguen la misma distribución. Los peaks se dan en la zona media, entre los 39 y 53 años, alcanzando un máximo de 155 casos con 52 años.

Se podría estimar que la edad en esta población se distribuye con tendencia normal, lo cual sugiere una segmentación de los datos en rangos medio, alto y bajo.

Por otra parte, para la segmentación de esta variable se considerarán aspectos propios de la organización, así como de conceptualizaciones de etapas evolutivas etarias. Al respecto, el modelo de tareas de Havighurst establece el rango de **adultez media** entre los 30 y 60 años, lo cual incluye la zona de mayores frecuencias y la media de edad de la organización observada. Para el segmento inferior, se tomará el caso extremo mínimo (22 años) y el límite del rango medio. Este grupo, bajo los 30 años, tiene la cualidad de no haber participado del sistema de transporte anterior “amarillos”, ya que la experiencia y edad requerida para obtener licencia tipo A3 que habilita para conducción de transporte colectivo de pasajeros sobre 17 asientos, impide dicha posibilidad. Este segmento de conductores jóvenes en **adultez temprana**, puede considerarse “no amarillo” desde el punto de vista de su experiencia laboral. No obstante, un conductor en rango de adultez temprana, podría pertenecer al segmento *fundador* por haberse incorporado desde el inicio al nuevo sistema de transporte. Desde el punto de vista de los modelos etarios, el grupo de mayor edad, sobre 60 años, que llamaremos **adultez tardía**, se encontraría en una etapa de declive natural hacia el retiro.

Esta segmentación admite la agrupación masiva en el segmento medio, por lo que se hace difícil la discriminación de diferencias en dicho estrato, permitiendo mayor agudeza para los segmentos extremos.

SEGMENTO ESTADÍGRAFO	ADULTEZ TEMPRANA			ADULTEZ MEDIA			ADULTEZ TARDÍA			TOTAL EMPRESA		
	FREC	MEDIA	DESV	FREC	MEDIA	DESV	FREC	MEDIA	DESV	FREC	MEDIA	DESV
CONES	42	27,5	2,4	800	46,9	7,3	109	63,7	3,4	951	48,0	9,7
CONMO	15	28,6	1,6	536	46,8	7,2	69	63,2	3,1	620	48,2	9,0
DISES	32	28,0	1,9	599	45,2	7,3	61	62,8	2,5	692	46,0	9,3
DISMO	30	27,7	2,0	674	46,1	7,1	68	62,5	2,5	772	46,9	9,0
SUBTOTAL	119	27,8	2,1	2609	46,3	7,2	307	63,1	3,0	3035	47,3	9,3

En este caso, las distribuciones de frecuencias de los segmentos etarios en los clúster de desempeño siguen la estructura del colectivo y se dan mayoritariamente en el clúster convergente estable, CONES. Es muy probable que la variable edad no esté asociada al desempeño, sin embargo se hará la prueba de hipótesis para evaluar estadísticamente esta relación.

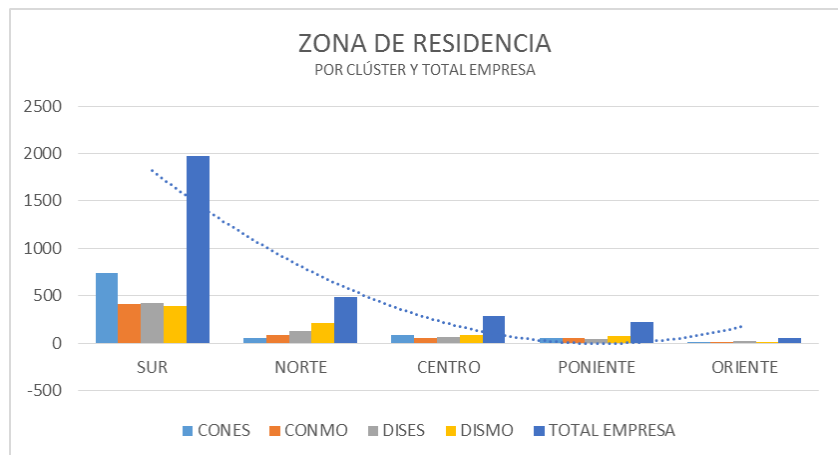
2.1.2.3. Trayecto residencia-trabajo

El dato base de residencia de cada conductor podría cobrar relevancia para un estudio de relación entre desempeño y procedencia, sin embargo no es ese el foco de este estudio. Por otra parte, presentar los datos de residencia no resultaría discriminatorio, ya que existe una dispersión de 44 comunas. Si bien, se ha identificado la distinción de procedencia urbana o rural, estos últimos casos son muy reducidos. Lo mismo ocurre al identificar residencia en zonas sectorizadas como centro-periferia.

Como aproximación a una exploración preliminar de los datos, se han sectorizado las comunas en cinco zonas: sur; norte; centro; poniente; oriente, usando el mapa de Santiago.

Las comunas que concentran más dotación residente son Puente Alto, con un 18,4%, correspondiente a 558 conductores de una dotación total de 3015, con residencia actualizada registrada. Le siguen otras comunas de zona sur como San Bernardo 12,9 (392 trabajadores) y La Pintana 9,1% (277 trabajadores).

Analizando las fuentes de reclutamiento, sabemos que existe mayor población de tipo obrero en la zona sur y poniente de Santiago pero, más allá de esas consideraciones, lo relevante de este factor está dado por la dificultad de transporte



entre el domicilio y el lugar de trabajo como un posible inductor de satisfacción, riesgo, atrasos, etc. Como solución, se ha tomado la opción de segmentar el dato sectorizando residencia y relacionándola con la sede de trabajo.

La organización observada ha definido políticas en este aspecto al fijar cada conductor a una sede de trabajo y reclutar dotación en la zona adyacente al dicho lugar. Inicialmente, la práctica imperante en el sistema transantiago consistía en combinar buses y conductores flotantes, siguiendo las prioridades de un plan de operación que, en muchos casos, implicaba relevos e inicios de jornada de trabajo en la ruta, denominados

“postura”, los cuales podían situarse en cualquier punto de la ciudad. Las normativas laborales de control de asistencia, supervisión y servicios al conductor tales como baños, casino, etc., fueron migrando esta política hacia el establecimiento de sedes de trabajo fijo. Adicionalmente, la imposibilidad de control y comunicación hicieron necesaria la fijación conductores a terminales o patios. A partir de esta decisión, se instaló la práctica de asignar y contratar dotación residente cerca de los terminales, la cual resultó amortiguadora de demandas por parte de los conductores, facilitadora de interacciones y mejoradora de la calidad de vida para los trabajadores. Asimismo, el traslado de conductores a sedes remotas cuando la operación así lo exigía, hacía parte, en algunos casos, de una serie de medidas disciplinarias. Finalmente, quedó instalada en esta cultura laboral la figura de que la facilidad de acceso del conductor a su sede de trabajo, representa una especie de beneficio.

Es por lo anterior que, para valorar este factor, se ha realizado un análisis de relación entre la comuna de residencia y la comuna en que se encuentra el terminal asignado al conductor estableciendo tipologías de trayecto y distancia calibradas en complejidad. Los tipos de trayecto obtenidos son cuatro, de los cuales el más ventajoso se da cuando el conductor vive y trabaja en misma zona, ya sea norte, centro o sur. A esta condición le llamaremos trayecto **directo**. El análisis de los datos sugiere la presencia de un segundo nivel de dificultad que se da cuando el conductor vive o trabaja en zona centro y se mueve en cortas distancias entre centro y periferia en una modalidad **radial**. En la data recogida se aprecian casos en que los conductores viven o trabajan “a trasmano”, requiriendo para su traslado cruzar diagonalmente o en “L” la ciudad. A este caso le llamaremos **transverso**. El último caso y quizá el más complejo por el tiempo que demanda, se da cuando el conductor vive o trabaja en un sector remoto y **opuesto**, requiriendo trasladarse de zonas extremas de norte a sur o viceversa.

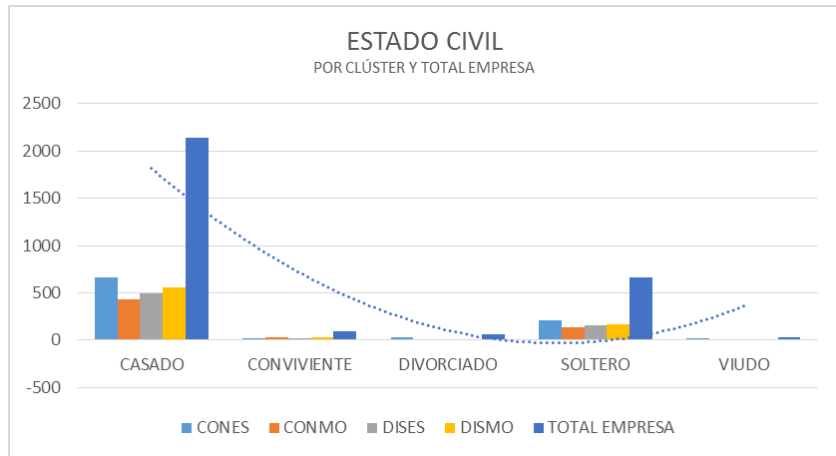
SEGMENTO	DIRECTO	RADIAL	TRANSVERSO	OPUESTO	TOTAL EMPRESA
CONES	781	118	41	5	945
CONMO	482	75	43	14	614
DISES	545	79	52	11	687
DISMO	583	82	82	22	769
SUBTOTAL	2391	354	218	52	3015

La mayor cantidad de casos se encuentran con movilidad facilitada, por lo que se estima que la política de fijar personal a terminales y que éstos sean cercanos a domicilio ha sido aplicada. Se aprecia una distribución que tiende a concentrar desempeños convergentes en situaciones de menor dificultad de traslado. El clúster DISMO presenta la mayor cantidad de casos en el segmento **transverso** y **opuesto**, saturación que se someterá a prueba estadística mediante el análisis de absorción por índices de residuos tipificados.

2.1.2.4. Experiencia conyugal

El registro de estado civil de los trabajadores es incompleto ya que cubre 2979 de 3035 casos. De éstos, hay una clara mayoría de casados.

El grupo de personas que conviven resulta similar al de casados, para efectos de este



estudio. Lo relevante a considerar es la estructura familiar del conductor, en términos de la dependencia de otros, considerados “carga” para efectos del sistema previsional y económico.

Con el fin de reflejar esta condición, se hace una segmentación orientada a la experiencia conyugal, estableciendo distinciones para aquellos solteros de quienes no dependen cargas los que son categorizados como *sin experiencia*. Se define un segmento para aquellos trabajadores solos, pero con experiencia, lo que implica alguna responsabilidad por otros, derivada de una relación previa, lo cual incluye a separados y viudos. Finalmente, un segmento llamado *experiencia asociado* para aquellos casados o convivientes que tienen cargas activas y son jefes de hogar.

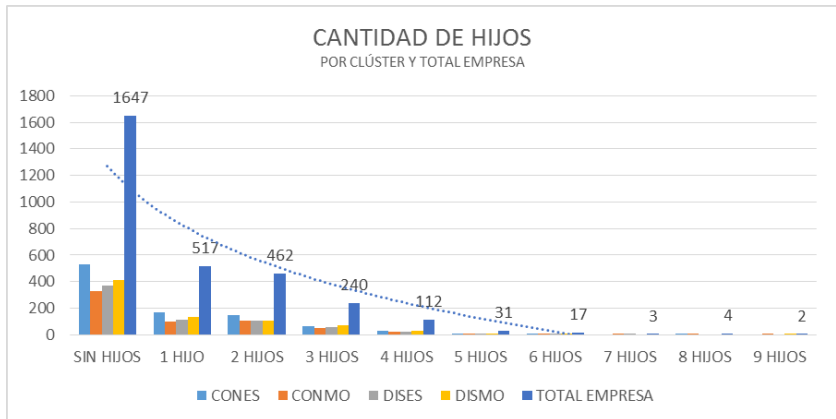
SEGMENTO	SIN EXPERIENCIA	EXPERIENCIA ASOCIADO	EXPERIENCIA SOLO	TOTAL EMPRESA
CONES	207	680	42	929
CONMO	138	458	14	610
DISES	154	508	17	679
DISMO	168	579	14	761
TOTAL EMPRESA	667	2225	87	2979

Si bien los volúmenes son menores en el segmento de conductores con experiencia conyugal pero sin familia, denominado *experiencia solo* se observa que de un total de 87 casos, el clúster CONES concentra casi la mitad. Este segmento que integra separados y viudos muestra la tendencia a un desempeño más alineado con lo esperado, relación que se evalúa mediante análisis estadístico de perfiles de absorción y residuos tipificados.

2.1.2.5. Cantidad de hijos

El dato está referido a las cargas reconocidas como hijos en el sistema previsional y de compensación. No implica convivencia o pertenencia a una estructura familiar única.

La distribución de hijos en la población de conductores es unilateral e inversa: más conductores con menos hijos y menos conductores con más hijos. El registro evidencia que el 54% de los conductores (1647



de 3035) no registran hijos y una cantidad menor de conductores tienen cinco hijos o más. La distribución de cada grupo se aprecia proporcional al tamaño del clúster.

Para explorar el factor edad, se efectúa una segmentación en las edades que aísla el caso “cero hijos”. Para nombrar los grupos, el término “familia”, se utiliza en su acepción de “filio”, más que denotando convivencia, de modo que los segmentos son: sin familia: cero hijos; familia compacta: de uno a tres hijos y familia extensa: cuatro o más hijos (hasta 9).

SEGMENTO	SIN FAMILIA	FAMILIA COMPACTA	FAMILIA EXTENSA	TOTAL EMPRESA
CONES	533	378	40	951
CONMO	327	257	36	620
DISES	373	277	42	692
DISMO	414	307	51	772
TOTAL EMPRESA	1647	1219	169	3035

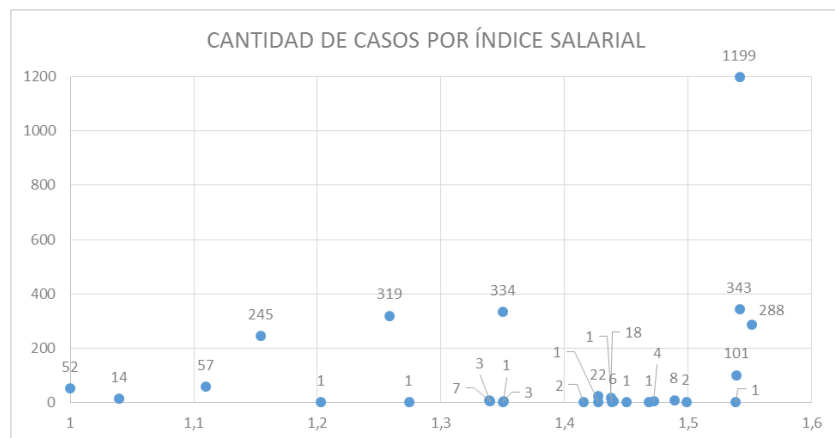
La representación de casos segmentados en los clúster sigue la misma tendencia y por lo que se estima, a priori, que la edad no representará un factor asociado a diferencias de desempeño.

2.1.2.6. Salario

Esta variable se mueve asociada al factor antigüedad, debido a que el esquema de acuerdos sindicales establece aumentos salariales por años de pertenencia a la empresa. Se espera que este factor se comporte estadísticamente de manera similar al de antigüedad.

Existen 28 salarios brutos distintos para los conductores, de modo que la dispersión de casos dificulta el análisis, por lo que se segmenta el dato. Para mostrar la información conservando confidencialidad del salario, se ha construido un índice que toma como valor 1 al salario más bajo. A partir de éste, se ha sumado al índice el porcentaje en el cual el salario siguiente es más alto que el valor inicial 1. El valor mayor correspondiente a 1,55 indica que este salario es 0,55 mayor que el más bajo, o bien, un 55% más.

Hemos mostrado la distribución poblacional de salarios en un gráfico de dispersión, que permite observar la concentración de muchos tipos de salario distintos entre el índice 1,3 y 1,5 pero, con pocos casos de ocurrencia. Luego



muestra que la mayor frecuencia se da en el índice 1,54, con 1199 casos. Analizando las estructuras salariales establecidas en los diversos convenios colectivos, se observa que las pequeñas diferencias provienen de acuerdos que han fijado aumentos en bonos y/o en salario bruto, los cuales acumulan en el tiempo reajustes levemente distintos. En términos generales, estos acuerdos establecen salarios que se mueven en equivalencia a índices que van de 1 a 1,2 para trabajadores recién ingresados y salarios sobre el índice 1,5 para los conductores antiguos. Atendiendo a esta estratificación, el segmento intermedio recoge la variabilidad mayor de salarios. De este modo, los segmentos salariales para el análisis se establecen así: nivel inicial, bajo el índice 1,2; nivel intermedio entre los índices 1,2 y 1,5 y nivel final, sobre el índice 1,5.

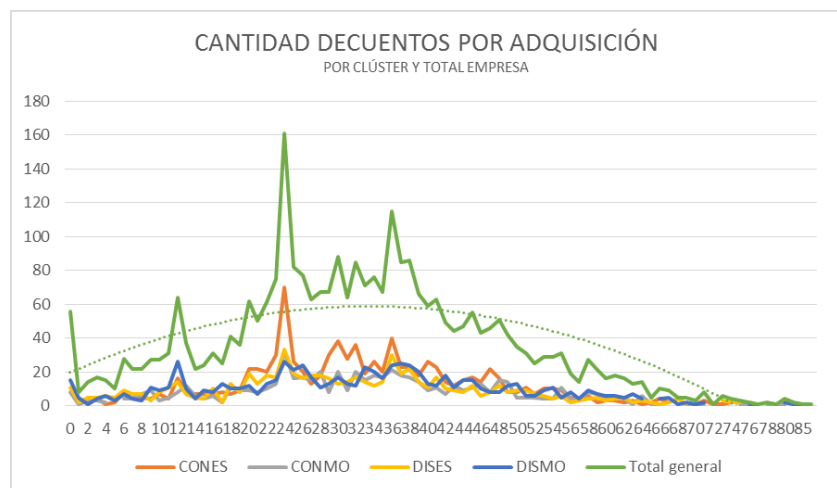
SEGMENTO	SALARIO INICIAL	SALARIO INTERMEDIO	SALARIO FINAL	TOTAL EMPRESA
CONES	106	380	465	951
CONMO	62	116	442	620
DISES	90	143	459	692
DISMO	110	96	566	772
TOTAL EMPRESA	368	735	1932	3035

En la distribución de clúster por segmento salarial se aprecia sobre representación de conductores en salario intermedio para el clúster CONES (convergente estable) y sub representación de DISMO (divergente móvil), en cambio, el segmento de conductores con salario final, distribuyen a la inversa que el grupo recién señalado, mostrando carencia de convergentes estables y exceso de divergentes móviles. Este fenómeno hace estimar una posible incidencia de este factor en su relación con el desempeño, lo cual se evaluará estadísticamente.

2.1.2.7. Cantidad de descuentos por adquisiciones

Los descuentos por planilla al salario de los conductores quedan registrados en el sistema de remuneraciones en cuenta a causal, cantidad y monto. La causal queda descrita caso a caso, con baja sistematización del dato, de manera que se ha agrupado en base a criterio económico, el cual diferencia cuando el trabajador ha adquirido deuda para adquirir un beneficio o bien, a modo de inversión; o cuando ha adquirido deuda a causa de un gasto que no constituye patrimonio ni beneficio. Como ejemplo, se puede señalar que los casos van desde créditos hipotecarios hasta compras de cartera de deuda.

Se ha querido reflejar la cantidad de “eventos” o acciones de endeudamiento o descuentos y, por otra parte, los montos. Se han separado los reportes, ya que ambos aspectos pueden o no moverse en la misma dirección. La cantidad de eventos de



descuento anuales fluctúa entre cero y ochenta y seis. La moda o mayor frecuencia se da en 21 descuentos anuales, con 161 casos. La distribución total del caso tiende a la forma normal.

Para analizar el dato, se realiza una segmentación en tres grupos: bajo, con menos de 17 eventos anuales; medio, entre 17 y 47 eventos de descuento y alto, con más de 47 eventos de descuento.

En comparación con los descuentos por “deuda”, estos descuentos por adquisición podrían ser considerados más favorables. A primera vista, la tabla no evidencia tendencias fuera de lo esperado, por lo que se evalúa el caso mediante la prueba de saturación de clúster, lo cual evidenciaría si existe o no concordancia con la propuesta de “favorabilidad” de este factor respecto del desempeño. Adicionalmente, los resultados se contrastan con los datos que arroje el análisis del factor *descuentos por endeudamiento*.

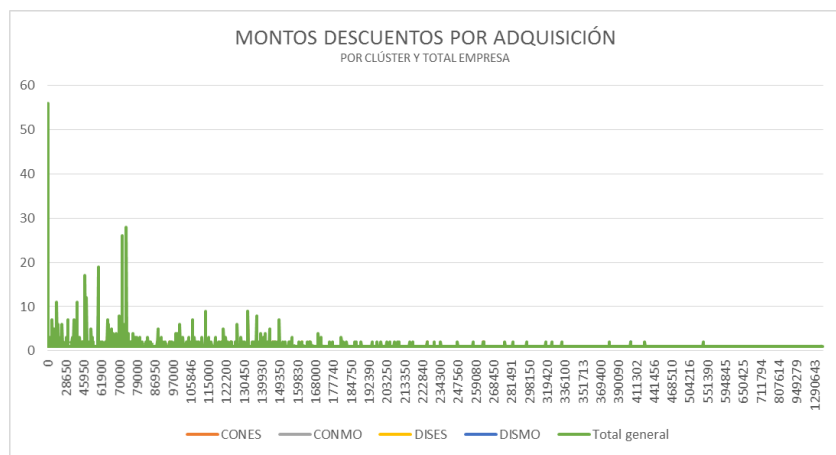
SEGMENTO	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL EMPRESA
CONES	123	679	149	951
CONMO	87	409	124	620
DISES	121	450	121	692
DISMO	149	467	156	772
TOTAL EMPRESA	480	2005	550	3035

2.1.2.8. Monto de descuento por adquisiciones

Este factor está relacionado con el anterior y viene a especificar los montos involucrados por los descuentos. Se espera una tendencia similar o una relación directa en la cual una mayor cantidad de descuentos se asocie a mayores montos.

Una distribución de montos de descuento anuales por adquisición en la población del caso, para los 3035 conductores es la siguiente:

El monto promedio de descuento es \$ 274.299 clp y la desviación es de \$ 271.805.-. Una revisión directa en la base de datos muestra 2520 casos de montos de descuento distintos



entre un mínimo de cero y un máximo de \$ 3.405.538 clp anuales, con frecuencias que fluctúan entre 1 y 56 casos. Dada la dispersión de casos, resulta poco viable el análisis directo de los datos presentados en esta gráfica, por lo que se establece una segmentación.

Los estratos de montos de descuento se constituyen con el fin de distinguir los segmentos extremos, agrupando los datos masivos y diferenciando estratos altos y bajos, para luego contrastarlos en su distribución dentro de los clúster de desempeño.

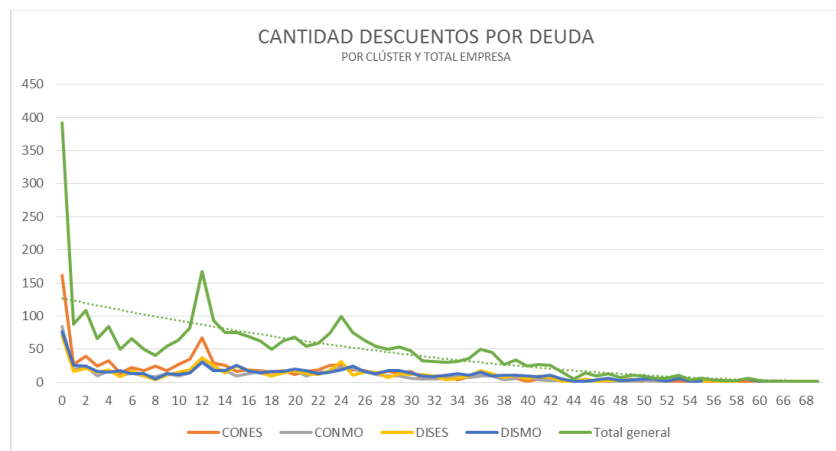
Los estratos son: bajo, con descuentos bajo \$ 100.000 clp anual; medio masivo; sobre \$ 100.000 y bajo \$ 1.000.000.- anual. Alto selectivo; sobre \$ 1.000.000 y bajo \$ 2.000.000.- y muy alto residual, que agrupa unos pocos casos extremos que suman montos de descuento anual sobre \$ 2.000.000.-

SEGMENTO	BAJO	MEDIO MASIVO	ALTO SELECTIVO	MUY ALTO RESIDUAL	TOTAL EMPRESA
CONES	282	653	16		951
CONMO	148	461	9	2	620
DISES	175	501	14	2	692
DISMO	177	569	25	1	772
TOTAL EMPRESA	782	2184	64	5	3035

En la medida que este factor resulte significativo en su relación con el desempeño, se hará análisis de los casos residuales de montos de descuento, así como de su correlación con la cantidad de descuentos por adquisición.

2.1.2.9. Cantidad de descuentos por deuda

Los eventos de descuento fluctúan entre cero y setenta por año. Las cantidades de conductores con descuento se agrupan en 392 casos sin descuento. La cantidad promedio de



descuentos para el caso es 17 y la tendencia es decreciente. La segmentación para el análisis se ha hecho en concordancia con el factor de descuento por adquisición. Los estratos son: sin descuento por deuda, que agrupa sólo casos sin descuento. Medio masivo, considerado entre uno y cuarenta eventos de descuento. Alto selectivo, entre 41

y 60 casos y muy alto extremo, que agrupa los conductores que presentan más de 60 eventos anuales de descuento.

SEGMENTO	SIN DESCUENTO	MEDIO MASIVO	ALTO SELECTIVO	MUY ALTO EXTREMO	TOTAL EMPRESA
CONES	162	752	36	1	951
CONMO	84	506	29	1	620
DISES	70	571	50	1	692
DISMO	76	619	74	3	772
TOTAL EMPRESA	392	2448	189	6	3035

Se aprecia una presencia mayor de casos del clúster DISMO en los segmentos altos de descuento y una presencia disminuida en del clúster CONES en los mismos segmentos. El análisis estadístico de absorción de los clúster en cada segmento indicará si existe diferencia significativa de este factor respecto de la probabilidad esperada.

2.1.2.10. Monto de descuento por deuda

La cantidad de montos distintos de descuento supera los 2500 casos, por lo que el análisis directo de los datos resulta poco discriminativo. El monto mínimo de descuento es cero y el caso máximo anual corresponde a \$ 6.996.384 clp. El monto promedio de descuento por deuda es \$ 1.288.802 (muy superior al de descuento por adquisición).

La segmentación mantiene la nomenclatura propuesta para los factores de descuento previos y corresponde a: sin descuento por deuda, que agrupa sólo casos sin descuento. Medio masivo, considerado entre \$ 1 y \$ 2.000.000.- pesos anuales de descuento. Alto selectivo, sobre \$ 2.000.000 y \$ 4.000.000.- y muy alto extremo, que agrupa los conductores que presentan más de \$ 4.000.000.- de pesos anuales de descuento.

SEGMENTO	SIN DESCUENTO	MEDIO MASIVO	ALTO SELECTIVO	MUY ALTO EXTREMO	TOTAL EMPRESA
CONES	162	673	114	2	951
CONMO	84	423	110	3	620
DISES	70	463	152	7	692
DISMO	76	504	189	3	772
TOTAL EMPRESA	392	2063	565	15	3035

Se aprecia una clara concentración del clúster CONES en el segmento *sin descuento*, así como una saturación alta del clúster DISMO en el segmento *alto selectivo*.

2.1.2.11. Cantidad de horas extra

El análisis de las horas extra resulta relevante por cuanto implica un mayor ingreso para el conductor, así como la disposición de la administración y del trabajador a ofrecer y realizar la asignación, respectivamente. Esta información, al igual que los datos salariales,

corresponde al manejo confidencial de la empresa, por lo que se mostrará sólo aquello que muestre distinciones respecto de lo esperado.

La distribución total muestra una cantidad de casos sobre los 2800 datos de tipo de cantidad de horas, por lo que no se mostrará una gráfica poblacional. El promedio anual de horas extra por trabajador es 479 horas. La cantidad de casos con cero horas extra es sólo seis de 3035 conductores, de manera que se trata de una práctica generalizada.

Se ha estratificado en cinco segmentos, de los cuales el grupo “bajo” suma un total hasta 120 horas extra anuales. El segmento medio agrupa conductores que han realizado entre 120 y 480 horas extra anuales. Los segmentos altos son señalados sólo en sus categorías, dado la confidencialidad del caso y el hecho de que no muestran diferencias respecto de lo esperado en su distribución de clúster.

SEGMENTO	BAJO	MEDIO	ALTO "S"	ALTO "E"	ALTO "R"	TOTAL EMPRESA
CONES	65	498	301	78	9	951
CONMO	82	292	191	47	8	620
DISES	72	336	219	62	3	692
DISMO	95	385	229	59	4	772
TOTAL EMPRESA	314	1511	940	246	24	3035

Si bien el segmento bajo de cantidad de horas extra agrupa una cantidad moderada de conductores, tiende a evidenciar saturación de los clúster móviles (CONMO y DISMO), de manera que la exploración estadística se dirige a analizar la saturación estadística de dichos clúster en este segmento, para evaluar la asociación entre desempeño móvil y la tendencia a ejecutar menos horas extra.

2.1.2.12. Ingreso por horas extra

La casuística de montos de ingreso supera los tres mil datos, de modo que no procede un análisis de la distribución total, pues no discriminaría. Al igual que la distribución previa, de cantidad de horas, los montos cero son seis casos y la frecuencia mayor de datos por tipo de monto es seis. El monto promedio anual ganado por conductor en virtud de las horas extra realizadas es \$ 1.589.262 clp.

La segmentación para su análisis considera segmentos: bajo los \$ 480.000 anual; medio, entre \$ 480.000 y \$ 2.000.000.- y los segmentos alto “S” y alto “R”, de manejo confidencial.

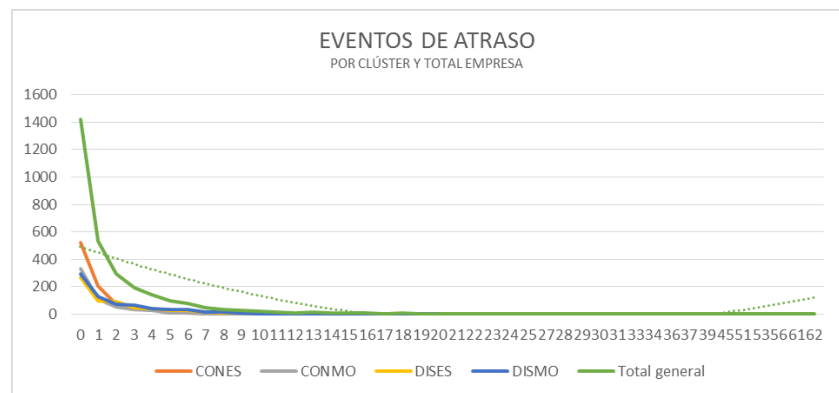
SEGMENTO	BAJO	MEDIO	ALTO "S"	ALTO "R"	TOTAL EMPRESA
CONES	76	608	235	32	951
CONMO	93	345	150	32	620
DISES	86	392	179	35	692
DISMO	111	446	177	38	772
TOTAL EMPRESA	366	1791	741	137	3035

De cualquier modo, las distinciones se dan, una vez más, en el segmento “bajo”, donde se aprecian sobre representados los clúster móviles.

2.1.2.13. Atrasos

Este factor refleja los eventos de atraso. Para el sistema de transporte los tiempos de inicio de servicio de un bus resultan críticos en los primeros minutos, de manera que, una vez producido un atraso sobre 15 minutos, es poco relevante para el sistema el tiempo restante de atraso, ya que el servicio se ha reasignado a otro conductor. Es por ello que no se ha considerado el análisis del tiempo, sino de la cantidad de eventos.

Para la población del caso observado el mínimo de atrasos es cero, dato que agrupa



la mayor frecuencia de casos anualizados (1.422). El máximo

GRÁFICO 3: Las líneas de colores representan los clúster de conductores. La **abcisa** - eje x, horizontal- representa **la frecuencia de atrasos o cantidad de ocurrencias por año** y la **ordenada** -eje vertical "y") representa **cantidad de conductores**.

anual de atrasos es 62 y el promedio de atrasos por conductor es 2,3 eventos por año.

La segmentación ha considerado la tolerancia del management, esperada en un máximo de un atraso por mes. De este modo, se ha estratificado en un grupo de “cero atrasos” y “pocos atrasos” entre 1 y 12 eventos. El grupo de “muchos atrasos” se sitúa en 13 y más eventos anuales.

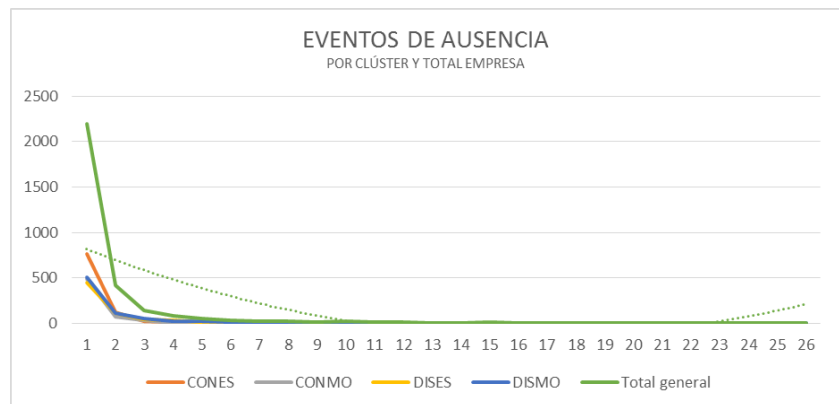
SEGMENTO	SIN ATRASOS	POCOS ATRASOS	MUCHOS ATRASOS	TOTAL EMPRESA
CONES	524	418	9	951
CONMO	334	277	9	620
DISES	270	388	34	692
DISMO	294	438	40	772
TOTAL EMPRESA	1422	1521	92	3035

Los clúster de desempeño se comportan en bloque DIVERGENTE-CONVERGENTE, mostrando una presencia mayoritaria de convergentes en el segmento sin atrasos y una presencia mayoritaria de divergentes en los segmentos con atraso, pocos y muchos.

La incidencia de este factor en el desempeño, se analiza estadísticamente en base a la prueba de concentración de residuos derivada de Chi².

2.1.2.14. Ausencias

Debe entenderse por ausentismo las inasistencias no justificadas (por licencias, permisos, etc.) en días laborales en que el conductor ha sido programado para operar servicios. El ausentismo laboral ha planteado dificultades al cumplimiento del plan de transporte que, desde el punto de vista del operador del sistema ha quedado costosamente resuelto por la asignación de sobredotación de



de conductores “disponibles” a quienes es posible asignar los turnos de los trabajadores ausentes. En términos de la cantidad de días anuales no asistidos, el comportamiento de la dotación concentra la mayor parte de los casos en “cero eventos” de ausentismo, con un 72% de trabajadores en este desempeño (2192 de 3035). El caso máximo de ausencias en el año, acumula 28 eventos y el promedio de la dotación completa es 0,85 eventos por año.

Para efectos de comparación analítica se ha establecido categorías de acuerdo a la cantidad de eventos de licencia anuales, en la cual se considera *sin ausencias* el caso de “cero” eventos; *pocas ausencias*, entre una y siete ausencias y *muchas ausencias*, sobre siete eventos.

La distribución de los clúster en cada segmento, muestra saturación para el caso ‘sin ausencias’ y un volumen muy bajo de casos para el segmento ‘muchas ausencias’, especialmente en el clúster CONES. Es posible que esto esté asociado al desempeño, por lo que se validará estadísticamente el caso.

SEGMENTO	SIN AUSENCIAS	POCAS AUSENCIAS	MUCHAS AUSENCIAS	TOTAL EMPRESA
CONES	763	181	7	951
CONMO	482	127	11	620
DISES	442	221	29	692
DISMO	505	233	34	772
TOTAL EMPRESA	2192	762	81	3035

2.1.2.15. Sindicalización

Los niveles de sindicalización de conductores en las empresas del sistema transantiago superan con creces los índices nacionales de 14,2% a nivel país¹³, alcanzando un 100% en el caso estudiado, para los 3035 conductores de la muestra.

Si bien, en la empresa analizada, hay proliferación de sindicatos inter empresa con baja adhesión y representatividad, se encuentran presentes dos tipos de sindicatos fuertes: aquellas organizaciones localizadas en cada sede o sindicatos de “establecimiento”, que se han creado para facilitar el funcionamiento y beneficio mutuo en la relación con el empleador y los sindicatos derivados de cúpulas políticas y/o confederaciones gremiales históricas tales como CONUTT, CONATRACH u otras.

Hay un total de 28 casos de estatus de afiliación o adherencia que agrupan a la totalidad de los conductores del caso en estudio. Resulta complejo emprender una comparación valorativa de la participación sindical debido a la dificultad de ponderar su capacidad de movilización ante problemas o su afinidad con la empresa, sin embargo haremos una estimación del impacto de cada uno de los sindicatos en base a su cantidad de inscritos y adherentes; de los cuales derivan condiciones tales como los montos de descuentos por cuota sindical, así como la concreción de negociaciones colectivas masivas y formales. Se propone una clasificación por el impacto o influencia sindical, segmentada en tres grupos: *débil*, que incluye sindicatos inter empresa y aquellos con baja adherencia (entre 1 y 90 integrantes); *medio*, que incluye sindicatos de cúpula y sindicatos de establecimiento antiguos, con volúmenes de afiliados que fluctúan entre 125 y 470 y *fuerte*, que incluye al

¹³ INE 2013

sindicato empresa más grande que opera a nivel global, en más de un establecimiento, con un total de 876 conductores afiliados.

SEGMENTO	DÉBIL	MEDIO	FUERTE	TOTAL EMPRESA
CONES	98	403	450	951
CONMO	96	361	163	620
DISES	104	442	146	692
DISMO	153	502	117	772
TOTAL EMPRESA	451	1708	876	3035

El segmento 'fuerte' agrupa la mayoría del clúster CONES y la minoría del clúster DISMO, de manera que los clúster se muestran sobre y sub representados en él, lo cual se explorará estadísticamente, dado que podría haber una asociación significativa entre afiliación sindical y desempeño.

2.1.2.16. Días totales de licencia

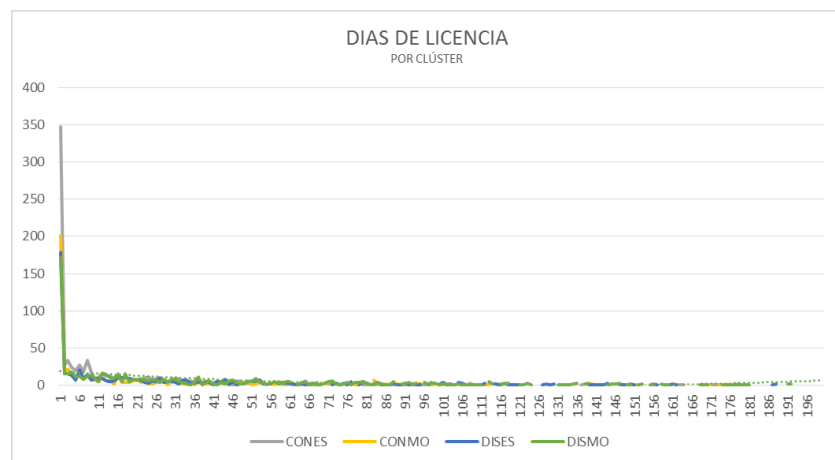
Las licencias pueden ser analizadas en tres vectores: la *extensión* o duración de la licencia en días; la *frecuencia* o cantidad de eventos de licencia en un periodo de tiempo y la causal de la licencia, que puede tener distintos matices, tales como la voluntariedad o, en un nivel mayor de detalle, la especialidad médica implicada en una dolencia.

La variable aquí analizada hace referencia a la extensión o días de licencia al año por conductor.

El concepto 'licencias' agrupa todas las distintas formas de ausencia registradas en el sistema de gestión de personal de la organización, cuyos ítems de clasificación de licencia son:

Accidente de trabajo;
accidente de trayecto;

enfermedad profesional; ausencia injustificada; licencia por hijo menor de un año; licencia médica; licencia parcial; licencia pre y/o post natal parental; permiso por fallecimiento hijo/cónyuge/padres; permiso administrativo; permiso derecho sindical; permiso fallecimiento hermano; permiso nacimiento hijo; permiso no remunerado por días;



permiso por matrimonio; permiso remunerado por días; permiso remunerado por horas y permiso por domingo trabajado.

El rango de días acumulados de licencia por conductor se mueve en un margen muy amplio que va de “cero” a 332 días. El análisis de la distribución muestra que el 30% de los conductores no ha tenido licencias en el año. El 75% de los casos queda por debajo de los 45 días y el 90% queda bajo los 92 días. Sobre 92 días queda el 10% residual.

La segmentación se ha hecho en base a la distribución de frecuencias de los datos y propone cuatro categorías: *sin días licencia*: cero eventos o días; *pocos días licencia*: entre 1 y 45; *muchos días licencia*: entre 45 y 92; *días licencia extremos*: sobre 92, que corresponden a casi cuatro meses de ausencia laboral.

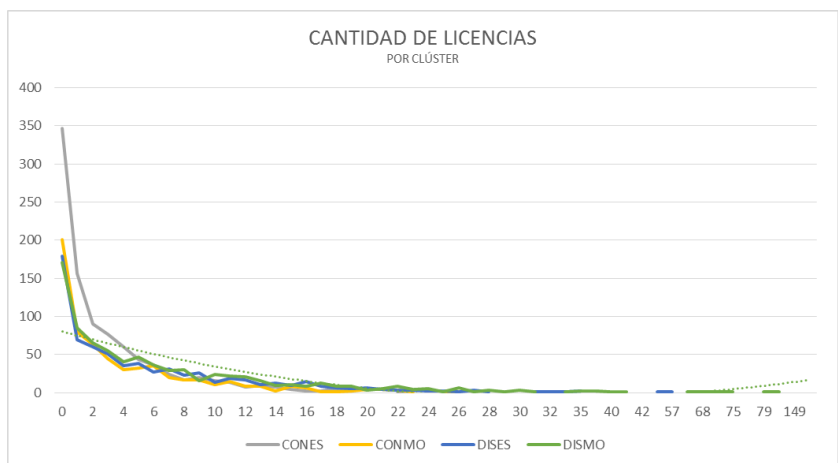
SEGMENTO	SIN DÍAS LICENCIA	POCOS DÍAS LICENCIA	MUCHOS DÍAS LICENCIA	DÍAS LICENCIA EXTREMOS	TOTAL EMPRESA
CONES	347	453	97	54	951
CONMO	201	277	91	51	620
DISES	179	317	105	91	692
DISMO	171	353	139	109	772
TOTAL EMPRESA	898	1400	432	305	3035

La distribución de clúster en los segmentos muestra efecto inverso en los segmentos. Se aprecian proporciones altas de CONES en y altas de DISMO en “sin días de licencia” y el caso inverso en el segmento “días extremos”, por lo que se estima que esta variable discrimina desempeño y se evalúa estadísticamente su relación.

2.1.2.17. Cantidad total de licencias

El índice de cantidad de licencias refiere a la frecuencia de éstas, por conductor en el periodo de un año.

La cantidad de licencias para la dotación analizada fluctúa entre un mínimo de cero y un máximo de 158. Como



se aprecia en el gráfico, la ocurrencia masiva se concentra en bajo número de licencias: un 30% de la dotación sin eventos y un 75% de la población está bajo los 7 eventos. Solo un 10% residual sobrepasa los 12 eventos de licencia al año. La categorización de análisis ha

considerado como estrato los casos: sin licencias, cero eventos; pocas licencias, entre 1 y 6; muchas licencias, entre 7 y 12 y licencias extremas, sobre 12. De acuerdo con esto, la tabla de relación de segmentos licencias con clúster de desempeño queda como sigue:

SEGMENTO	SIN LICENCIAS	POCAS LICENCIAS	MUCHAS LICENCIAS	LICENCIAS EXTREMAS	TOTAL EMPRESA
CONES	347	463	98	43	951
CONMO	201	285	88	46	620
DISES	179	280	130	103	692
DISMO	171	329	142	130	772
TOTAL EMPRESA	898	1357	458	322	3035

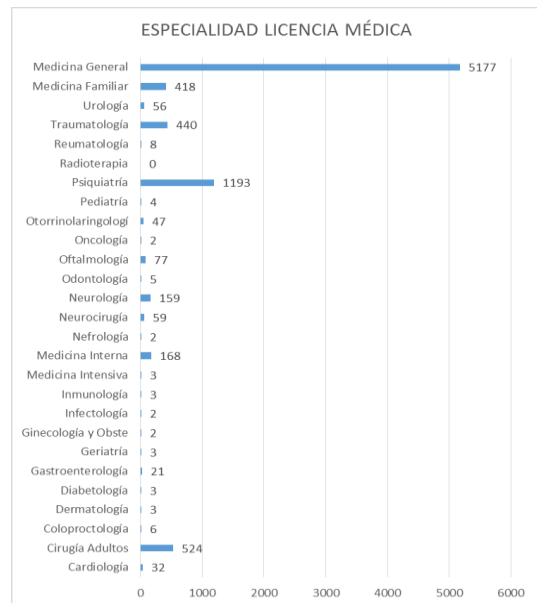
Se observa un comportamiento similar a la variable “días de licencia”, ya que las diferencias más claras se dan como efecto inverso de la saturación de los clúster convergentes (CONES y CONMO) respecto de los divergentes (DISES y DISMO) en los segmentos “sin” y “pocas”, respecto de los segmentos “muchas” y “extremas”. Podría estimarse que los clúster convergentes presentan, proporcionalmente, menos licencias que los clúster divergentes, lo cual será objeto de prueba de significación estadística por análisis de absorción mediante índices de residuo tipificado, así como por medio del estudio de correlaciones.

2.1.2.18. Cantidad de licencias por salud

Se ha hecho una apertura en la cantidad total de licencias, para hacer foco en aquellas que se deben exclusivamente a razones de salud.

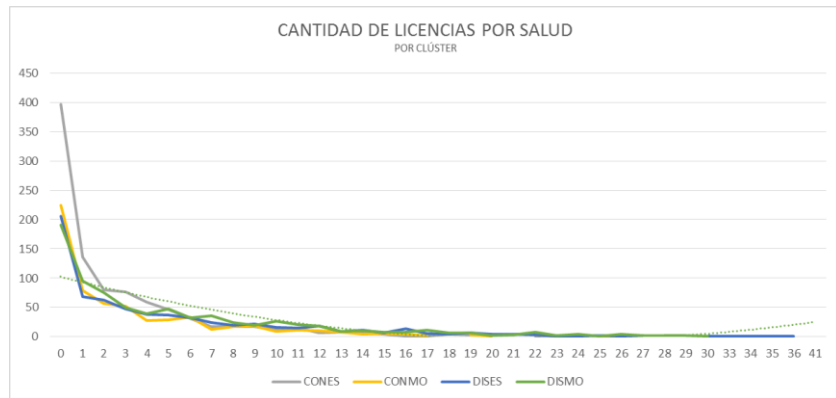
Del total anual de 8.976 licencias por salud, hay 8.417 con registro de la especialidad. A modo informativo, las mayores concentraciones se dan en licencias de medicina general, que agrupa el 62% de los casos, con 5177 licencias anuales para esta población, lo cual es esperable dado lo inespecífico y frecuente de este tipo de consultas.

Las especialidades que más licencias otorgan ante consultas de parte de los conductores son psiquiatría, con un 14% y cirugía con el 6% de los casos.



La cantidad de licencias médicas por conductor, fluctúa entre un mínimo de cero, que agrupa al 34% de los conductores y un máximo de 41 eventos al año.

En el gráfico de frecuencias el comportamiento de los clúster se aprecia homogéneo en la zona media, sin embargo hay una tendencia a mostrar mayor frecuencia de casos CONES en la zona de



“pocas” licencias (0 y 1) y presencia del clúster DISES en los casos de “muchas” licencias (de 30 en adelante).

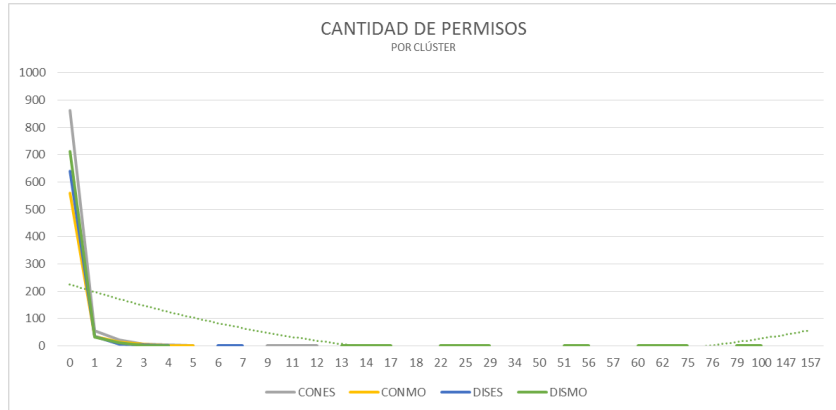
La categorización para el análisis ha seguido la misma estructura de la variable “cantidad de licencias” y ha considerado como estrato los casos: sin licencias, cero eventos; pocas licencias, entre 1 y 6; muchas licencias, entre 7 y 12 y licencias extremas, sobre 12. De acuerdo con esto, la tabla de relación de segmentos licencias con clúster de desempeño queda como sigue:

SEGMENTO	SIN LICENCIAS	POCAS LICENCIAS	MUCHAS LICENCIAS	LICENCIAS EXTREMAS	TOTAL EMPRESA
CONES	397	429	86	39	951
CONMO	224	279	79	38	620
DISES	206	288	115	83	692
DISMO	191	338	147	96	772
TOTAL EMPRESA	1018	1334	427	256	3035

Se observan diferencias en la distribución de los clúster en las que tiende a presentarse saturación relativa de tipos divergentes (DISES y DISMO) en el segmento “muchas” y un número mayor de casos convergentes (CONES y CONMO) en el segmento “pocas”. De este modo, podría estimarse que puede existir relación entre licencias médicas y desempeño, lo cual será evaluado estadísticamente.

2.1.2.19. Cantidad de permisos

Los permisos se refieren a solicitudes del trabajador a su jefatura para tomar días libres para fines personales, no considerados en la ley o en acuerdos contractuales (fallecimientos,



nacimientos, etc.).El 91% de los conductores no han tenido permisos. El gráfico de frecuencia muestra concentración de dotación en cantidades bajas de permisos y presencia del clúster DISMO en frecuencias altas.

La tabla de relación segmento – clúster fue dicotomizada en estratos: sin permisos, cero evento y con permiso, desde uno a 157 eventos en el año. No muestra información relevante, ya que sólo confirma la presencia masiva de casos en el segmento “sin permisos”.

SEGMENTO	SIN PERMISOS	CON PERMISOS	TOTAL EMPRESA
CONES	861	90	951
CONMO	560	60	620
DISES	641	51	692
DISMO	711	61	772
TOTAL EMPRESA	2773	262	3035

La operación se coordina desde nueve centros de trabajo denominados terminales y/o patios. Cada uno de ellos tiene dotación fija de conductores asignados, buses y servicios de transporte.

2.1.3. Perfiles de absorción

De acuerdo a la teoría estadística de la probabilidad, las concentraciones de cada característica en los clúster de desempeño presente en la población y subpoblaciones en cada terminal, deberían distribuir probabilísticamente. Una comparación entre la distribución probabilística y la distribución de cada factor en la población de conductores permite detectar aquellas variables que presentan concentraciones más allá del efecto del azar y que, por tanto, ser integradas en una matriz de relaciones entre desempeño y características de la población.

En esta etapa, se han analizado cada una de las 19 variables caracterizadas previamente usando la prueba estadística de Chi cuadrado y analizando los residuos tipificados corregidos, que indican la diferencia entre el valor observado y el valor esperado en una distribución.

Se ha analizado cada variable en una tabla que asocia los clúster de desempeño con las categorías en que se ha segmentado la variable. En cada casilla de la matriz, se ha analizado el valor del residuo considerando que a mayor valor ($<|1,96|>$, significativamente diferente, en base a Chi2), indica que hay una concentración que no es efecto del azar.

Para facilitar el análisis, cada casilla se ha coloreado de acuerdo a su índice de absorción:

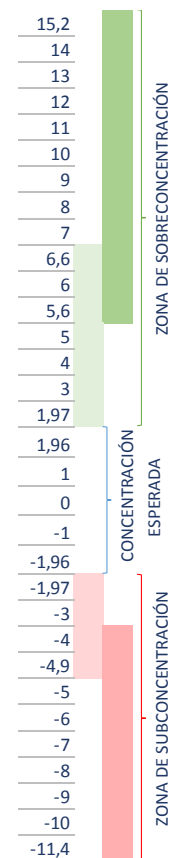
Valores entre -1,96 y +1,96 se han dejado en blanco, dado que se encuentran dentro de la probabilidad de ocurrencia esperada.

Los casos de sobre concentración aparecerán en verde, con matices para indicar diferencias relativas de valores altos.

Los casos de sub concentración aparecerán en rojo, verde, con matices para indicar diferencias relativas de valores extremos bajos.

Presentaremos el análisis de saturación de todas las variables para el colectivo total y un análisis de saturación por terminal, con el fin de identificar cual(es) presenta(n) una distribución más parecida o más desviada respecto del colectivo.

Las segmentaciones de cada variable analizada son las mismas que se han descrito en la caracterización, por lo que no serán descritas en este análisis, que se restringirá a mostrar las tablas indicando los colores por zona de saturación.



2.1.3.1. Perfiles por variable

Independientes: precedentes o fijados por condicionantes externos

1. Antigüedad

GRUPO EVOLUTIVO ANTIGÜEDAD	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
NUEVO	Recuento	207	174	465	165	1011
	% dentro de ANTIGÜEDAD	20,5%	17,2%	46,0%	16,3%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,2	-7,4	12,3	-4,0	
ANTIGÜO	Recuento	268	286	277	207	1038
	% dentro de ANTIGÜEDAD	25,8%	27,6%	26,7%	19,9%	100,0%
	Residuos corregidos	2,9	1,9	-4,0	-0,5	
FUNDADOR	Recuento	217	312	209	248	986
	% dentro de ANTIGÜEDAD	22,0%	31,6%	21,2%	25,2%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,7	5,4	-8,4	4,5	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de ANTIGÜEDAD	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

2. Edad

GRUPO ETAPA EDAD	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
ADULTEZ TEMPRANA (22-30 años)	Recuento	32	30	42	15	119
	% dentro de EDADES	26,9%	25,2%	35,3%	12,6%	100,0%
	Residuos corregidos	1,1	-0,1	1,0	-2,2	
ADULTEZ MEDIA (30-60 años)	Recuento	599	674	800	536	2609
	% dentro de EDADES	23,0%	25,8%	30,7%	20,5%	100,0%
	Residuos corregidos	0,5	1,2	-2,0	0,4	
ADULTEZ TARDÍA (60-76 años)	Recuento	61	68	109	69	307
	% dentro de EDADES	19,9%	22,1%	35,5%	22,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,3	-1,4	1,7	0,9	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de EDADES	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

3. Trayecto residencia-trabajo

GRUPO TRAYECTO TRAB-RESID	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
DIRECTO	Recuento	545	583	781	482	2391
	% dentro de TRAYECTO	22,8%	24,4%	32,7%	20,2%	100,0%
	Residuos corregidos	0,0	-2,8	3,1	-0,5	
RADIAL	Recuento	79	82	118	75	354
	% dentro de TRAYECTO	22,3%	23,2%	33,3%	21,2%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,2	-1,1	0,9	0,4	
TRANSVERSO	Recuento	52	82	41	43	218
	% dentro de TRAYECTO	23,9%	37,6%	18,8%	19,7%	100,0%
	Residuos corregidos	0,4	4,3	-4,1	-0,2	
OPUESTO	Recuento	11	22	5	14	52
	% dentro de TRAYECTO	21,2%	42,3%	9,6%	26,9%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,3	2,8	-3,4	1,2	
	Recuento	687	769	945	614	3015
	% dentro de TRAYECTO	22,8%	25,5%	31,3%	20,4%	100,0%

4. Experiencia conyugal

GRUPO EXPERIENCIA CONYUGAL	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
EXPERIENCIA CERO	Recuento	154	168	207	138	667
	% dentro de EXPERIENCIA CONYUGAL	23,1%	25,2%	31,0%	20,7%	100,0%
	Residuos corregidos	0,2	-0,2	-0,1	0,2	
EXPERIENCIA ASOCIADO	Recuento	508	579	680	458	2225
	% dentro de EXPERIENCIA CONYUGAL	22,8%	26,0%	30,6%	20,6%	100,0%
	Residuos corregidos	0,1	1,0	-1,3	0,3	
EXPERIENCIA SOLO	Recuento	17	14	42	14	87
	% dentro de EXPERIENCIA CONYUGAL	19,5%	16,1%	48,3%	16,1%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,7	-2,1	3,5	-1,0	
Total	Recuento	679	761	929	610	2979
	% dentro de EXPERIENCIA CONYUGAL	22,8%	25,5%	31,2%	20,5%	100,0%

5. Cantidad de hijos

GRUPO POR CANTIDAD DE HIJOS	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN FAMILIA	Recuento	373	414	533	327	1647
	% dentro de CANTIDAD DE HIJOS	22,6%	25,1%	32,4%	19,9%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,2	-0,4	1,3	-0,9	
FAMILIA COMPACTA	Recuento	277	307	378	257	1219
	% dentro de CANTIDAD DE HIJOS	22,7%	25,2%	31,0%	21,1%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,1	-0,3	-0,3	0,7	
FAMILIA EXTENSA	Recuento	42	51	40	36	169
	% dentro de CANTIDAD DE HIJOS	24,9%	30,2%	23,7%	21,3%	100,0%
	Residuos corregidos	0,7	1,5	-2,2	0,3	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD DE HIJOS	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

6. Salario

GRUPO NIVEL SALARIAL	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
INICIAL	Recuento	90	110	106	62	368
	% dentro de SALARIO	24,5%	29,9%	28,8%	16,8%	100,0%
	Residuos corregidos	0,8	2,1	-1,1	-1,8	
INTERMEDIO	Recuento	143	96	380	116	735
	% dentro de SALARIO	19,5%	13,1%	51,7%	15,8%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,5	-8,8	13,7	-3,6	
FINAL	Recuento	459	566	465	442	1932
	% dentro de SALARIO	23,8%	29,3%	24,1%	22,9%	100,0%
	Residuos corregidos	1,7	6,5	-11,4	4,4	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de SALARIO	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

Dependientes: asociados a desempeño o decisión del trabajador

7. Cantidad de descuentos por adquisiciones

GRUPO NIVEL N° EVENTOS DESCUENTO ADQUISICIÓN	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
BAJO	Recuento	121	149	123	87	480
	% dentro de N° DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	25,2%	31,0%	25,6%	18,1%	100,0%
	Residuos corregidos	1,4	3,1	-2,9	-1,4	
MEDIO	Recuento	450	467	679	409	2005
	% dentro de N° DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	22,4%	23,3%	33,9%	20,4%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,7	-3,8	4,2	-0,1	
ALTO	Recuento	121	156	149	124	550
	% dentro de N° DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	22,0%	28,4%	27,1%	22,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,5	1,7	-2,4	1,4	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de N° DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

8. Monto de descuento por adquisiciones

GRUPO NIVEL MONTO \$ DESCUENTO ADQUISICIÓN	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
BAJO	Recuento	175	177	282	148	782
	% dentro de \$ DESCUENTO POR ADQUISICIÓN	22,4%	22,6%	36,1%	18,9%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,3	-2,1	3,3	-1,2	
MEDIO MASIVO	Recuento	501	569	653	461	2184
	% dentro de \$ DESCUENTO POR ADQUISICIÓN	22,9%	26,1%	29,9%	21,1%	100,0%
	Residuos corregidos	0,3	1,2	-2,7	1,5	
ALTO SELECTIVO	Recuento	14	25	16	9	64
	% dentro de \$ DESCUENTO POR ADQUISICIÓN	21,9%	39,1%	25,0%	14,1%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,2	2,5	-1,1	-1,3	
MUY ALTO RESIDUAL	Recuento	2	1	0	2	5
	% dentro de \$ DESCUENTO POR ADQUISICIÓN	40,0%	20,0%	0,0%	40,0%	100,0%
	Residuos corregidos	0,9	-0,3	-1,5	1,1	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de \$ DESCUENTO POR ADQUISICIÓN	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

9. Cantidad de descuentos por deuda

GRUPO NIVEL N° EVENTOS DESCUENTO POR DEUDA	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN DESCUENTO O DEUDA	Recuento	70	76	162	84	392
	% dentro de N° DESCUENTOS POR DEUDA	17,9%	19,4%	41,3%	21,4%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,5	-2,9	4,6	0,5	
MEDIO MASIVO	Recuento	571	619	752	506	2448
	% dentro de N° DESCUENTOS POR DEUDA	23,3%	25,3%	30,7%	20,7%	100,0%
	Residuos corregidos	1,4	-0,4	-1,5	0,7	
ALTO ESPECIAL	Recuento	50	74	36	29	189
	% dentro de N° DESCUENTOS POR DEUDA	26,5%	39,2%	19,0%	15,3%	100,0%
	Residuos corregidos	1,2	4,5	-3,8	-1,8	
MUY ALTO EXTREMO	Recuento	1	3	1	1	6
	% dentro de N° DESCUENTOS POR DEUDA	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,4	1,4	-0,8	-0,2	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de N° DESCUENTOS POR DEUDA	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

10. Monto de descuento por deuda

GRUPO NIVEL MONTO \$ DESCUENTO POR DEUDA	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN DESCUENTO DEUDA	Recuento	70	76	162	84	392
	% dentro de \$ DESCUENTO POR DEUDA	17,9%	19,4%	41,3%	21,4%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,5	-2,9	4,6	0,5	
MEDIO MASIVO	Recuento	463	504	673	423	2063
	% dentro de \$ DESCUENTO POR DEUDA	22,4%	24,4%	32,6%	20,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,7	-1,9	2,2	0,2	
ALTO ESPECIAL	Recuento	152	189	114	110	565
	% dentro de \$ DESCUENTO POR DEUDA	26,9%	33,5%	20,2%	19,5%	100,0%
	Residuos corregidos	2,6	4,8	-6,3	-0,6	
MUY ALTO EXTREMO	Recuento	7	3	2	3	15
	% dentro de \$ DESCUENTO POR DEUDA	46,7%	20,0%	13,3%	20,0%	100,0%
	Residuos corregidos	2,2	-0,5	-1,5	0,0	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de \$ DESCUENTO POR DEUDA	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

11. Cantidad de horas extra

GRUPO CANTIDAD HORAS EXTRA	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
BAJO	Recuento	72	95	65	82	314
	% dentro de CANTIDAD HORAS EXTRA	22,9%	30,3%	20,7%	26,1%	100,0%
	Residuos corregidos	0,1	2,1	-4,3	2,6	
MEDIO LEGAL	Recuento	336	385	498	292	1511
	% dentro de CANTIDAD HORAS EXTRA	22,2%	25,5%	33,0%	19,3%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,7	0,1	1,9	-1,5	
ALTO SUPRALEGAL	Recuento	219	229	301	191	940
	% dentro de CANTIDAD HORAS EXTRA	23,3%	24,4%	32,0%	20,3%	100,0%
	Residuos corregidos	0,4	-0,9	0,5	-0,1	
ALTO EXTREMO	Recuento	62	59	78	47	246
	% dentro de CANTIDAD HORAS EXTRA	25,2%	24,0%	31,7%	19,1%	100,0%
	Residuos corregidos	0,9	-0,5	0,1	-0,5	
MUY ALTO RESIDUAL	Recuento	3	4	9	8	24
	% dentro de CANTIDAD HORAS EXTRA	12,5%	16,7%	37,5%	33,3%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,2	-1,0	0,7	1,6	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD HORAS EXTRA	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

12. Ingreso por horas extra

GRUPO MONTO \$ HORAS EXTRA	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
BAJO	Recuento	86	111	76	93	366
	% dentro de MONTO \$ POR HORAS EXTRA	23,5%	30,3%	20,8%	25,4%	100,0%
	Residuos corregidos	0,3	2,3	-4,6	2,5	
MEDIO MASIVO	Recuento	392	446	608	345	1791
	% dentro de MONTO \$ POR HORAS EXTRA	21,9%	24,9%	33,9%	19,3%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,4	-0,8	3,7	-1,9	
ALTO SELECTIVO	Recuento	179	177	235	150	741
	% dentro de MONTO \$ POR HORAS EXTRA	24,2%	23,9%	31,7%	20,2%	100,0%
	Residuos corregidos	1,0	-1,1	0,3	-0,1	
MUY ALTO RESIDUAL	Recuento	35	38	32	32	137
	% dentro de MONTO \$ POR HORAS EXTRA	25,5%	27,7%	23,4%	23,4%	100,0%
	Residuos corregidos	0,8	0,6	-2,1	0,9	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de MONTO \$ POR HORAS EXTRA	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

13. Atrasos

GRUPO CANTIDAD DE ATRASOS	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN ATRASOS	Recuento	270	294	524	334	1422
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	19,0%	20,7%	36,8%	23,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-4,7	-5,7	6,2	3,9	
POCOS ATRASOS	Recuento	388	438	418	277	1521
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	25,5%	28,8%	27,5%	18,2%	100,0%
	Residuos corregidos	3,6	4,3	-4,6	-3,0	
MUCHOS ATRASOS	Recuento	34	40	9	9	92
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	37,0%	43,5%	9,8%	9,8%	100,0%
	Residuos corregidos	3,3	4,0	-4,5	-2,6	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

14. Ausencias

GRUPO CANTIDAD DE AUSENCIAS	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN AUSENCIAS	Recuento	442	505	763	482	2192
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	20,2%	23,0%	34,8%	22,0%	100,0%
	Residuos corregidos	-5,6	-4,9	6,7	3,4	
POCAS AUSENCIAS	Recuento	221	233	181	127	762
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	29,0%	30,6%	23,8%	16,7%	100,0%
	Residuos corregidos	4,7	3,8	-5,2	-3,0	
MUCHAS AUSENCIAS	Recuento	29	34	7	11	81
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	35,8%	42,0%	8,6%	13,6%	100,0%
	Residuos corregidos	2,8	3,5	-4,5	-1,5	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

15. Sindicalización

GRUPO SEGÚN SINDICALIZACIÓN	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
DÉBIL	Recuento	104	153	98	96	451
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	23,1%	33,9%	21,7%	21,3%	100,0%
	Residuos corregidos	0,1	4,5	-4,8	0,5	
MEDIO	Recuento	442	502	403	361	1708
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	25,9%	29,4%	23,6%	21,1%	100,0%
	Residuos corregidos	4,6	5,7	-10,4	1,1	
FUERTE	Recuento	146	117	450	163	876
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	16,7%	13,4%	51,4%	18,6%	100,0%
	Residuos corregidos	-5,1	-9,7	15,2	-1,6	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

16. Días totales de licencia

GRUPO DÍAS LICENCIAS TOTALES	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN DÍAS LICENCIA	Recuento	179	171	347	201	898
	% dentro de DÍAS LICENCIAS TOTALES	19,9%	19,0%	38,6%	22,4%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,4	-5,2	5,6	1,7	
POCOS DÍAS LICENCIA	Recuento	317	353	453	277	1400
	% dentro de DÍAS LICENCIAS TOTALES	22,6%	25,2%	32,4%	19,8%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,2	-0,3	1,1	-0,8	
MUCHOS DÍAS LICENCIA	Recuento	105	139	97	91	432
	% dentro de DÍAS LICENCIAS TOTALES	24,3%	32,2%	22,5%	21,1%	100,0%
	Residuos corregidos	0,8	3,5	-4,3	0,4	
DÍAS LICENCIA EXTREMOS	Recuento	91	109	54	51	305
	% dentro de DÍAS LICENCIAS TOTALES	29,8%	35,7%	17,7%	16,7%	100,0%
	Residuos corregidos	3,1	4,4	-5,4	-1,7	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de DÍAS LICENCIAS TOTALES	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

17. Cantidad total de licencias

GRUPO CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
SIN LICENCIAS	Recuento	179	171	347	201	898
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	19,9%	19,0%	38,6%	22,4%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,4	-5,2	5,6	1,7	
POCOS DÍAS LICENCIA	Recuento	280	329	463	285	1357
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	20,6%	24,2%	34,1%	21,0%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,6	-1,4	3,0	0,7	
MUCHAS LICENCIAS	Recuento	130	142	98	88	458
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	28,4%	31,0%	21,4%	19,2%	100,0%
	Residuos corregidos	3,1	3,0	-5,0	-0,7	
LICENCIAS EXTREMAS	Recuento	103	130	43	46	322
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	32,0%	40,4%	13,4%	14,3%	100,0%
	Residuos corregidos	4,2	6,5	-7,4	-2,9	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

18. Cantidad de licencias por salud

GRUPO CANTIDAD LICENCIAS ASOCIADAS A SALUD	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN LICENCIAS	Recuento	206	191	397	224	1018
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS POR SALUD	20,2%	18,8%	39,0%	22,0%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,4	-6,0	6,5	1,5	
POCAS LICENCIAS	Recuento	288	338	429	279	1334
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS POR SALUD	21,6%	25,3%	32,2%	20,9%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,4	-0,1	0,9	0,6	
MUCHAS LICENCIAS	Recuento	115	147	86	79	427
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS POR SALUD	26,9%	34,4%	20,1%	18,5%	100,0%
	Residuos corregidos	2,2	4,6	-5,4	-1,1	
LICENCIAS EXTREMAS	Recuento	83	96	39	38	256
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS POR SALUD	32,4%	37,5%	15,2%	14,8%	100,0%
	Residuos corregidos	3,8	4,6	-5,8	-2,3	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS POR SALUD	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

19. Cantidad de permisos

GRUPO CANTIDAD LICENCIAS ASOCIADAS A PERMISOS	DATOS	DISES	DISMO	CONES	CONMO	TOTAL
		disidente estable	disidente movil	concurrente estable	concurrente movil	
SIN PERMISOS	Recuento	641	711	861	560	2773
	% dentro de CANTIDAD DE LICENCIAS POR PERMISOS	23,1%	25,6%	31,0%	20,2%	100,0%
	Residuos corregidos	1,3	0,8	-1,1	-1,0	
CON PERMISOS	Recuento	51	61	90	60	262
	% dentro de CANTIDAD DE LICENCIAS POR PERMISOS	19,5%	23,3%	34,4%	22,9%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,3	-0,8	1,1	1,0	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD DE LICENCIAS POR PERMISOS	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

2.1.3.2. Absorción por terminal

TERMINAL	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
CATEMITO	Recuento	57	33	241	39	370
	% dentro de TERMINAL	15,4%	8,9%	65,1%	10,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-3,6	-7,8	15,0	-5,0	
LIBERTADORES	Recuento	46	152	19	63	280
	% dentro de TERMINAL	16,4%	54,3%	6,8%	22,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,7	11,6	-9,3	,9	
MERSAN	Recuento	62	22	167	57	308
	% dentro de TERMINAL	20,1%	7,1%	54,2%	18,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-1,2	-7,8	9,1	-,9	
MUJICA	Recuento	38	70	8	30	146
	% dentro de TERMINAL	26,0%	47,9%	5,5%	20,5%	100,0%
	Residuos corregidos	1,0	6,4	-6,9	,0	
PIE ANDINO	Recuento	81	64	118	53	316
	% dentro de TERMINAL	25,6%	20,3%	37,3%	16,8%	100,0%
	Residuos corregidos	1,3	-2,2	2,4	-1,7	
RECOLETA	Recuento	158	191	72	76	497
	% dentro de TERMINAL	31,8%	38,4%	14,5%	15,3%	100,0%
	Residuos corregidos	5,2	7,3	-8,9	-3,1	
SAN ALFONSO	Recuento	25	13	110	65	213
	% dentro de TERMINAL	11,7%	6,1%	51,6%	30,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-4,0	-6,7	6,6	3,8	
SAN JOSÉ	Recuento	71	78	125	132	406
	% dentro de TERMINAL	17,5%	19,2%	30,8%	32,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,7	-3,1	-,3	6,5	
SANTA ROSA	Recuento	154	149	91	105	499
	% dentro de TERMINAL	30,9%	29,9%	18,2%	21,0%	100,0%
	Residuos corregidos	4,7	2,5	-6,9	,4	
TOTAL	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de TERMINAL	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

2.1.4. Variables relacionadas

De acuerdo a la teoría estadística de la probabilidad, las concentraciones de cada correlación índice cumplimiento (media y desviación) del total y grupos, con variables de caracterización.

CUMPLIMIENTO POR GRUPO Y ESTADIGRAFO	INDICES	ANTIQUEDAD	EDAD	TRAYECTO	HIJOS	SALARIO	CANTIDAD DESCUENTOS POR DEUDA	MONTO \$ DESCUENTOS POR DEUDA	CANTIDAD DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	MONTO \$ DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	ATRASOS	AUSENCIAS	SINDICALIZACIÓN	DÍAS LICENCIAS	CANTIDAD LICENCIAS	LICENCIAS POR SALUD	LICENCIAS POR PERMISOS	CANTIDAD HORAS EXTRA	MONTO \$ POR HORAS EXTRA
TOTAL	Correlación de Pearson	-.086**	.088**	-.066**	-.013	-.069**	-.118**	-.116**	,015	-.060**	-.206**	-.157**	.149**	-.188**	-.215**	-.204**	-.077**	,026	,005
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,477	,000	,000	,000	,410	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,154	,785
	N	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035
TOTAL DESVIACIÓN	Correlación de Pearson	.189**	-.005	.060**	.053**	.148**	.094**	.107**	,025	.045*	,019	.051**	-.160**	.084**	.073**	.077**	,024	-.056**	-,017
	Sig. (bilateral)	,000	,784	,001	,003	,000	,000	,000	,161	,013	,290	,005	,000	,000	,000	,000	,178	,002	,351
	N	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035	3035
DISES	Correlación de Pearson	-.204**	.034	-.097*	-.019	-.198**	-.112**	-.141**	,003	-.132**	-.128**	-.132**	.159**	-.199**	-.189**	-.148**	-.091*	,063	,020
	Sig. (bilateral)	,000	,369	,011	,617	,000	,003	,000	,930	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,095	,607
	N	692	692	687	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692
DISES DESVIACIÓN	Correlación de Pearson	.133**	-.030	-.002	.059	.140**	.081*	.114**	,061	.092*	,038	,021	-.109**	-.127**	-.075*	-.079*	-,028	,045	.080*
	Sig. (bilateral)	,000	,457	,948	,119	,000	,032	,003	,107	,016	,315	,589	,004	,001	,047	,088	,455	,239	,034
	N	692	692	687	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692
DISMO	Correlación de Pearson	-.143**	.034	-.090*	-.065	-.128**	-,060	-,057	-,025	,018	-,059	-,046	.137**	-.110**	-.114**	-.110**	-,066	,029	,001
	Sig. (bilateral)	,000	,350	,013	,069	,000	,095	,115	,486	,609	,102	,201	,000	,002	,001	,002	,068	,420	,973
	N	772	772	769	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772
DISMO DESVIACIÓN	Correlación de Pearson	-.030	-.026	.017	.026	-.039	-.044	-.078*	-.075*	-,070	-,048	,054	-,027	.148**	.065	.093*	,031	-.115**	-.123**
	Sig. (bilateral)	,405	,466	,645	,478	,278	,219	,030	,037	,051	,181	,137	,447	,000	,070	,010	,383	,001	,001
	N	772	772	769	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772
CONES	Correlación de Pearson	.120**	.027	.045	.024	.107**	,037	,058	,026	.038	-.122**	,015	-.115**	-,010	-,047	-,031	-,060	-,047	-,011
	Sig. (bilateral)	,000	,409	,167	,453	,001	,251	,073	,419	,246	,000	,641	,000	,753	,151	,339	,066	,144	,745
	N	951	951	945	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951
CONES DESVIACIÓN	Correlación de Pearson	.230**	,017	.096**	,010	.177**	.149**	.157**	.096**	.075*	.099**	,036	-.176**	,009	.068*	,055	,031	,008	.068*
	Sig. (bilateral)	,000	,602	,003	,761	,000	,000	,000	,003	,021	,002	,264	,000	,778	,037	,092	,337	,805	,035
	N	951	951	945	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951
CONMO	Correlación de Pearson	.133**	,047	.018	.062	.134**	,050	.103*	,030	,053	-.131**	-.111**	,001	-.086*	-.109**	-.103*	-,018	,007	,038
	Sig. (bilateral)	,001	,243	,652	,120	,001	,215	,010	,455	,191	,001	,006	,990	,033	,007	,010	,661	,853	,340
	N	620	620	614	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
CONMO DESVIACIÓN	Correlación de Pearson	,063	-.056	-.029	,045	,068	,060	.094*	-,050	-,059	-,054	,012	,001	,058	,011	,027	-,037	-,033	-,034
	Sig. (bilateral)	,116	,164	,476	,264	,093	,139	,020	,215	,142	,177	,759	,970	,151	,776	,502	,360	,418	,395
	N	620	620	614	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). **La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regresión lineal múltiple (media y desviación) del total y grupos, con variables que explican desempeño y cambio (el número indica prioridad por “peso”).

REGRESIÓN	INDICES	ANTIQUEDAD	EDAD	TRAYECTO	HIJOS	SALARIO	CANTIDAD DESCUENTOS POR DEUDA	MONTO \$ DESCUENTOS POR DEUDA	CANTIDAD DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	MONTO \$ DESCUENTOS POR ADQUISICIÓN	ATRASOS	AUSENCIAS	SINDICALIZACIÓN	DÍAS LICENCIAS	CANTIDAD LICENCIAS	LICENCIAS POR SALUD	LICENCIAS POR PERMISOS	CANTIDAD HORAS EXTRA	MONTO \$ POR HORAS EXTRA
TOTAL	MEDIA		4	9		7		8	11	12	2		3		1	10	5	6	
	DESVIACIÓN	1	3						4			5	2						
DISES	MEDIA	1	3						5	4		6		2					
	DESVIACIÓN					1								2					
DISMO	MEDIA	2	3	4									1		5				
	DESVIACIÓN							2						1					
CONES	MEDIA	1									2				3			4	
	DESVIACIÓN	1									2								
CONMO	MEDIA					1					3				2				
	DESVIACIÓN							1	2										

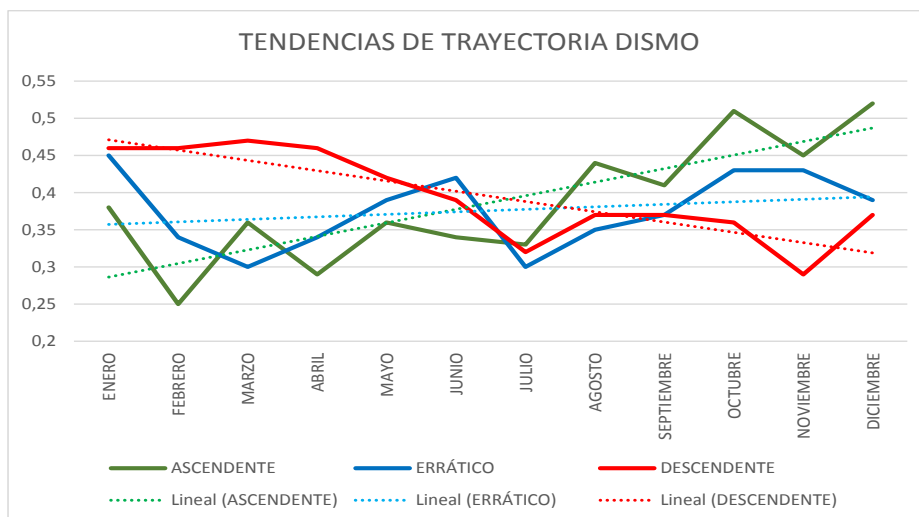
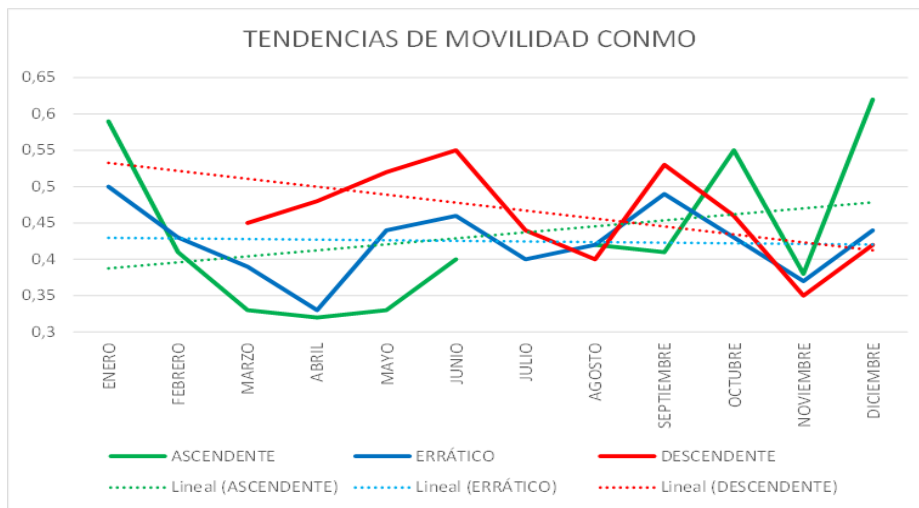
Análisis de tendencias móviles.

Se realizó un análisis especial en el clúster móvil del terminal escogido como foco de estudio. Se comparó resultados buscando distinciones de desempeño en el tiempo, observándose tres perfiles que muestran diferencia estadística significativa.

Se compara el desempeño del primer semestre y del segundo semestre, evidenciándose tres tendencias: a la baja; al alza; irregular.



$B - A = +$ positiva
 $B - A = 0$ neutra; errática
 $B - A = -$ negativa



2.2. RESULTADOS ANÁLISIS DE REDES

2.2.1. Redes analizadas

En base al instrumento presentado en Anexo N°3, se ha encuestado la totalidad de conductores del terminal seleccionado (Pie Andino), obteniendo 190 encuestas válidas de conductores, cuyo procesamiento ha permitido constituir descripciones gráficas para 11 redes distintas, en las dimensiones relacionales de comunicación, apoyo y otras.

La cantidad de actores involucrados y vínculos en cada red presentadas en el cuadro adyacente, han constituido criterios de decisión para el análisis, en el cual se ha priorizado el procesamiento de información y apertura de nuevos focos para las redes más densas.

TIPO RED	RED	DENSIDAD RED	PESO	TIPO	N° LAZOS	%
RELACIÓN BASE	D1	0,023	1	CONTACTO BASE	868	23%
INTERCAMBIO EXPERIENCIAS DE TRABAJO	D11	0,012	2	INFORMACIÓN TRABAJO	457	12%
COLABORACIÓN EN EL TRABAJO	D9	0,012	3	APOYO TRABAJO	444	12%
COMPRATIR DESCANSOS DEL TRABAJO	D6	0,01	4	PARTICIPACIÓN TRABAJO	390	10%
OBTENER INFORMACIÓN DEL TRABAJO	D3	0,009	5	INFORMACIÓN TRABAJO	334	9%
APOYO PERSONAL	D4	0,008	6	APOYO PERSONAL	291	8%
APOYO EN EL TRABAJO	D5	0,007	7	APOYO TRABAJO	280	7%
AGRUPACIÓN PARA MEJORA DEL TRABAJO	D10	0,007	8	PARTICIPACIÓN TRABAJO	279	7%
ACTIVIDADES EXTRA FUERA DEL TRABAJO	D8	0,006	9	PARTICIPACIÓN PERSONAL	221	6%
ACTIVIDADES EXTRA EN EL TRABAJO	D7	0,006	10	PARTICIPACIÓN TRABAJO	215	6%

Se ha omitido la red D.2 relativa a la presencia de familiares directos o indirectos en el trabajo por tratarse de una pregunta informativa que obtuvo muy baja respuesta.

2.2.2. Relaciones en el trabajo

La red de relaciones base, diseñada usando el reactivo “¿con quienes se relaciona usted en el trabajo?”, queda caracterizada por una densidad baja (2,26% de lazos de un potencial de 100%), con un gran volumen de nodos periféricos (pequeños puntos oscuros en el diagrama) y medios (puntos rojos). La centralidad de pocos actores (nodos azules, calibrados por tamaño), queda evidenciada por dos nodos de gran tamaño; tres de tamaño medio y una dispersión de nodos menores. Es una retícula multicéntrica de tipo rizoma, en la cual la intermediación no juega un papel relevante

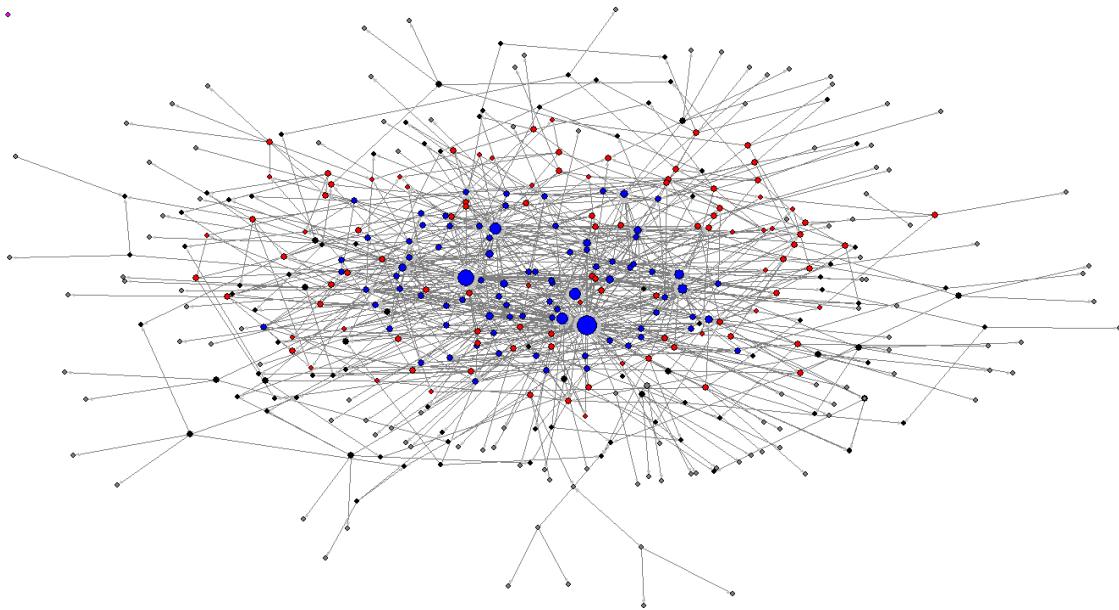


DIAGRAMA 3: Red completa de relaciones

Referidos por los conductores encuestados, aparecen actores “no conductores”, representados por actores de administración (jefaturas, supervisores, coordinadores) y actores colaboradores (sindicalistas, movilizadores de buses en patio, lavadores, controles de ruta, etc.).

La red de administración local incluye los nodos de mayor centralidad (azules de mayor tamaño).

Se estima que la estabilización de “enclave” facilita la densidad de relaciones, y las ascendencias de cargo explican la tendencia a organizarse como una red de tipo estrella.

El peso de estos actores dentro de la red total da cuenta de la capacidad de la administración para articular las relaciones. Esa capacidad de articulación proviene del

control del espacio estable y, probablemente, influye al segmento CONES en su conectividad.

Los actores localizados en enclave son centrales respecto de los actores móviles. Para estos últimos, los espacios de interacción de los actores móviles son momentáneos y se dan en ruta y en espacios de descanso o disipación en el terminal.

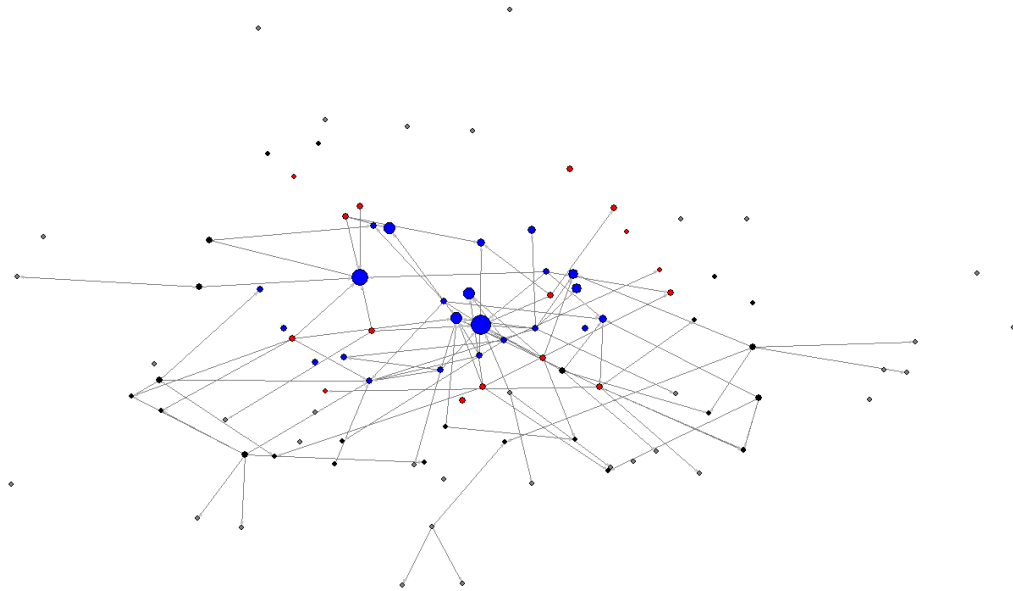
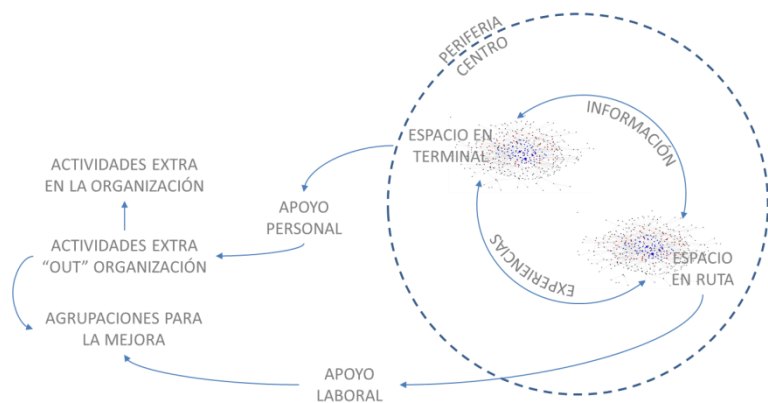


DIAGRAMA 4: Red de relaciones **personal NO CONDUCTOR**

Esta exploración ha descrito nueve redes de conectividad. La primera ya ha sido presentada y corresponde a la relación base.

Las redes más densas se dan en el ámbito del trabajo, ya sea para apoyo o información. Las redes menos densas se dan en relaciones personales y de participación.

Para el análisis se considerarán las cuatro redes más densas y las cinco restantes se presentarán sólo diagramadas.



Redes menos densas: redes de apoyo personal y laboral

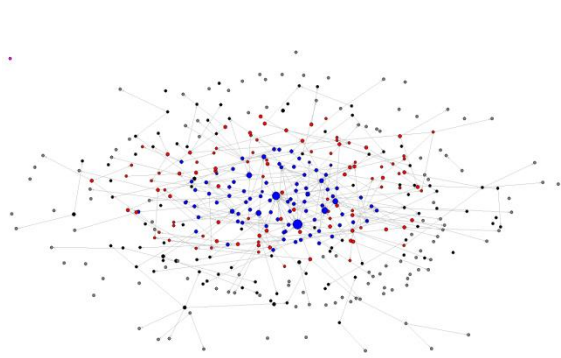


DIAGRAMA 5: Red de apoyo personal

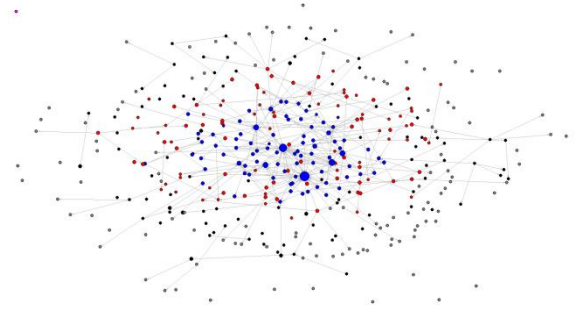


DIAGRAMA 6: Red de apoyo en el trabajo

Redes menos densas: redes de participación laboral y extra laboral

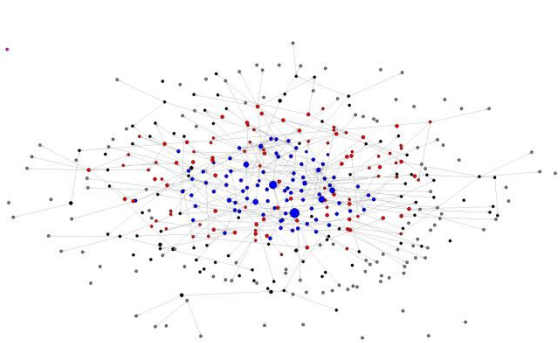


DIAGRAMA 7: Red para la mejora del trabajo

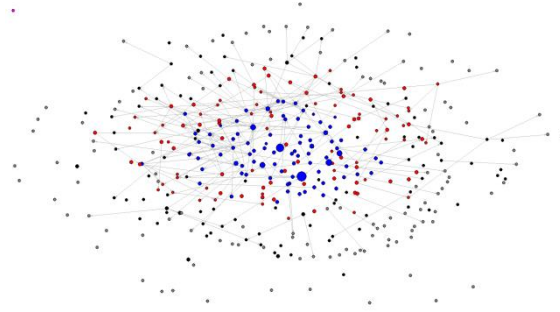


DIAGRAMA 8: Red de actividades extra en el trabajo

Más allá de la red de relaciones base, las relaciones significativas para los conductores, destacadas por su densidad, se dan en el ámbito laboral y no en el ámbito personal.

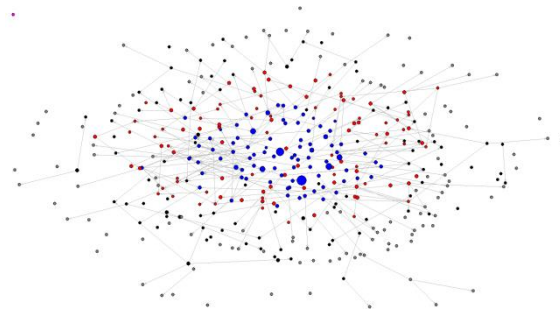
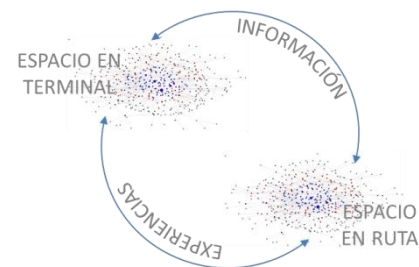


DIAGRAMA 9: Red para actividades recreativas

Las redes más significativas pueden caracterizarse en dos tipos:

- Red de contacto localizado: se da en espacios de interacción, a saber, espacios de descanso en terminal y momentos de contacto en ruta.
- Red de flujo comunicativo: para informarse de noticias relativas al trabajo y para intercambiar experiencias laborales.



2.2.3. Segmentos de desempeño

El análisis de la red base se hará extrayendo cada uno de los segmentos de desempeño con el fin de comprar sus redes como subgrupos.

Los segmentos son: DISES, DISMO, CONES, CONMO.

La segmentación de la red base utilizando las categorías de desempeño da cuenta del estado de las relaciones en cada categoría, con el objeto de identificar diferencias.

Dado que la muestra de red arrojó proporciones de segmentos equivalentes al total del terminal, más allá de cuestionar el número de componentes de cada segmento, la distinción puede establecerse en la diferencia en la cantidad de lazos o densidad de las redes. Una conclusión es: las redes de segmentos estables (DISES y CONES) son más densas que las redes de segmentos móviles (DISMO y CONMO). La red más densa y conectada es CONES.

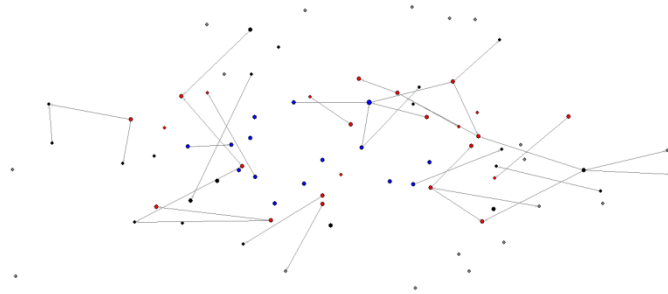


DIAGRAMA 5: Red DISES

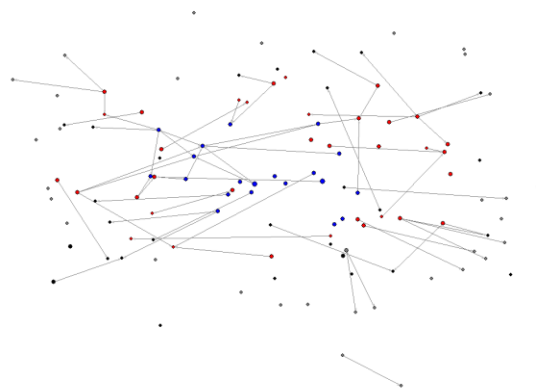


DIAGRAMA 6: Red de relación CONES

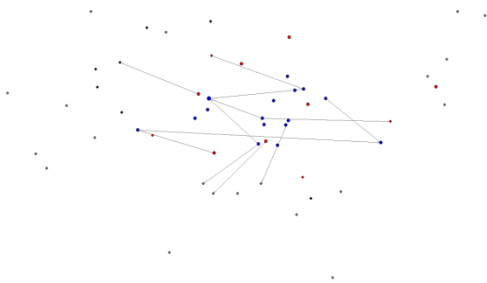


DIAGRAMA 7: Red de relación DISMO

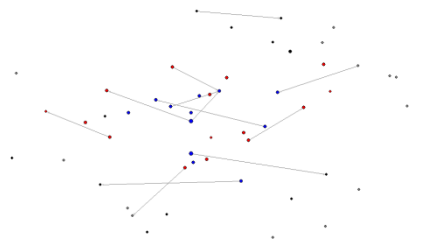
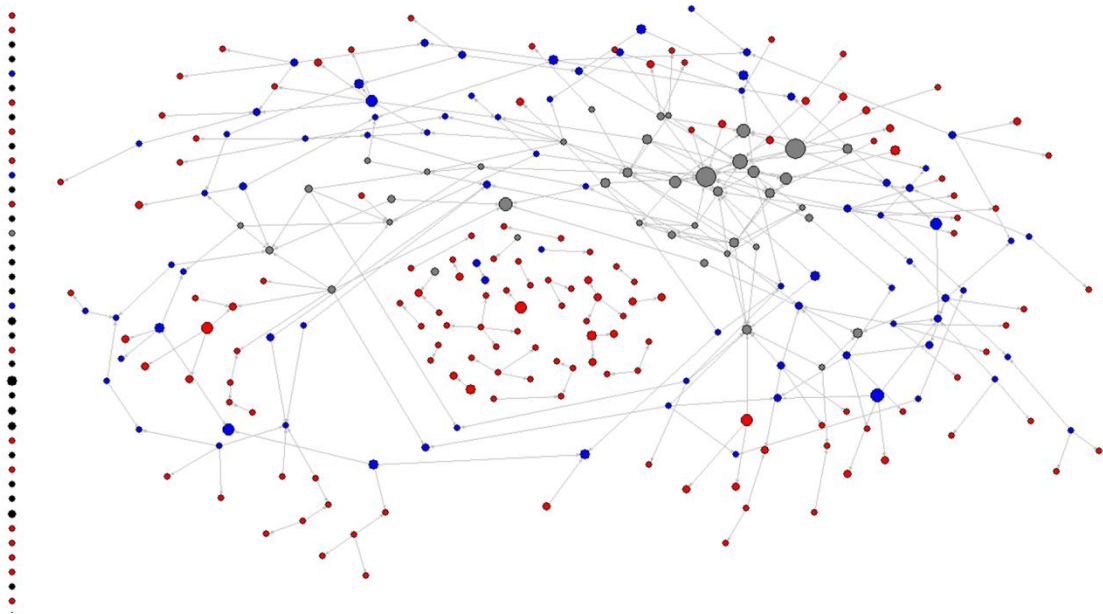


DIAGRAMA 8: Red de relación CONMO

2.2.4. Redes de flujo comunicativo

2.2.4.1. Intercambio de experiencias en el trabajo



Los segmentos de Desempeño en la Red de Intercambio de Experiencias en el Trabajo muestra que las redes de desempeño móvil constituyen en aislamiento y relaciones diádicas discretas (CONMO y DISMO). Las redes estables muestran más densidad, incluyen a los nodos de mayor centralidad y, no obstante, tener una cantidad importante de componentes, aislados, se estructuran en redes triádicas, redes estrella y estructuras de red más robusta (CONES y DISES).

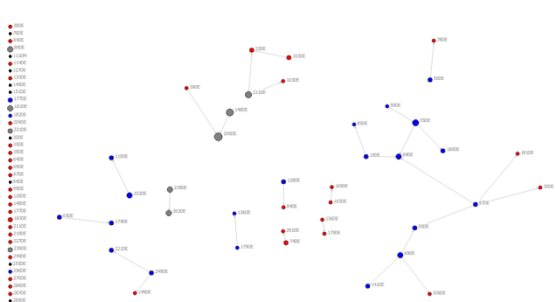


DIAGRAMA 9: Red de experiencias DISES

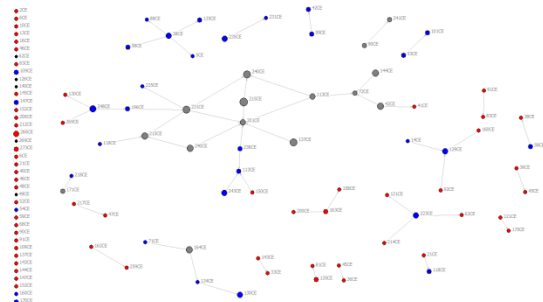


DIAGRAMA 10: Red de experiencias CONES

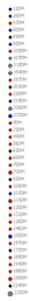


DIAGRAMA 11: Red de experiencia DISMO

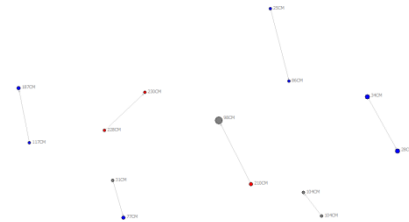
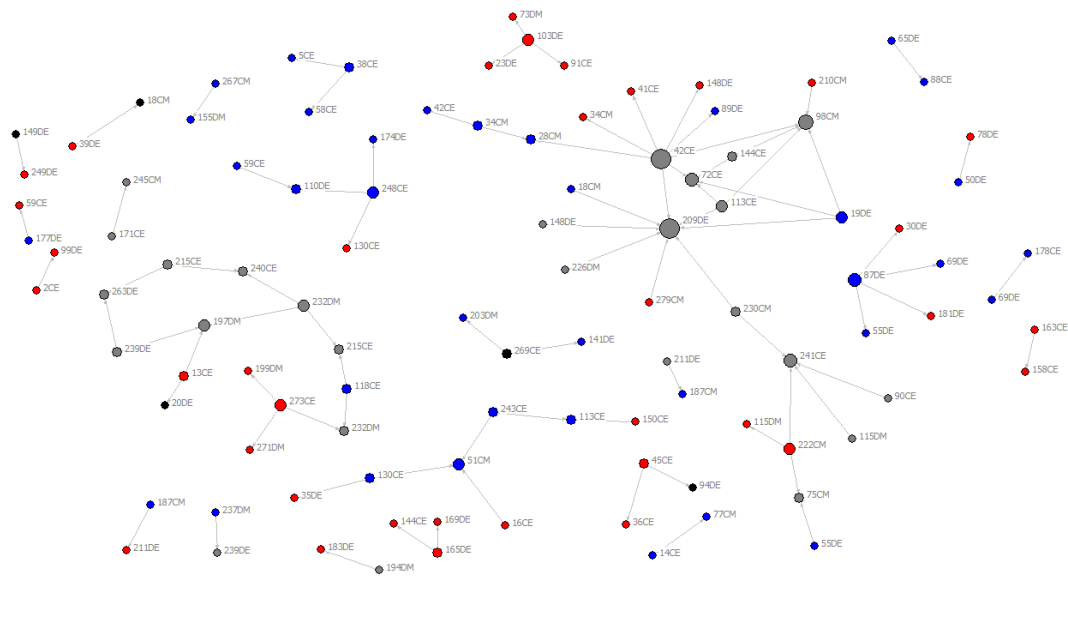


DIAGRAMA 12: Red de experiencia CONMO

2.2.4.2. Información sobre el trabajo



Los segmentos de Desempeño en la Red de Información sobre el Trabajo muestra que entre los componentes móviles prima el aislamiento, en tanto, entre los componentes estables, existen relaciones diádicas y estrella de pocos integrantes.

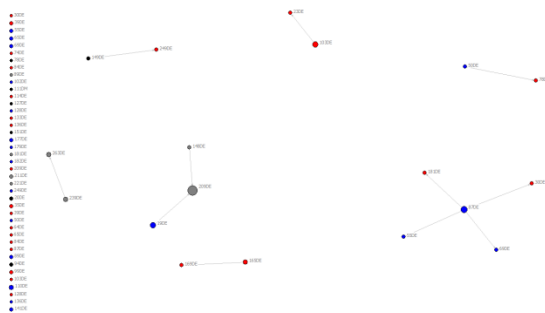


DIAGRAMA 13: Información DISES

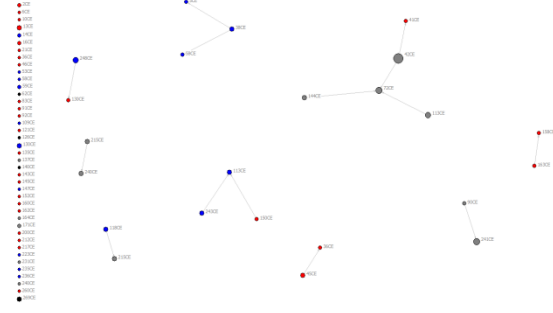


DIAGRAMA 14: Información CONES

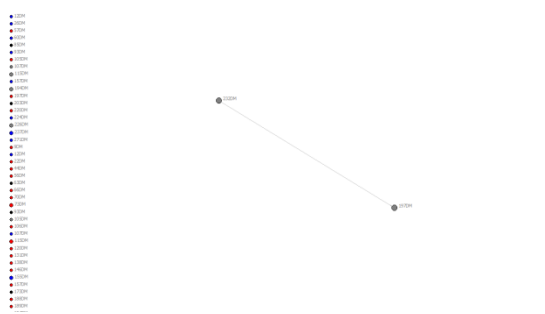


DIAGRAMA 16: Información DISMO

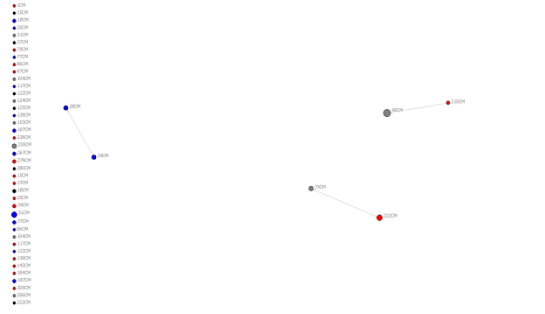
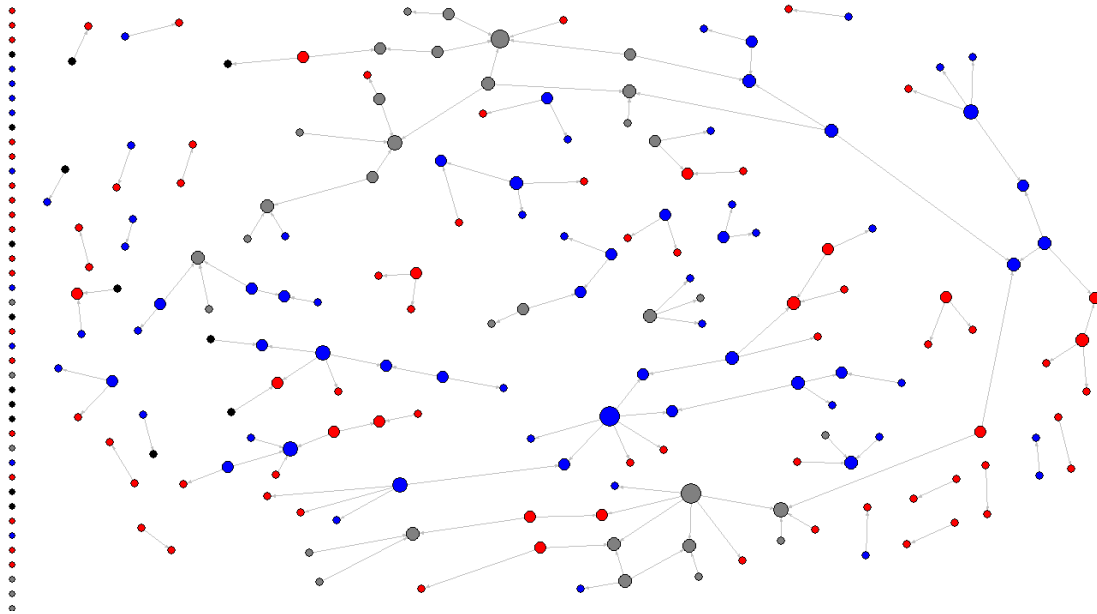


DIAGRAMA 15: Información **CONMO**

2.2.5. Redes de contacto localizado

2.2.5.1. Contacto en zona fija



Los segmentos de Desempeño en la Red de Contacto Localizado en Terminal muestra que... entre los componentes móviles prima el aislamiento, en tanto, entre los componentes estables, existen relaciones diádicas y estrella de pocos integrantes. Se aprecian estructuras muy similares entre estables y móviles, con casos de intermediación. Las redes CONES son las más conectadas; las redes DISMO son las más desconectadas.

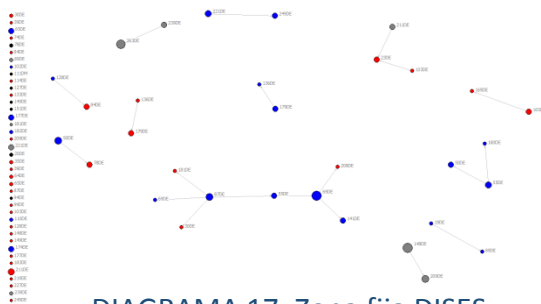


DIAGRAMA 17: Zona fija DISES

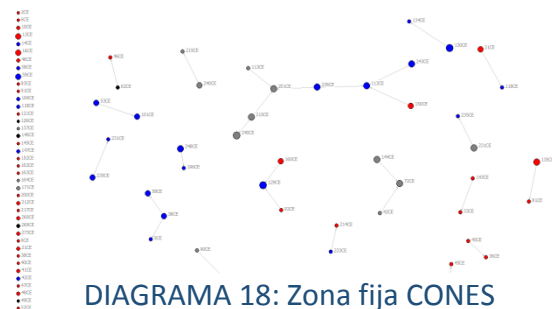


DIAGRAMA 18: Zona fija CONES

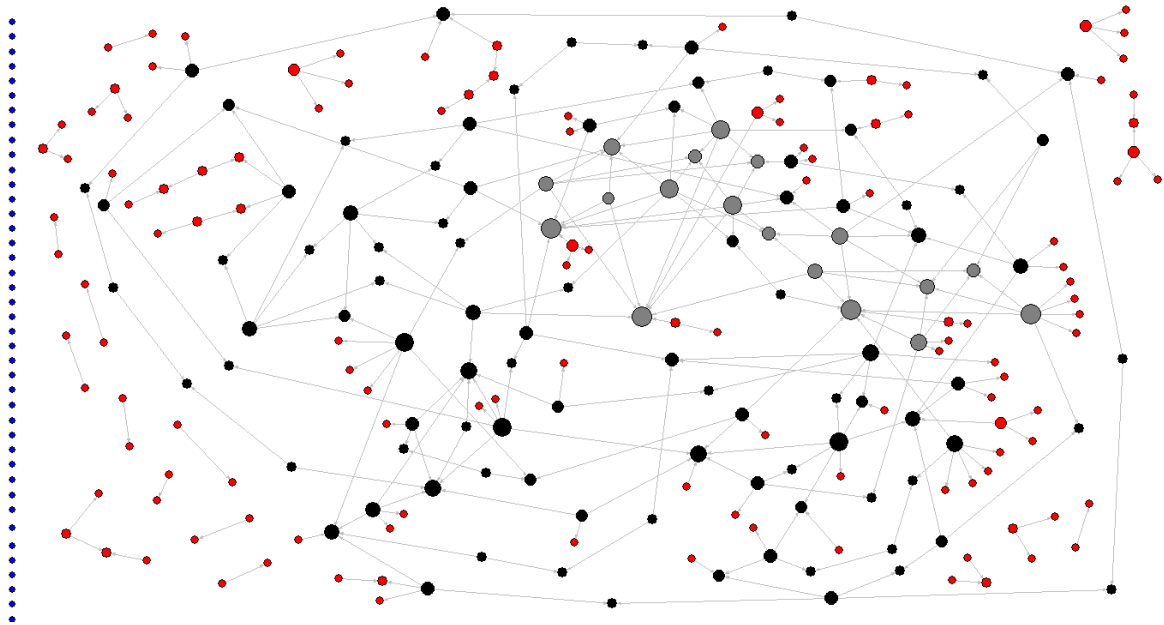


DIAGRAMA 20: Zona fija DISMO



DIAGRAMA 19: Zona fija CONMO

2.2.5.2. Contacto en zona móvil



La red de contacto localizado en la ruta presenta una estructura de rizoma, con interconexiones complejas y multicentros.

Los segmentos de Desempeño en la Red de Contacto Localizado en ruta muestra que la complejidad está dada por los actores de desempeño estable.

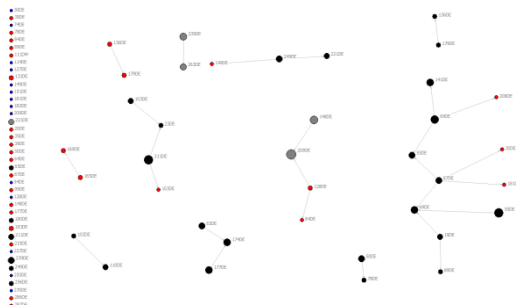


DIAGRAMA 24: Zona móvil DISES

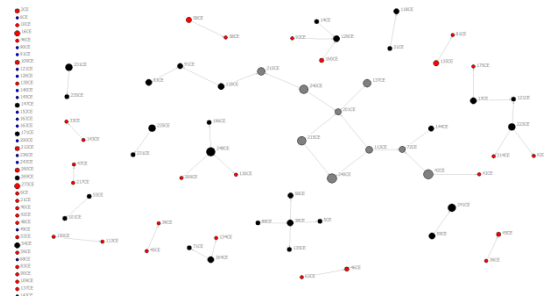


DIAGRAMA 23: Zona móvil CONES

2.2.6. Redes de contacto entre clúster

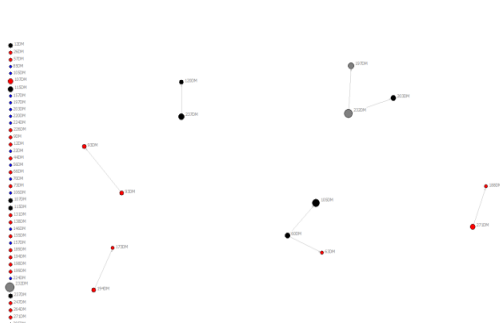


DIAGRAMA 21: Zona móvil DISMO

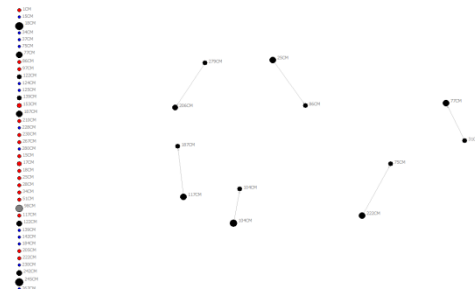
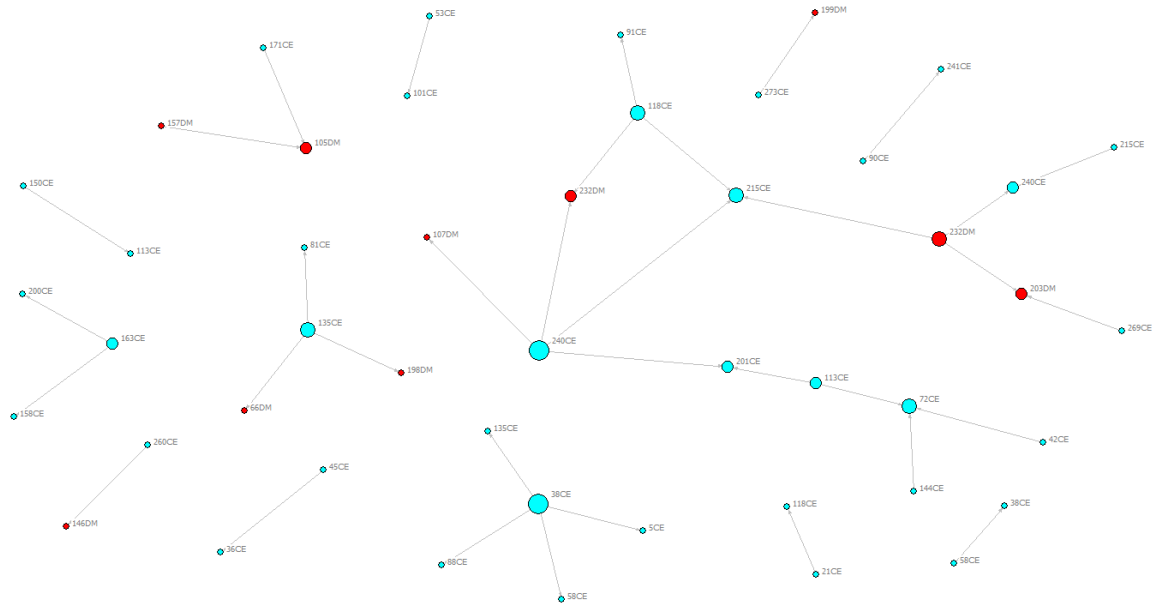


DIAGRAMA 22: Zona móvil CONMO

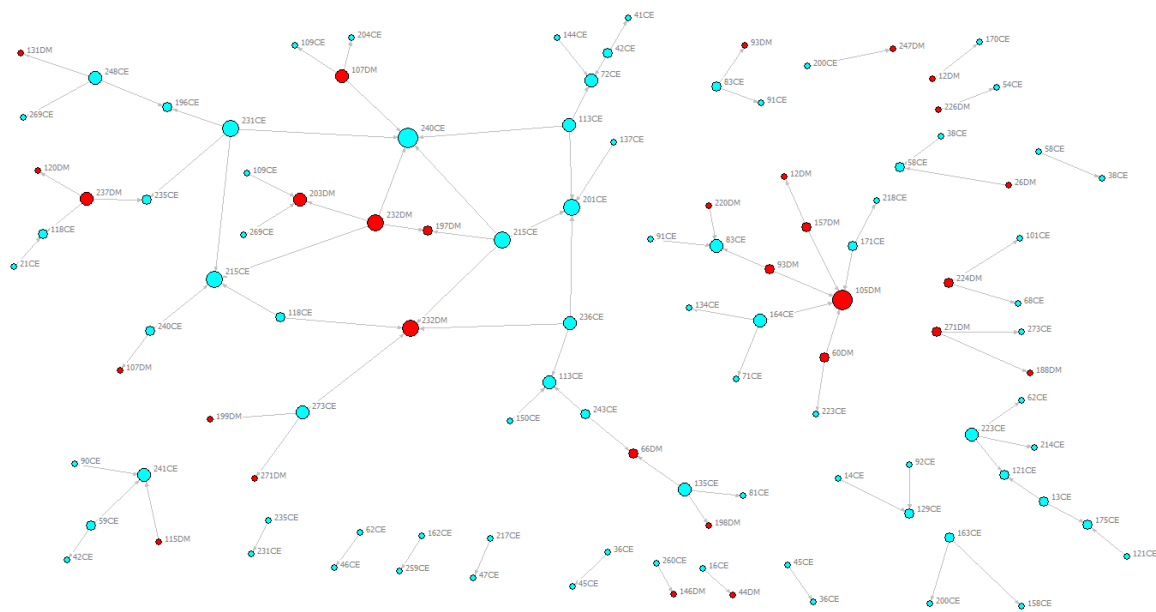
Para este análisis se han seleccionado los clúster extremos CONES y DISMO y diagramado las relaciones entre éstos clúster según flujo comunicativo y localización del contacto.

Para la lectura de los diagramas se debe considerar que CONES aparece en color celeste; DISMO en rojo. El tamaño de los nodos está graduado de acuerdo con su centralidad; los lazos diagramados con punta de flecha según la dirección de referencia (quien habla de quien) y los nodos aislados han sido excluidos del diagrama.

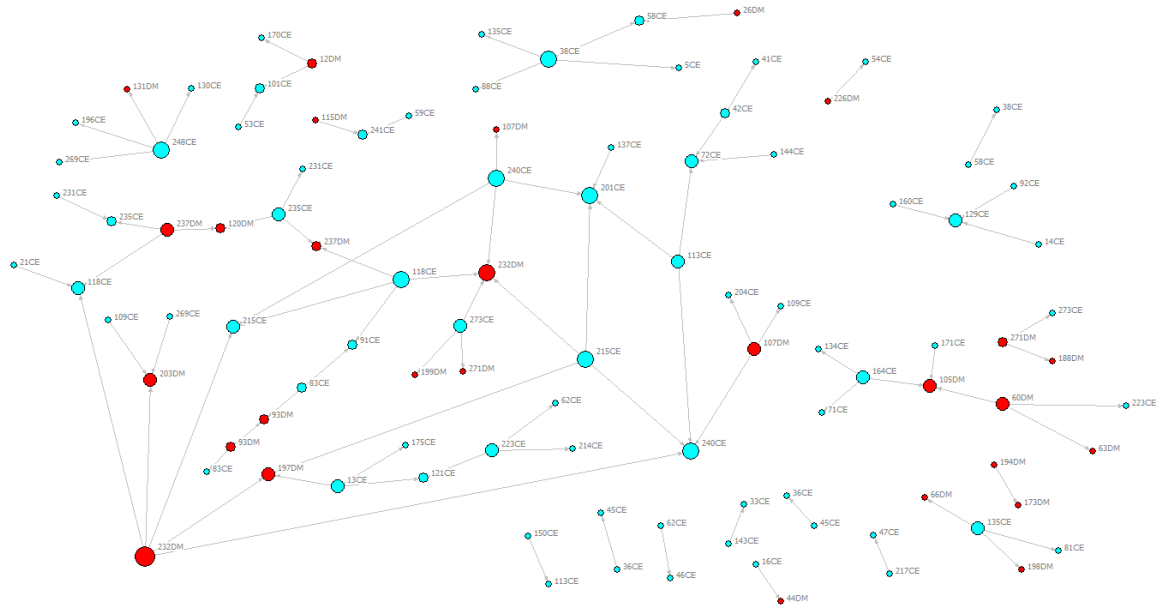
2.2.6.2. Relación de comunicación de información



2.2.6.3. Relación en zona fija



2.2.6.4. Relación en zona móvil



Las segmentaciones de DIVERGENCIA y la CONVERGENCIA son referenciales* y no presentan diferencias sustanciales en su estructura de red y, de acuerdo con el relato de los actores, se daría uno u otro comportamiento por opcionalidad, discrecionalidad o simple reacción ad-hoc del agente (no están sustentadas en ideologías polarizadas o estabilizadoras, sino en la variabilidad del estado anímico y contingencias del quehacer).

De acuerdo con esto, ambos desempeños -en términos de sus prácticas de trabajo- son conocidos y manejados por los conductores, de modo que viene a ser la MOVILIDAD-ESTABILIDAD lo que se constituye como componente descriptivo de las dinámicas de ensamblaje de prácticas de trabajo, así como de las diferencias en el acoplamiento social de dichos segmentos.

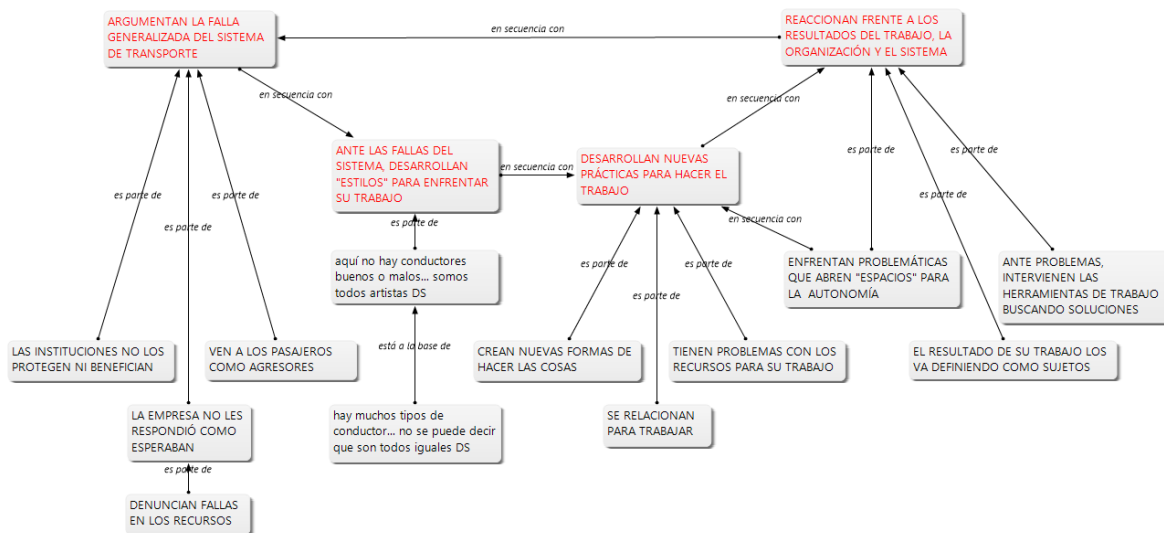
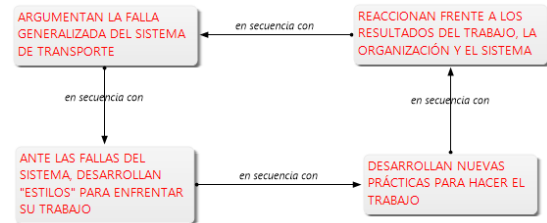
Los desempeños estables tienden a un mayor acoplamiento, en tanto, los desempeños móviles presentan dinámicas de desacoplamiento en la red social caracterizadas por el aislamiento y el funcionamiento en diadas.

* Constituyen un punto de vista de la administración relacionado con el ajuste a lo prescrito. Para el conductor, constituye los polos de posibilidad de movilidad u opcionalidad de la acción, donde el eje es la decisión de operar un desempeño divergente o convergente, resultando la opcionalidad, desviación, inestabilidad o MOVILIDAD del desempeño, el factor de articulación o desarticulación de lo social y lo cultural: el “yo decido” es constituyente de la identidad y subjetividad laboral.

2.3. RESULTADOS ANÁLISIS FUNDADO

2.3.1. Dinámica de las prácticas de trabajo

Como resultado de la codificación selectiva, se ha establecido un proceso que relaciona cuatro categorías que describen la dinámica de producción del trabajo de los conductores. El flujo presenta en una relación de secuencia de etapas cuya circularidad admite que la descripción se inicie en cualquiera de ellas. Teniendo como foco el ensamblaje de prácticas de trabajo, este flujo viene a describir la manera en que emerge el desarrollo de *estilos* o configuraciones laborales para enfrentar la conducción de buses, que facilitan contexto para la producción y flujo de nuevos modos y herramientas para *hacer* el trabajo, cuyos resultados nefastos son externalizados para acoplarse a la argumentación de *justificaciones* de falla del sistema de transporte, que vienen a abrir nuevos espacios para la toma de posición para asumir *estilos* y *haceres*.



Los conductores denuncian la falla generalizada del sistema de transporte. Se argumenta que las instituciones no han cumplido con el resguardo o beneficio que deben otorgarles, desarrollando la visión de desprotección y desconfianza en las autoridades que representan estas instituciones:

“Se ha degenerado mucho el tema de ser conductor en cuanto a la gente que el Gobierno mismo se ha encargado de generarle en no darle no el poder, sino que el valor que tiene, que cualquiera te insulta, cualquiera te agrade y eso es culpa del Gobierno por no haber hecho como corresponde, haber realizado como corresponde, entonces al final se llegó a eso que lamentablemente se corta por la cara visible que en el fondo es el conductor”. E3.

Asimismo, la empresa al inicio del nuevo sistema de transporte declaró compromisos que no ejecutó, alineándose en este proceder negligente con el Gobierno y las demás instituciones involucradas. Fuera de eso, los propios usuarios del sistema han ido progresivamente manifestando un comportamiento agresivo hacia los conductores.

“Y tampoco hay un párale, no sé si no le llega esto al gobierno, o nunca ha llegado una queja al Gobierno. Yo eso lo encuentro malo, el Gobierno debería ponerle un párale. ¿Cuántos conductores han sido secuestrados con la máquina y todo, y se lo llevan a Cerro Navia, y se lo llevan para otro lado?... y yo no soy entendido, pero deberían saber que está fuera de recorrido. Eso yo lo encuentro, por ser conductor, lo encuentro malo”. E1.

Ante las fallas del sistema, desarrollan *estilos* para enfrentar su trabajo, autodefiniéndose como artistas en su quehacer. Estos *estilos* están determinados en base al impacto que estos generen —sean positivos o negativos— para su quehacer. Parte de estos estilos están los denominados *patrañeros*, cuyas prácticas de trabajo son para burlar el sistema establecido. Los conductores crean interacciones entre sí con el objetivo de intercambiar las prácticas de trabajo, *aconsejarse* sobre los eventos de la ruta y sobre la mejor forma de hacer el trabajo diario.

“Aquí no hay conductores buenos o malos: son todos artistas, artistas para dejar la cagá, para hacerlo bien o para hacer lo que queremos, pa’ hacerlo mal”. E7.

La organización (unidad cultural) está articulada por la creación de nuevas prácticas para hacer el trabajo por grupos neo-clánicas que incluyen la circulación y producción de símbolos, los que corresponden a los *decires* como: justificaciones y acciones que constituyen los neo-clanes. Entre estos se encuentran: irse más lento que el compañero y de lo que el sistema les indica, parar o no parar a discreción. Los clanes son confusos y las prácticas son múltiples; hay hibridismo y difusión de límites.

Los conductores reaccionan frente a los resultados del trabajo, la organización y el sistema, creando espacios para la autonomía en el trabajo diario que realizan; asimismo intervienen herramientas de trabajo, buscando soluciones. Los resultados y consecuencias se dan como resultado de justificación y como *no consecuencia* ante las acciones, ya que por una parte el management y supervisión brindan espacio para la autodeterminación y los conductores justifican sus acciones para obtener este espacio de decisión y *no consecuencia*.

Las valoraciones no son relevantes porque se perdió la consecuencia: da lo mismo. Cuando el management intenta reducir el espacio hay colapso, y se generan nuevas prácticas para abrir espacio.

“El management viaja, lo que es un espacio legítimo, sin embargo el operario hace lo que quiere, lo cual constituye un espacio ilegítimo”. Los resultados/consecuencias se dan de dos formas: como resultado justificación, y como no consecuencia. Este comentario ejemplifica el ciclo del uso de estrategia para decidir, hacer y justificar.

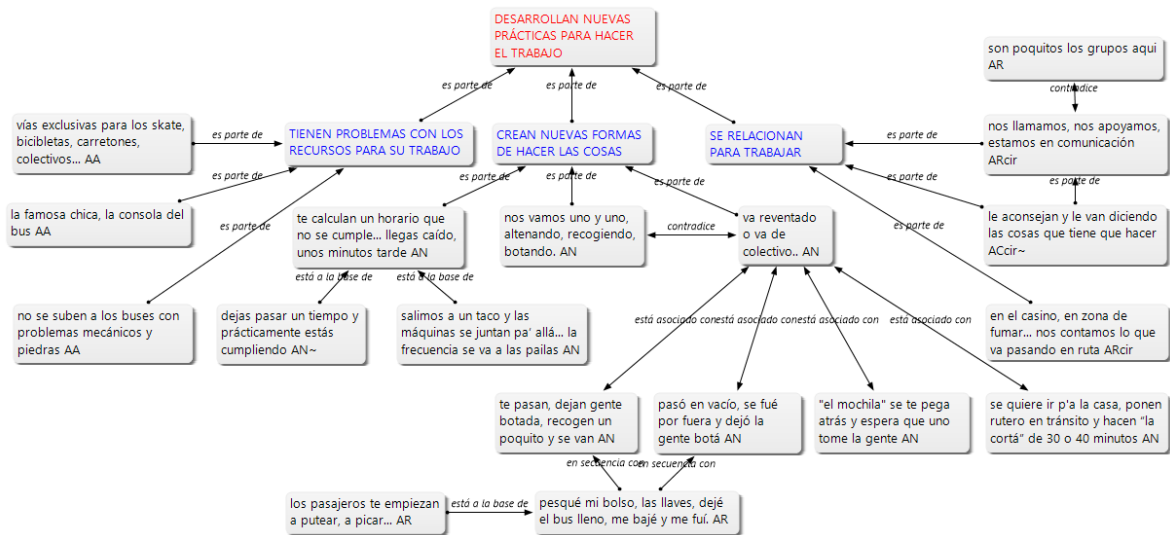
Una vez que forman parte de la organización, se generan espacio para hacer/no hacer, lo cual justifican con reclamos hacia el trabajo o hacia la empresa.

La posibilidad de optar, variar o reafirmar una elección parece ser un aspecto clave en el ensamblaje del trabajo.

La subjetivación se va definiendo en la **opcionalidad**; en la constitución y reconstitución del sujeto laboral mediante la elección, que opera como administración de las *distancias* del sí mismo respecto a un *menú*. Ello, aun cuando el menú esté dado en una *democracia controlada*: al tomar o dejar, me constituyo. Yo no soy lo que elijo, pero soy el que elige, de modo que la identificación con un objeto no es el eje (ya que los objetos mutan), sino el ejercicio de la acción de optar. La imposición no satisface: eso da espacio a la seducción (Baudrillard, 1981).

2.3.2. Las prácticas del trabajo

La categoría fundada que describe el desarrollo de nuevas prácticas, se basa en tres subcategorías que aglomeran múltiples códigos axiales. Las subcategorías se refieren a los recursos o *manejo* y *creación de artefactos* para el trabajo, las formas o procedimientos para hacer las cosas, y las relaciones y comunicación.



En un sistema de trabajo regulado, la creación de nuevas prácticas para enfrentar el trabajo sigue a la apertura de espacios de autonomía. Una vez logrados éstos y justificados por argumentos de ausencia de soluciones, la actividad creativa se despliega en dos fases que se complementan y tienen por resultado la coordinación de *haceres* y el desarrollo de herramientas que apoyan esos *haceres*.

La coordinación de acciones entre conductores se da en dos formas. Una de ellas se produce mediante gestos comunicativos que ocurren en espacios discretos y discontinuos, en momentos de cruce de los buses en medio de la ruta, donde las apariciones son fugaces y los contactos, taquigráficos. En este caso se trata de intercambios de saludo y traspaso de signos informativos de condiciones de tráfico, riesgos, etc.

"Sipoh, nos saludamos cuando vamos de frente, así nos saludamos. Ahora, si hay uno en pana, uno para. '¿Llamaste, tenis plata en el celular?'... 'No, no tengo'. 'Ya, yo voy a llamar para que te vengam a asistir'...". E1

El espacio más extenso y estable se produce en espacios del terminal, especialmente en el casino-cafetería y en la zona de fumadores. Es allí donde el intercambio se extiende en el tiempo y participantes, y puede referirse tanto a problemas personales como a situaciones del trabajo. Los temas personales se tratan en grupos selectos, y los temas de trabajo son abiertos y colectivos. Para comentar el trabajo, los conductores se reúnen espontáneamente, sin diferenciación de grupo, y comentan lo que ocurre en ruta, las contingencias y las decisiones que ha sido necesario adoptar. Todos opinan, sin exclusión, y van sumando argumentos y anécdotas a la construcción de un relato colectivo. Allí se acuerda tomar acciones para aliviar el trabajo a algún compañero que se declare con problemas, se comparten recursos como medicamentos, lápices o se comercian lunetas.

“Sí, en el terminal. Ahí se cuenta lo que pasó, todo (...). Donde está el casino, afuera del casino, ahí nos juntamos y nos contamos las cosas que van pasando en la ruta. O los desvíos, o las cosas que de repente... tenemos que tomar la decisión en la calle por los carabineros, si se desvían por acá o de repente no se puede pasar el bus por ahí”. E2.

Este espacio también viene a complementar la instrucción formal de la empresa, y es donde los trabajadores nuevos se integran, se les designa con apodos y son aconsejados por el grupo; se les explican las prácticas y trucos desarrollados por los distintos segmentos del colectivo para diversos fines; allí aprenden cómo manejar los tiempos en ruta.

“Sí. Me dijeron. Obviamente, los consejos, me decían... lo que hace... la música. Uno puede estar con un audífono pegado escuchando música, miras para fuera un rato, terminan de subir, están todos arriba, cuidado con la puerta y chao. Claro, le ponen sobrenombre, lo agarran pal leseo y lo van aconsejando, igual como entré yo”. E8

“E: Ya. Ahí van aprendiendo.

R: Les van diciendo las cosas que tienen que hacer. Yo la primera vez que entré acá (...), cuando llegué a la ciudad empresarial, lo más que estuve arriba de un bus manejando fue en la semana fueron tres horas porque igual era mucha gente; entonces mi hermano me dijo: ‘Cómprate chicle’, porque para andar masticando chicle, para soltarte un poco, porque los primeros días terminaba así con un dolor aquí tremendo. Eso”. E8

El desarrollo de herramientas se hace con fines de complementar recursos faltantes, para neutralizar o modificar obstaculizadores y para destruir sistemas de control o recursos que luego permitirán justificar una actuación divergente de la norma. La construcción de aparatos de apoyo, como lunetas de espejo o protectores de asientos, se complementa con la costumbre, por parte de los conductores, de portar un bolso con artículos personales y de emergencia. Estas creaciones facilitan la continuidad del trabajo, supliendo la carencia de recursos en ruta. Estos recursos son generados a raíz de falencias

identificadas en las conversaciones colectivas y facilitadas por conductores sociables y proactivos y, en algunos casos, comerciantes.

“Yo aquí en mi bolso ando trayendo materiales inclusive para cuando tenga algunos problemas, por ponerle un ejemplo, a nosotros lo que nos dificulta son las lunetas de los espejos y andamos trayendo lunetas con elástico”. E4.

Los procedimientos de bloqueo consisten en el reemplazo de piezas o retiro de fusibles o relés (de *relay*), con el fin de desbloquear puertas o torniquetes, lo cual facilitaría el flujo y velocidad de los buses en la ruta. Esta acción motiva la reacción por parte del personal de mantenimiento de los buses, quienes buscan maneras de impedir la manipulación de los sistemas del bus por parte de los conductores instalando artefactos de protección, lo cual genera una nueva búsqueda de distintas formas de intervención de los conductores. Así se constituye una escalada de modificación de herramientas.

“Sí. Algunos la pescan, otros no, porque uno va viendo según cuánta gente hay, porque si tú ves que puedes pillar al colega adelante y va reventado, te vas uno y uno. Esa es la forma general de trabajar aquí: irse uno y uno, así avanzas rápido, entonces si te quedas detrás del colega, cuándo lo vas a hacer”. E8

Finalmente, la destrucción de dispositivos está dirigida a neutralizar el control por parte del management, así como a mantener condiciones desfavorables que den fundamento a nuevos argumentos para la toma de espacios de decisión. La instalación de dispositivos de control electrónico en el bus, tales como las radios, cámaras y consolas, ha sido uno de los casos más evidentes de destrucción sistemática.

El espacio en ruta es taquigráfico y cambiante. Es informativo e instantáneo; no hay creación: se usa para dar cuenta de situaciones en vivo, para pedir o dar apoyo, involucrando otros actores.

Ruta> flashes en flujo > con señales taquigráficas > de sujetos por afinidad > para coordinar trabajo y acciones inmediatas (Virilio, 2006).

El espacio es colectivo y tolerante. El tiempo admite intercambio y reformulación grupal. Intercambian experiencias, soluciones, novedades de contingencia que puedan ayudar en el desempeño.

Cafetería> momentos discretos > con relatos > de sujetos re combinados casualmente > para reflexionar sobre el trabajo y *arreglar el mundo*.

Estos párrafos que describen la práctica “dejas pasar un tiempo y estás cumpliendo”, evidencian pertenencia a un grupo por la forma distintiva que toma la atribución de los errores o fallas. En comentarios previos se ha asociado la decisión inflexible por parte del grupo de conductores amarillos de dar dos vueltas y la decisión de los conductores nuevos

de cumplir con lo programado. En este caso, el primer párrafo describe la forma en que se ejecuta la toma de dos vueltas: transitando con lentitud, lo cual constituye una decisión del conductor amarillo.

“De repente quieren perder una vuelta o... saben hacer... es que también va lo mismo, por decir, uno dice: ‘Ah, yo me voy a darme dos vueltas’, y se va tan lento, tan lento, tan lento, y después producen eso también de darse dos vueltas. Pero de repente los servicios vienen tan caídos que la otra persona lo saca tarde”. E2

El segundo párrafo explica la intención de operar de acuerdo a lo prescrito (incluida la petición de *clonar* el servicio, que consiste en agregar un bus equivalente a uno que aún no llega a patio o cabecera y despacharlo aun cuando el bus clonado no haya llegado, por demora, aligerando así la operación). En el caso del conductor que trata de operar según programa, no lo logra, por lo que aparecen nuevamente las justificaciones (tacos, pasajeros). El esquema de pertenencia-atribución del error es: los amarillos no quieren; los nuevos no podemos por causa externa. Aquí el mecanismo de **justificación** queda en evidencia.

Hacer la cortada es una práctica de trabajo en la cual se interrumpe el servicio comercial para terminar el turno de trabajo. El conductor decide simular una *panne*, informando al centro de control o, simplemente, cambiar el rutero indicando *fuera de servicio* o *en tránsito a servicio*, o apagar luces y circular sin parar ni tomar pasajeros.

“¿Cortan y llaman a...?”

R: Sí, las cortadas. De treinta, cuarenta, cincuenta minutos de repente.

P: ¿La cortada es hacer menos tiempo, eso?

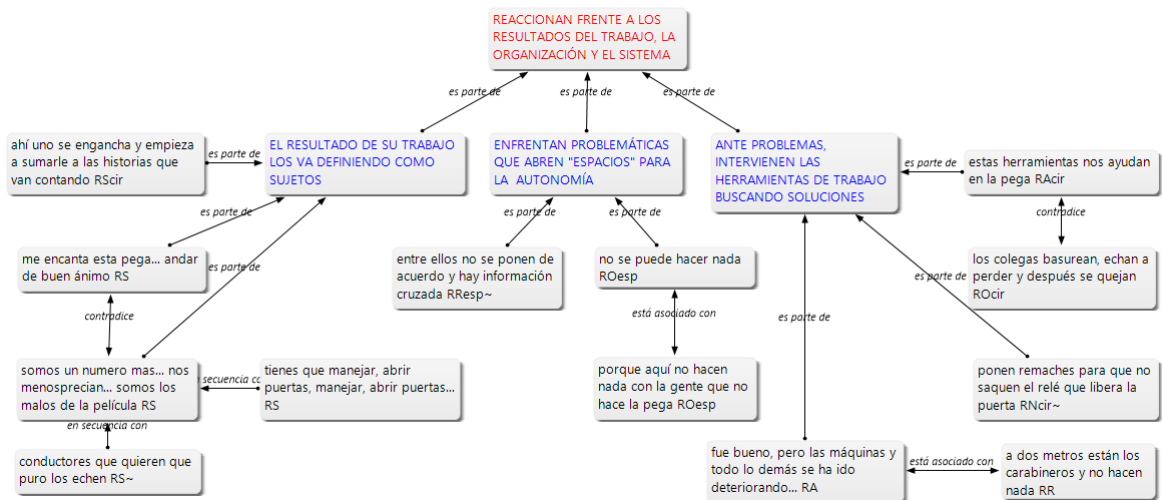
R: Sí poh, sí. Si una cortada de media hora, cuarenta minutos es mucha gente pa’ la ruta pa acá. Va harta gente, y la gente que reclama más encima: ‘Oye, pero media hora que no pasa un bus’. Pero yo tengo a la chica que acusa poh. Pero si el bus que va adelante va seis minutos. ‘No es que no paró, es que va con tránsito’. Entonces esos son los problemas que hay en la noche”. E2

2.3.3. Los resultados del trabajo

El conductor, salvo excepciones, no visualiza los impactos de sus acciones desde otros puntos de vista. Por lo general, el resultado es identificado como un daño externo que recae sobre sí mismo. El efecto de una ejecución errónea contribuye a crear un contexto de incumplimiento que el conductor convierte, una vez más, en justificación, la cual viene a perpetuar la necesidad de un espacio de toma de decisiones autónomas.

Los resultados se perciben en la organización del trabajo, en las herramientas y recursos laborales, y en la posición que los conductores sostienen ante las problemáticas. La reacción de los conductores se da en el *estilo laboral* por el que opten, en el

enfrentamiento de problemáticas percibidas como insolubles y en la intervención de las herramientas.



En la gama de reacciones pasivas se puede encontrar a aquellos conductores que no cumplen con su trabajo con la expectativa de que esta situación derive en un despido por parte de la empresa, recibiendo así la indemnización correspondiente a los años de servicio. Esta acción se puede considerar pasiva por cuanto lo buscado no es ser despedido por incumplimiento, sino por la causal legal: “necesidades de la empresa”, que evita confrontaciones directas o incumplimientos flagrantes. El objetivo, entonces, es lograr que la supervisión agote sus recursos para llevar al trabajador a cumplir con su trabajo, llegando a una negociación de común acuerdo con el trabajador pasivo para facilitar su retiro de la organización. El principal mecanismo usado para esto por parte de los conductores es dar menos vueltas que las asignadas o actuar con negligencia pasiva para perjudicar el sistema y el trabajo de sus compañeros. La finalidad última es recibir la indemnización para invertir en algún negocio o simplemente para tener seguridad económica.

“Si nos finiquitan, no me están cortando las manos. No estoy preocupado por eso. Lo que sí estoy preocupado es que a mí, si me finiquitan, me paguen mis lucas. Eso nada más, ¿me entiende?”.F2

En cuanto a las formas de reacción frente al trabajo, el modo más recurrente en el polo de la pasividad es la percepción de los conductores de ser menospreciados y no considerados, frente a lo cual su respuesta es de resentimiento y toma de distancia frente a las problemáticas, las personas, las normas y las instituciones puestas en juego en el

contexto de su trabajo. La decepción es mutua y no gatilla reacciones activas, sino casi exclusivamente lamentaciones, insatisfacción y descompromiso.

“Es un tema de conversación recurrente entre los conductores nos sentimos un poco menospreciados, y cada uno se pregunta si nosotros somos un número más acá en la empresa, y eso es lo que opinamos muchos, que nosotros somos un número, porque entramos con un código, y eso es lo que nosotros pensamos que eso somos para la empresa: un número”. F1

Este componente viene a constituir un argumento que sustenta la noción de encontrarnos frente a una cultura del reclamo, sin embargo también coexisten en esta complejidad de reacciones, otras alternativas centradas en la propuesta y creación de soluciones.

Resultado es la derivación en el tiempo de los usos y de la forma (estructura) de los recursos (herramientas, infraestructura, insumo, energía). La seguridad en el bus es interpretada como máquina, y asociada a la puerta protectora de cabina, las cámaras, la radio y el sistema de vigilancia institucional: Carabineros, UOCT, COF (centro de operación de flota). El sistema antiguo era sostenido por la autodefensa del conductor (ver código); en el nuevo sistema se le inhibe el rol o facultad de intervenir al conductor, traspasándose este rol a los mecanismos tecnológicos e institucionales que son:

- Cámara
- Cabina
- Radio
- GPS
- COF
- UOCT
- Carabineros
- Tribunales civiles, criminales y laborales
- Seguro de vida y accidentes
- Mutualidad, Isapre.

Frente a esto, los conductores describen una actitud o posición inicial de credibilidad y convencimiento en los cambios, sin embargo la derivación en el tiempo es la convicción de que los mecanismos no funcionan (se realizaron mecanismos de implementación cara, que no se activaron completamente por su alto costo). En algunos casos se trató de mecanismos ambiguos de protección, pero también de control al conductor, por lo cual los mismos conductores terminaron sabotando o destruyéndolos. Además ellos señalan que las instituciones no operan, son negligentes y tienen *letra chica* (condicionales y engañosas). El deterioro de las máquinas nuevas, en tanto herramientas de trabajo, se dio en un contexto social y estructural urbano no preparado: vías angostas, calles en

construcción, etc. El efecto en el tiempo es contar con máquinas o buses deteriorados, de cuya mantención se duda y reclama. La percepción generalizada es que el sistema y la empresa fueron buenos y progresivamente se fueron deteriorando, asociando esto a una sensación de frustración.

“Fue muy bueno, siempre. Hubo algo que se fue perdiendo, con el tiempo. Pero aún tengo fe en el poder de resiliencia. Y yo creo que algún día se va a mejorar más. Si nos unimos bien e integramos bien, si nos comunicamos más y logramos un mejor nivel de comunicación con la empresa y logramos que ellos también entiendan y vean todo lo que hemos conversado ahora en cuanto a valorización humana, yo creo que la empresa podría volver a ser lo que era en un principio. Y yo en un principio estaba muy feliz en esta empresa”. F2

Dicha frustración, asociada a la desvalorización de mecanismos e instituciones, justifica decisiones y acciones por parte de los conductores, entendiéndose que el reclamo justificado, las decisiones llevan a distintos cursos de acción, tales como:

- Querer irse
- Cambiarse a otra empresa
- Permanecer en la empresa, pero con la sensación de pérdida y fraude: reclamar y operar de modo autodeterminado
- Acción destructiva de herramientas por parte de los conductores, que tiene como consecuencia: que los desvinculan de la empresa si son nuevos
- Ante acciones de intervención en el bus, la administración toma acciones de bloqueo

“Hay conductores que han llegado acá y han tenido tres, cuatro choques antes de los seis meses, y chao”. E7

“Hay un B9, lo tienen remachado ahora para que no abran esa escotilla que tiene arriba de la silla del conductor. Esa puerta la remachan para que no le saquen el (relé) para que no abran las puertas”. E8

La intervención de los conductores en el equipamiento del bus tiene la intención de resolver problemas percibidos por ellos: en este caso, el retiro del *relay* para liberar las puertas del bus busca agilizar el tránsito o la partida con las puertas abiertas, o bien impedir que las puertas sean *reventadas* por hordas de pasajeros que no validan; y en temporada estival lo hacen para ventilar el bus en movimiento.

“En un bus que está lento, puertas lentas, ahí tenlo por seguro que te empiezan a hueviar, te empiezan a putear todo el camino, me empiezan a picar (...), le digo te pican los (...), te empiezan a golpear con los pies, y a algunos les ha llegado más que un charchazo”. E8

Esto activa una escalada de acciones sobre las herramientas de trabajo dirigidas a contrarrestar o anular la intervención de los conductores, lo que gatilla una nueva

búsqueda de soluciones de acomodación de las herramientas por parte de estos, o bien un nuevo reclamo justificativo para tomar acciones de operación *divergentes*.

Estas conductas buscan dar solución a los problemas que emergen en el desarrollo de su trabajo diario. Sin embargo, estas soluciones son negadas por el management, y de este modo se constituye una cualidad para la práctica de ensamblaje que está dada por la búsqueda de soluciones por parte de los conductores para dar viabilidad al sistema, pero que al ser tomados desde la autonomía y punto de vista particular del conductor, resultan leídas como *destructivas* respecto a los procedimientos exigidos desde el sistema técnico implementado por el management.

“No sacamos con implementar la tecnología, que lleguen buses de última generación si por las calles no podemos transitar, si por el corredor se nos meten buses, colectivos, particulares y tenemos que detenernos, parece una pista de patinaje esa cuestión de corredor”. F1

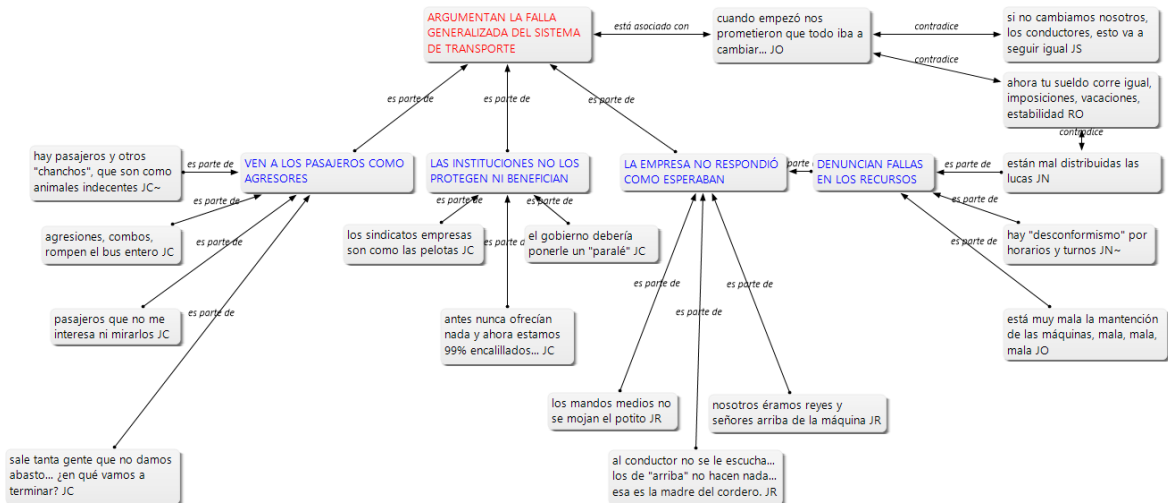
Los conductores buscan aire fresco en la época estival y la administración interpreta tal situación como *desobediencia* por parte de los conductores, por lo que recurren a nuevas alternativas de bloquear estas acciones autodeterminadas, lo que se traduce en un circuito sin fin por parte de ambos, dada la ausencia de comprensión mutua.

“Y esa es la decepción: que no mejora, entonces es sentirse decepcionado por el trabajo que no es valorizado económicamente y visualmente a la sociedad o a la misma empresa (...), todos los problemas van a dar con nosotros, somos la piedra de tope para todo”. F1

Los conductores se posicionan frente a los resultados del trabajo y del sistema, reaccionando con patrones de comportamiento laboral que llegan a caracterizarlos como sujetos. En el extremo pasivo de reacción se encuentran variadas formas de caracterizarse: conductores para los cuales el trabajo se vuelve una rutina de repetición de operaciones e interacciones percibida como una pérdida o una molestia ante la cual es inútil reaccionar, produciéndose una ausencia o retiro psicológico.

2.3.4. Las justificaciones del trabajo

La argumentación de fallas se da a nivel de actores y recursos: los responsables del mal funcionamiento generalizado son los pasajeros, las instituciones como el Gobierno o Carabineros, y la empresa en su administración y provisión de recursos.



El argumento de la falla generalizada del sistema se sustenta en la visión de un entorno adverso que obtiene provecho, agrede y no responde para solucionar.

La imagen de las instituciones que no protegen ni benefician queda configurada por la figura del Gobierno, las empresas financieras y los sindicatos.

“Aquí siempre hay una rivalidad entre el sindicato del lado de la luz y el sindicato del lado oscuro. Los del lado de la oscuridad estacionamos afuera, porque si uno estaciona adentro tiene que pagar, entonces hay bastante espacio afuera y lo podemos compartir. El sindicato de la empresa tiene una sede, nosotros no tenemos sede, entonces ese tipo de cosas desmoraliza a la gente porque se siente discriminada”. E4

La obtención de un contrato indefinido y un salario fijo convirtió a los conductores en objeto de interés para empresas de servicios y financieras, abriendo una atractiva oferta de telefonía, tarjetas y créditos con diversos fines. La novedad de oportunidades, falta de conocimiento y condiciones aparentemente atractivas con cláusulas no explícitas facilitó el endeudamiento de los conductores, lo cual unido a los descuentos de pensiones previas, derivó en el sobregiro de cargos sobre el salario y en la necesidad de aumentar el ingreso. Esta búsqueda se dirige a la obtención de horas extra dentro de la empresa y el ejercicio de empleos complementarios como la conducción de taxis o negocios

autogestionados, como el comercio informal. No obstante los conductores reconocen haber decidido libremente, resienten el supuesto aprovechamiento por parte de estas empresas.

“Antes nunca te iban a ofrecer un celular afuera, nunca te iban a ofrecer un préstamo, aquí nosotros tenemos créditos acá mismo, y eso a qué conlleva... a que del 100%, cuántos estamos encallados: el 95% si no más, el 99%”. F1

El Gobierno, por su parte, no ha puesto control ni sanciones a situaciones como el secuestro de buses y ha delegado la problemática de la evasión a cada empresa operadora, empoderando al pasajero evasor como un cliente válido y apoyando desde el inicio de la operación, en junio de 2007, la lógica del "no pague si el sistema no cumple".

Los sindicatos son vistos como inútiles a las necesidades de los trabajadores e interesados en "acomodarse monetariamente". Han obtenido negociaciones desfavorables.

Es así como, para los conductores, las instituciones desprotegen y no representan.

“En ese sentido, los grupos han sido más... Lo otro es la existencia de los sindicatos de empresa, o sea, no de empresa, sino que los sindicatos existentes de la empresa o del contra de la empresa, porque es gente que en el fondo, de repente, igual, por querer acomodarse monetariamente, porque a largo plazo, sobre todo los sindicatos que van en contra de la empresa, van a ir hacia allá. Entonces pasa que se aprovechan de la gente algunas personas y les cuentan cuantos y después se terminan arreglando y nos dejan a todos metidos en el barco a lo capitán Araya”. E3

Otro actor relevante en el sistema, visto como un ente difuso y bestializado en el imaginario de los conductores es el pasajero. La ciudad aparece saturada de personas y vehículos que invaden las zonas de vía exclusiva; las horas punta implican aglomeraciones que hacen inviable la conducción. Los pasajeros son *animales indecentes*; una especie de ganado que fuma, bebe, transpira y ronca dentro del bus. Revientan las puertas para subir sin pagar, alegan, garabatean, agreden, cogotean; son *flaites* armados que amenazan; son *chanchos* con quienes hay que luchar o ignorar, tomar resguardos ante la indefensión. No parar, evitar todo contacto mirando hacia afuera.

“Entonces yo digo decente porque la decencia y las buenas costumbres, no es necesario ser rico o ser pobre para tenerla, seamos pobres o seamos ricos, tengamos buena situación o más o menos, la decencia y las buenas costumbres se aprenden en casa, entonces la decencia es lo que nos mueve como personas, nos diferencia un poco de los animales, entonces nosotros como conductores tenemos que ser decentes, ser buenas personas y los usuarios también. Si nosotros nos superamos, somos mejores como conductores, vamos a transmitirles cosas buenas a la gente, porque la gente ya nos tiene catalogados de forma negativa. Nos ven como chanchos y nosotros los vemos como chanchos a ellos, el conductor dice ‘está lleno de chanchos aquí, voy a llevar chanchos’ y los chanchos, la gente ‘ah, este tal por cual, puros chanchos manejando, puros tales por cuales. Soy chofer de micro nada más, si no estudiaste, no tenís educación, no te alcanzó pa más la cabeza’, cosas por el estilo, entonces eso también nos afecta, entonces se ofende uno a

otro, pero eso no importa, el trabajo dignifica al hombre y este es un trabajo como cualquier otro y tiene muchas cosas buenas". E6

La calificación a los pasajeros como *los chanchos* es un concepto que se ha distribuido desde la experiencia de trasladar obreros de la construcción, vivida por los conductores de las *amarillas*, hacia las prácticas de trabajo en el nuevo sistema de transporte. Los conductores distinguen a los *pasajeros* de los *chanchos*, identificando a un colectivo que califica como *animales indecentes y sucios*, ya que no validan su pasaje y se comportan inadecuadamente al interior del bus. De acuerdo con el reporte de los conductores, la designación *chancho* también es usada por los pasajeros para identificar a conductores con malas costumbres. Los conductores identifican al segmento de pasajeros *chanchos* como una causa del mal funcionamiento del sistema (porque no validan su pasaje y dañan los buses), así como de la mala calidad del entorno urbano y del empleo, por sus malas costumbres y conductas agresivas. Esta calificación de *chanchos* opera como una justificación por parte de los conductores para ejercer prácticas de conducción tales como no detenerse en los paraderos.

"Antes uno les decía pasajeros o eran los chanchos de la constru. Las micros amarillas, esos son conductores antiguos que les dicen chanchos a los pasajeros, porque antes, cuando estaban las micros amarillas, cobrabas el pasaje y los chanchos se iban al fondo del bus durmiendo y todos roncado así. Esos eran los chanchos.

E: Por eso eran chanchos.

R: Sí. Y en la tarde llegaban todos cochinos de la pega y se subían al bus al fondo y todos hediondos, entonces eran chanchos. Los chanchos de la constru les decían.

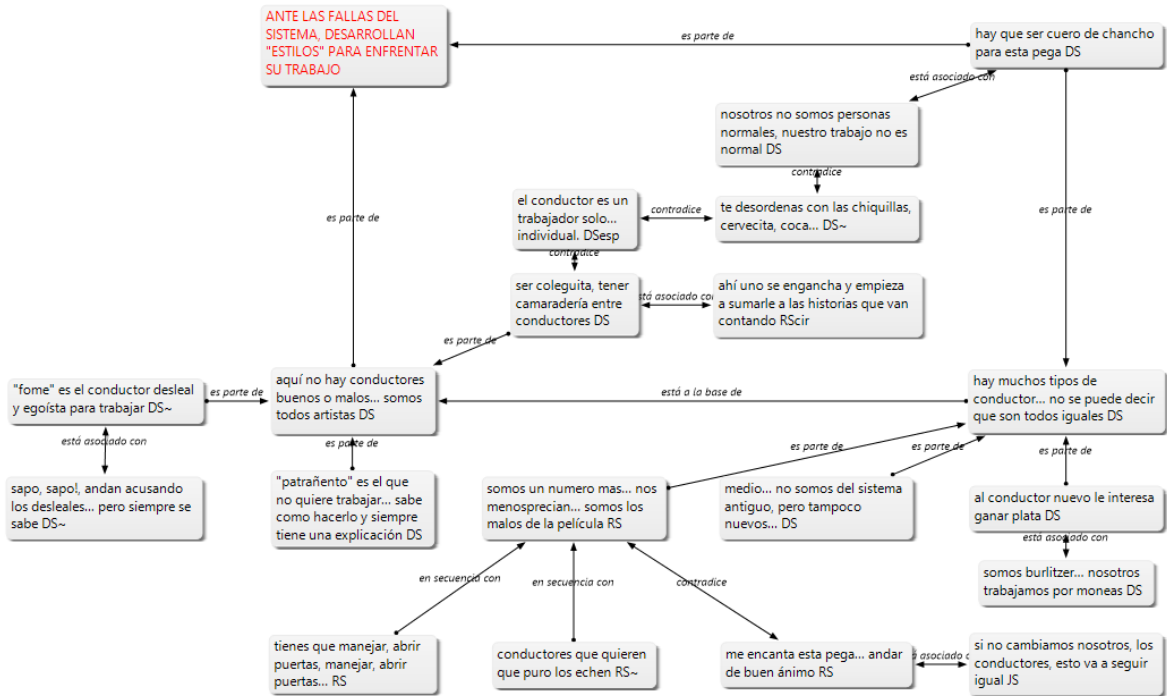
E: De ahí viene". E7

La empresa no respondió a los compromisos y expectativas; los mandos medios no se implican en resolver, el alto mando es distante y no escucha. En esta nueva administración, el conductor ha perdido su espacio de control. Se le ha retirado el cuidado del bus para entregarlo a un sistema profesionalizado de mantenimiento. La rotación de máquinas les ha impedido personalizarlas con elementos ornamentales. Ya no se siente dueño del bus y del control de quien sube y paga. El nuevo management administra los turnos y descansos mediante un software de programación despersonalizado que no considera preferencias o situaciones especiales. El mantenimiento es percibido como deficiente, así como el salario. Solo se valora la estabilidad y el ingreso asegurado.

"Yo aprendí a que mandos medios hay que saltárselos e ir directo donde el jefe. Pero los mandos medios hacen en los conductores un poco de clasismo, se creen superior a uno en muchas cosas, tal vez podrán tener más estudios, pero no saben si a la persona que se están enfrentando tiene clase o educación, que no es lo mismo que tener estudio". F1

2.3.5. Los sujetos que deciden

Los sujetos laborales se definen en tres ejes: la elección de *estilos*, la diversidad y la mantención del rol.



El desarrollo de *estilos* para trabajar se refiere a la disponibilidad de distintos sets de maneras de operar el bus. Los conductores han producido grupos de maniobras que llegan a caracterizar un estilo. Los polos de estilo se mueven entre la intención de cumplir y de no cumplir con el trabajo, donde lo relevante es la posibilidad de tomar una u otra forma. Las principales configuraciones de estilo son usadas por los conductores que eligen variar su comportamiento de acuerdo a factores que los sensibilizan temporalmente, tales como el estado de salud, la situación económica, las interacciones con otros compañeros o actores del sistema (carabineros, pasajeros, supervisores), la ocurrencia de problemas personales o, simplemente, el estado de ánimo del día.

Tomar uno u otro estilo es entendido como una decisión personal y, si bien puede afectar al colectivo, se respeta su posición y no se le aísla o sanciona socialmente. No afecta su calidad personal, ya que se considera que todos los colegas saben hacer su trabajo y tomar resguardos, y la decisión de cumplir o no cumplir es fundada y factible de ser

asumida por cualquiera de ellos. Los códigos del trabajo entre los conductores indican que lo que pasa en ruta, "allí se queda" y no afecta la convivencia o relación personal. Incluso se bromea y se les saluda con el apodo característico cuando se considera que han actuado de acuerdo a un estilo en la ruta: "Ah, llegó el fome", o: "Bueena poh patrañento", u: "Hola, coleguita". Si es necesario, se conversa frontalmente, ya que esa es la forma de decirse las cosas entre conductores.

“Hay varios tipos de patraña, ya sea una patraña para que quede en pana el bus, puede que haya una patraña para hacer, en vez de darse tres vueltas te das dos o puede haber patrañas de que llegas a la cabecera y te haces la guagua ahí y va pasando el tiempo, el tiempo, los minutos, los minutos y la hora y después de nueve hora bajaste a seis horas y después llegas y dices: ‘yo no alcanzo a darme la otra vuelta, así que me voy’, pero hay conductores que... yo... para mí, hay dos opciones, la primera es darle... si tengo que darme tres vueltas y yo veo que el horario no me cuadra, tengo dos opciones, una es darme dos y la segunda es cobrar el vale de horas extras. Si me doy dos tengo que andar despacio, haciendo rato en los paraderos, de lo contrario me doy tres vueltas y cobro el vale de horas extras, pero patrañas, como los buses tienen GPS, todas esas cosas, no pueden... A ver, uno no puede hacer muchas cosas”. E5

Esencialmente el conductor retoma el control del trabajo cuando se encuentra en ruta y determina el resultado de la operación. Más allá de las prescripciones y mecanismos de control del sistema, un conductor toma decisiones.

Los principales estilos han sido llamados por los conductores con términos creados y distribuidos en el colectivo.

Un *fome* no colabora y actúa de manera esencialmente egoísta y desleal al momento de trabajar, dado que buscan "salvarse solos". No hace horas extra, no ayuda en ruta ni da concesiones.

“Este gallo deja todo botado y no recoge nada. No, si este es fome: ya queda catalogado como fome. Y creo que es súper decente esa palabra, porque hay gallos que son súper egoístas, negativos para trabajar, hay colegas que son así, entonces les gusta trabajar cuando los están mirando no más, pero son desleales con la empresa, con el compañero”. E6

Un *patrañento* es alguien que hace *patrañas*, que son artimañas o malas prácticas para no cumplir con la labor del día. Las *patrañas* van desde ausentarse y conseguir licencias médicas hasta dejar pasar el tiempo en ruta o intervenir el bus para producir panas, etc.

“Un patrañento es el que evita trabajar, más que nada, el que evita trabajar, porque hay colegas que de repente no se les ha subido la temperatura del bus y dicen que se les ha subido la temperatura y se tienen que retirar sin trabajar o no sé qué”. E7

Un *coleguita* comparte el saludo, conversación, anécdotas, fomenta la camaradería, lealtad y colaboración. Este estilo se mueve en el ámbito del terminal, ya que en ruta podría tomar el *setting* de fome o patrañento.

El *profesional* está alerta y preparado, orientado a sacar adelante su trabajo. Cumple los procedimientos y protocolos de asistencia, presentación y puntualidad. Mantiene buen ánimo y visualiza su aporte en el sistema.

“Y todos los días transporto gente, todos los días, todos los días. Y todos los días uno tiene que andar con buen ánimo, y si a uno le pasa eso, ese mismo día me pasó jugaba el Colo o la U, me pasó eso, y yo salí a las 10 de la noche y seguía transportando gente. Porque uno tiene que terminar la pega”. E1

Por otra parte, en base a características de adscripción y diferenciación, se reconocen tipos de conductores. Cada uno de estos tipos puede asumir un *estilo* para trabajar. La antigüedad en el sistema es uno de los identificadores de grupo, donde destacan los conductores antiguos y los nuevos. Los intermedios tienen una descripción difusa y se constituyen sólo por el contraste de no pertenecer a los grupos anteriores.

El conductor *antiguo* viene del sistema de las *amarillas* y ha conducido toda su vida laboral, por lo que conserva costumbres de autoridad sobre el bus, como exigir la validación. Está desgastado y permanentemente reclama, evita trabajar horas extra, omite procedimientos y tiene *mañas*. Está agotado, pero no tiene opciones laborales.

“Conductor antiguo es indiferente a todo, porque él es el que viene de otro sistema y siempre va a encontrar mejor el otro sistema, donde a él lo único que le interesaba es ganar plata, no veía ningún otra arista del tema, sino solamente ganar plata, no le importaba la salud, si le daba diabetes, si su calidad de vida era mala, solamente ganaba plata”. E6

El conductor *medio* posee alrededor de tres años de antigüedad en la empresa y no tenía experiencia prolongada en el sistema de transporte público. Este conductor cuida su trabajo y se sabe parte de un grupo distinto.

“El término medio, hay muchos que ya tenemos como tres años, que no somos del sistema antiguo, pero tampoco somos nuevos, entonces uno siempre está observando cómo es un tipo de conductor, ahora, el tipo de conductor medio sabe que este es el trabajo que tiene y tiene que cuidarlo”.E6

El conductor *nuevo* entra a la empresa por el sistema formal de evaluaciones y le interesa el dinero. Hace muchas horas extra y se mueve para recibir su sueldo.

“El conductor nuevo, que viene llegando, sabe que viene a un sistema que es muy estresante, pero también le interesa a él ganar plata, que le paguen un sueldo y se hagan hartas horas extras y se gane harta plata, porque afuera está muy malo”. E6

Asimismo, existen dos características transversales asociadas al oficio de conductor, que es el sentirse menospreciado y el requerimiento de ser *cuero de chancho* para tener continuidad en un trabajo percibido como *no normal*.

“Es que nosotros no tenemos una vida normal, esa es la parte en la que hay que centrar este estudio, nosotros no somos personas normales, nuestro trabajo no es normal”.F1

El trabajo es estresante, riesgoso, sujeto a condiciones de turnos y horarios extremos y extensos, con escasa vida familiar. Los pasajeros presionan, agreden y para llevar adelante el trabajo se requiere *aperrar y ser loco, resiliente*. El conductor *cuero de chancho* se relaciona normalmente en condiciones sociales, pero tras el volante, se transforma en un ser parco y endurecido.

“En palabras normales, cuero de chancho, cuando recién empezamos un coordinador que nos dijo, los que quedan trabajando esos son los weones locos, los demás, los normales, han salido (...), porque hay que tener cuero de chancho pa esta pega. Es que es deprimente que cuando está de cumpleaños tu hija y lo celebran un día sábado y están todos en la casa y llegan, y yo tengo que arreglar mis cosas porque tengo que trabajar, me tengo que acostar temprano porque tengo que trabajar, o un Año Nuevo, que son fiestas que... o que uno diga, oye Castillo, juntémonos, sabe que en dos semanas más tengo sábado y domingo libre, nosotros no sabemos por qué nos programan de una semana a otra, entonces yo este viernes recién puedo programar mi vida para este otro fin de semana, a ver qué puedo hacer, porque voy a ver la... que voy a trabajar”. F1

La alimentación *chatarra* y fugaz, el trabajo sentado y extenso, los horarios y máquinas cambiantes, la saturación de la ciudad, la falta de baños y equipamiento de apoyo, el peligro en los sectores de extrema periferia en la ciudad, las agresiones y amenazas, la ausencia de protecciones: todo esto hace que los conductores perciban que su trabajo no es normal, y que ellos no son personas normales, sino *cuero de chancho*.

“Me gusta, pero acá no he podido hacer nada y más encima de repente tienes que andar comiendo comida chatarra si no te traes de la casa”.E7

El menosprecio se relaciona con la desprotección personal y con la preocupación del sistema y el management por los resultados y los factores tecnológicos y normativos. El conductor se pierde en la masa de miles de colegas bajo la coordinación de supervisores rotativos y máquinas de instrucciones y control. Se les asigna un código que es utilizado para programar el trabajo. Se les responsabiliza por la falla generalizada del sistema y no se les escucha ni considera a la hora de buscar soluciones. La desvalorización es asociada al salario, que si bien es estable, no alcanza los niveles que lograban obtener en el sistema anterior. La responsabilidad por transportar vidas los lleva a compararse con médicos o pilotos, sin embargo su bajo nivel de escolarización les agrega un nuevo argumento de desmedro profesional.

“Nos tiran la pelota a nosotros, la otra vez por un choque nos tiran la pelota... entonces, nooo... somos los malos de la película...”. F2

“Lo que pasa es que estamos muy poco valorizados como conductores, la pega que nosotros hacemos, ¿cachai? Porque resulta que haciendo una pega en que nosotros a lo mejor tenemos mucha más autoridad que, por ponerte el caso, que un doctor: un doctor está operando una persona, pero nosotros vamos conduciendo con personas arriba... y eso nunca lo han reconocido”.

F2

El conductor en el sistema de transporte Transantiago es programado para operar una línea (ruta) de un servicio (recorrido bus) y sale del terminal o de la cabecera a ruta en un horario determinado, con la misión de mantener la regularidad del recorrido y recoger pasajeros que validen. Cada conductor en ruta tiene por herramienta el bus y mantiene contacto con el Centro de Control a través de una consola o vía telefónica. Existe personal de control e inspección en ruta y otros conductores con los cuales interactúa en su paso. Eventualmente, otros vehículos, carabineros o personas resultan eventuales contactos. La relación de servicio ocurre con el público, el cual suele encontrarse en paraderos y dentro del bus, en la medida que el conductor recoge pasajeros. El objetivo del sistema es transportar personas en un esquema de operación regulado (por tiempo, cantidad, etc. de oferta de traslado), lo cual obliga al conductor a cumplir itinerarios. Frente a esto, los conductores actúan con variabilidad extrema, decidiendo en cada evento de paradero, o bien del recorrido completo (vuelta) si recoger o no pasajeros. Esto da origen a dos formas extremas de operar con sus respectivos nombres: "reventado", quiere decir, con el bus lleno de personas, hasta el punto de saturación y desborde; o bien "de colectivo", con no más de cuatro personas a bordo. La opcionalidad de operar de uno u otro modo es tolerada por el colectivo de conductores (sólo en casos excepcionales de haber perjudicado a un compañero se dan encaramientos al llegar al terminal) como una posibilidad justificable individualmente, ya que para los conductores constituye una forma de *hacer o no hacer* el trabajo para *equilibrar* alguna situación (represalia a la administración, problemas personales, terminar temprano el turno con algún objetivo, etc.). De algún modo, uno y otro extremo se compensan (buses con pocos pasajeros vs. buses con demasiados pasajeros). No obstante, las consecuencias para el sistema son dañinas; entre ellas pueden contarse: buses demasiado llenos que sufren destrucción de puertas y equipamiento, dificultades en manejo (amortiguación, frenos), mayor tendencia a la evasión por parte del pasajero, roces e incomodidad en los pasajeros (hasta agresiones entre sí y al conductor), menor velocidad operacional, mayor gasto de combustible, etc.; buses vacíos: dejan pasajeros sin transportar, rompen la regularidad, aumentan velocidad operacional, generan gasto sin ingreso, sobrecargan de trabajo a los

otros conductores que sí recogen pasajeros, exponen a los otros conductores a agresiones por parte del público que no es recogido y espera más tiempo, etc.

“Y ese es el término que a veces la empresa no lo entiende a nosotros, que un colega que va reventado no lo podemos seguir atrás de él porque él va a seguir tomando pasajeros... entonces que si él va reventado, nosotros lo pasamos, somos nosotros lo que vamos a tomar a la gente y él va botando... es una jerga de conductor”. E1

“El nombre que está es cuando va reventado o va de colectivo...”

P: ¿Qué es de colectivo?

R: Van 4 personas arriba ja, ja, ja”. E1

2.3.6. La apertura de espacios de decisión

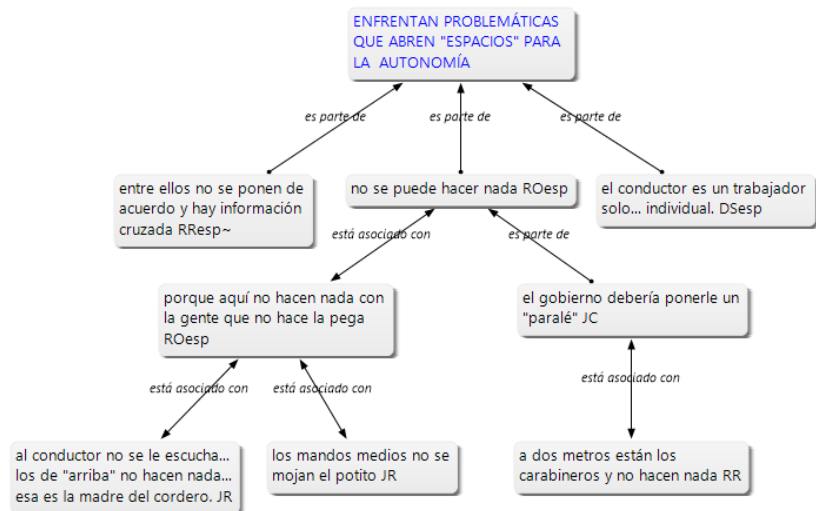
La creación de nuevas prácticas para enfrentar el trabajo tiene una fase previa, consistente en *abrir espacios* que demanden esa intervención por parte de los conductores.

Las problemáticas que enfrentan en el día a día quedan irresolutas, crónicas y sustentadas

en intervenciones erróneas por parte de los diferentes actores del sistema. Frente a esas demandas abiertas, el conductor toma distintas posturas, entre las cuales se destaca la creación de soluciones para facilitar la continuidad del trabajo o, como se ha nominado en esta tesis, las *dinámicas de ensamblaje de prácticas de trabajo*.

El *espacio* es tomado por los conductores debido al vacío de soluciones que se ha generado en relación a tres formas de *cederlo* por parte del management.

La primera forma de cesión es la falta de acuerdo entre los roles que interactúan en el trabajo cotidiano, generando inconsistencia de normas y directrices. Las distintas instancias de control y mando se contradicen, entregando prescripciones que en algunos



casos resultan imposibles de cumplir o demuestran desconocimiento de detalles operativos (mecánica o funcionamiento del bus) o del escenario de trabajo (calles, virajes o señalizaciones), por lo que quedan inhabilitadas antes de ser obedecidas. En otros casos, la supervisión de control presencial en la ruta instruye verbalmente acciones que, al ser operadas por el conductor son detectadas como anomalía por el sistema satelital automatizado de control y sancionadas como infracción, emitiéndose llamados remotos o amonestaciones. Ante la falta de efectividad de las instancias de control, los distintos segmentos del management —corporativos y locales— han agregado más mecanismos de control que se superponen a los preexistentes, aumentando la complejidad del sistema y generando aún más instrucciones inconsistentes. Esta agregación de sistemas contradichos entrega al conductor una maraña de órdenes suficientemente confusa como para argumentar su inhabilidad y abrir un espacio a la decisión personal: frente a directrices alternativas es necesario optar o tomar determinaciones propias.

“Muchas veces nosotros encontramos un taco, no podemos tomar la determinación, debido a que primero hay que esperar que el COF dé la orden y cosas así, y cuando el COF da la orden, nosotros ya salimos del taco. Muchas veces nosotros, pudiendo tomar determinaciones, como que no se note... y arriesgando que nos peguen... es que nos piden, nos piden y nos piden cosas”. F2

La segunda forma de *ceder* el espacio es la falta de reacción por parte del management y de las instituciones ante problemas urgentes, cuya inmediatez exige alguna respuesta por parte del conductor. En muchos casos, la imposibilidad de resolver alcanza a los propios conductores, quienes resultan superados por las situaciones y asumen pasivamente los efectos del deterioro de los recursos para el trabajo, los procedimientos desajustados o las agresiones del público.

“El sistema es el que esta malo, somos parte del sistema, no lo podemos cambiar”. F1

“Agresiones a diario, eso es en todos lados y nadie hace nada por los colegas, porque primero, si tú le levantas la mano a un, no, no son pasajeros, dicen que son clientes, tienes que dejar que te peguen no mas poh”. F1

“Por ejemplo yo voy en el bus, quedo en pana y me dice ‘mantenga’.... No puedo mantener con los pasajeros ahí. La gente altiro se me altera... qué puedo hacer yo: echar la gente al bus de atrás, obvio... pero quieren que mantenga con la gente ahí... y no se puede”.

La falta de respuesta institucional tiene dos polos: uno, representado por el Gobierno pasivo, distante, difuso y presente en los medios de comunicación, en los cuales aparece favoreciendo la posición de los *clientes* pasajeros y responsabilizando a *los privados*; y el otro polo está dado por la presencia cotidiana, pasiva y observadora de Carabineros, quienes no actúan para resolver o proteger.

“Lo peor de todo es que vez que todo el mundo sabe eso, por ejemplo las autoridades, el Ministerio, la empresa acá, y nadie hace nada por mejorar eso: como que todos saben el problema que hay pero nadie pone...”. E1

“Hay mucha gente que quiere irse de acá por el peligro que gravita y porque hay un sentir generalizado de que el gobierno no hace nada, Carabineros no hace nada, la empresa no hace nada. Entonces estamos desprotegidos, entonces salimos a la calle, si dios permite, a que no nos pase nada, dios permita que tengamos un buen turno y no nos pase nada, pero yo, básicamente, como lo reitero también, eso va en pos de que uno también tenga buena energía”. E4

El conductor se enfrenta a problemáticas en ruta que son generadas en contextos que quedan fuera de su alcance, y sin embargo se ve involucrado directamente. Los casos de violencia en los estadios y las barras bravas afectan a los conductores que se encuentran en servicio en días de partidos de fútbol en estadios como Pedreros y el Estadio Nacional, especialmente en jornadas deportivas entre Colo Colo y Universidad de Chile. Los conductores en servicio son abordados por grupos de hinchas que se dirigen al estadio o salen de él. En algunos casos hay secuestro de buses y conductores bajo amenaza armada, agresión y asalto. Usualmente el bus es tomado para grafitis, rotura de vidrios y usado para transporte, consumo de alcohol, escenario de celebración, etc. Los pasajeros y público circundante suelen ser amedrentados o asaltados por integrantes de las barras bravas, quienes buscan recursos para pagar su entrada y consumo en el evento deportivo. Los conductores evitan exponerse o intervenir en estas situaciones, actuando pasivamente mientras esperan el auxilio de unidades policiales o de algún ente del *sistema*, del cual exigen control de la situación, sin obtener lo esperado de parte de Carabineros. La indefensión del conductor en este contexto y la percepción de nulo apoyo por parte de los organismos policiales derivan en que el conductor evita estas rutas en días críticos, deteriorando el servicio en esas situaciones. La constatación de incapacidad y desprotección de parte de las autoridades contribuye a una percepción negativa generalizada y se traduce en un reclamo genérico y vago del tipo: "Hay que ponerle un paralé"; o bien, desesperanza por parte de conductores más antiguos: "Esto no se va a arreglar".

“Los barristas que hacen tira el bus, uno no puede decirles nada”. E1

Teóricos de la modernidad tardía en las organizaciones conceptualizan un grupo de características similares a esta, como *responsabilización individual*. La modernidad tardía en las organizaciones se caracteriza por la búsqueda de soluciones privadas o locales a problemas globalmente generados (Bauman, 2003). Impulsa la búsqueda de soluciones desde la innovación organizacional y el aporte personal a problemas de origen político social. Para Sennett, la responsabilidad de *hacer la vida feliz* ha pasado de las manos

estatales a los innumerables escritorios y dormitorios privados (Sennett, 2006). Se ha instalado la falsa expectativa de que la empresa privada mejorará la calidad de vida del ciudadano, incluida la atribución de responsabilidad al sistema organizacional por sostener, cuidar y emplear (Beck, 2002).

La falta de respuesta organizacional se da a través del management, representado por el alto mando y por la supervisión directa. Existe consenso en la percepción de falta de fiscalización y ausencia de consecuencias para el cumplimiento y el incumplimiento, ya que ante la detección de desviaciones flagrantes, por medios presenciales o remotos, no se ha tomado acciones drásticas. Asimismo, los conductores que cumplen con su trabajo suelen pasar desapercibidos. Aun existiendo reportes de control automatizado, los conductores que dan tres vueltas o dos vueltas en el día tienen igual tratamiento, e igual visibilidad. Esta situación llega al extremo de que los encaramientos por mal comportamiento en ruta se llegan a dar entre los mismos conductores en sus espacios de interacción.

“Me vine con así una vena manejando, persiguiendo a los colegas, los pillé del otro lado y ahí me desquité con ellos, porque aquí en esta empresa no hacen nada tampoco con la gente que no hace la pega”. E8

Esta percepción de ausencia de consecuencias para el desempeño, en la cual *da lo mismo* el grado de cumplimiento o el ajuste al programa o procedimiento, genera un nuevo argumento para abrir un espacio de decisión: si da lo mismo, yo hago lo que quiero.

La falta de soluciones por parte de la supervisión queda descrita por los conductores como jefaturas despersonalizadas, de ánimo cambiante, con favoritismos, poco accesibles y pasivos al momento de dar apoyo o soluciones a las problemáticas planteadas por los conductores. Por otra parte, los conductores coinciden en reconocer que el sistema de apoyo remoto (centro de operación de flota, COF) entrega mejor información que la supervisión presencial, la cual es preferible evitar.

“Después, otra vez mando medio, también vine a contarle que tenía un problema, que me solucionara el problema cuando falleció mi viejo, eh... ‘Pero esos son problemas personales poh’. Entonces le dije yo: ‘Cómo puede ser de esa forma, si se es correcto, un problema personal, pero eso influye en mí, y si yo no estoy al 100 % haciendo mi pega, adónde influye... en mi trabajo, y esa es la parte que a usted le incomoda o no’. Entonces la respuesta de ese mando medio fue que era un problema personal poh... ‘Pero para eso estoy aquí, para que usted vea la forma de solucionar algo’... porque si yo no puedo trabajar al 100 % paso a ser un problema para la empresa”. F1

“Los mandos medios, ellos son los que tienen, entre comillas la cagá”. F2

La administración superior aparece distante, pasiva e inaccesible al momento de establecer diálogos. La interpretación del conductor es que conocen las problemáticas, pero no dialogan ni escuchan a los conductores para buscar soluciones, centrándose en la implementación de tecnologías y normativas sin considerar la opinión de los que hacen el trabajo día a día. Ese "no ser considerado" se asocia a una forma de desmedro profesional en la cual los técnicos deciden y los operadores obedecen, incubando un descompromiso en el cual vuelve a *dar lo mismo* lo que se haga.

Asistí a la señora, llamé al COF, le pedí permiso al COF para ir a un hospital, la llevé a un hospital. Pero ahí tú estás solo en cada momento, estás solo. Te llama una persona que te dice: '¿Don Mauricio cómo está?', ahí te llaman, claro... te llaman, pero sigues solo. A los 10 minutos, de nuevo: '¿cómo estás'. Y sigues solo... a los 20 minutos te llaman, y sigues solo". E1

"Dicen que trabajan solos porque de repente dicen que están solos en la ruta. Porque uno tiene un problema y nadie lo va a ayudar, o tuvo una colisión, de repente está como solo en ese aspecto, porque no lo ayudan mucho en el sentido que no lo apoyan". E2

Como conclusión, esta imposibilidad de mejora se constituye en una justificación para la toma de decisiones y acciones fuera del ámbito válido para el management y el sistema de transporte. La inmovilización del "No se puede hacer nada" constituye un espacio vacío en el cual las prescripciones, normas y mecanismos no operan, por lo tanto requieren o impulsan al conductor a constituirse en agente de sus propias decisiones y soluciones en un nuevo ámbito no normado (la selva urbana), con la intención de dar continuidad a su trabajo. Situaciones en las que "no se puede hacer nada":

- Daños al bus
- Proteger a pasajeros
- Los que evaden el pago
- Agresiones de los pasajeros
- Barras bravas (secuestros)
- Tener que comer comida chatarra
- Aguantar descuidos de los compañeros (manejar con la caña)
- Con la incapacidad del sindicato
- Imposibilidad de cambiar el sistema
- Soportar los tacos en la calle
- Aguantar los bloqueadores en las vías exclusivas
- Que otros operadores no cumplan
- Que las máquinas fallen
- Que el sistema de apoyo COF dé órdenes imposibles de cumplir

La desprotección por las autoridades se traduce en ser víctimas de los garabatos, evitando transportar a los agresivos, postergando la activación por tanto volverse pasivo y víctima, lo que es soportarse a sí mismo.

Estas situaciones llevan en algunos casos a la desesperanza e inacción, y en otros se constituye en encuadramiento en el cumplimiento mínimo.

Una tercera forma de ceder el espacio de decisión queda configurada por el diseño del trabajo y por la desprotección en que se desarrolla el mismo. Si bien se dan espacios de intercambio en los terminales, el momento crítico en el desempeño de un conductor se da en ruta, y el espacio de trabajo se produce en una cabina individual. La responsabilidad ante errores es personal, no institucional y, si bien puede existir contacto remoto o la prescripción de *no actuar* frente a situaciones extremas, como el ser agredido o asistir a personas gravemente accidentadas, el requerimiento de urgencia es tomar acciones inmediatas individualmente. Asimismo, al momento de comparecer legalmente o de ser hospitalizado, la sensación es de soledad. En un plano similar, la decisión de dar una, dos o tres vueltas es individual, y los conductores consideran que cada uno define y actúa en un sistema en que no hay consecuencias. Si bien existe la declaración de interés de trabajar en equipo, y la expectativa de que coordinada y participativamente se puede tener mejores resultados, se reconoce que entre conductores esto no se da.

“Entonces si usted me dice que si uno está solo... está solo, porque uno tiene que enfrentar los barristas, la gente. A veces un auto que quería pasar y uno como va en el color, no le dio la pasada, se pone adelante y empieza a echarle chuchadas con un fierro en la mano. Uno tiene que enfrentar eso solo, todo eso lo enfrenta solo, uno anda solo en la calle.

P: Entonces el conductor es un, un trabajador solo...

R: Tristemente sí”. E1

Otro mecanismo que genera *espacio* para la autodeterminación del conductor en el trabajo es derivado de las inconsistencias de políticas, procedimientos, mecanismos y órdenes directas en relación al trabajo. Se adiciona a la percepción de impunidad generalizada ante el no respeto de las normas, la experiencia de recibir órdenes de trabajar infringiendo los procedimientos y disposiciones de seguridad, en casos en que la presión por el cumplir el plan que la operación requiere. Junto con lo anterior, los conductores reciben prescripciones contradictorias desde los distintos roles: lo que se les indica en las capacitaciones y el requerimiento cotidiano por parte de la supervisión, no concuerdan. Las cartas de amonestación y las exigencias del contrato de trabajo no son consistentes, la información cruzada sobre la responsabilidad del conductor en la validación o *cobro del pasaje* no es concluyente.

“Sí, porque por ejemplo, punto uno, tú no puedes salir en un bus con las puertas liberadas, con las puertas abiertas, porque de repente puede estar subiendo la gente y tu ya tiraste los botones, están las puertas abiertas porque el bus se paró, o sea cerró (...), entonces tú estás acostumbrado a que el bus pare, porque cuando van las puertas abiertas no hay seguridad, y dices: ‘¿Sabe que van las puertas liberadas?’ Sale en este no más, si usted sabe que tiene que estar en la calle. Te dicen: ‘Oiga, si ayer estuvimos en la capacitación, y esto y esto, nos dijeron: salga no más, y dicen el piloto tanto no quiere salir a la calle’... Y eso pasa, pasa todos los días, a mí me llegó una carta de amonestación por no cobrar el pasaje, por dejar subir a la gente por las puertas traseras, (...) por no bajarme y no cobrar a la gente”. F1

“Por lo que te contaba al principio. Que en la empresa hay informaciones cruzadas, por ejemplo a lo mejor yo voy preocupado de la regularidad y un compañero va preocupado de su horario no más. El Serbus”. F2

Surge la duda ante la información que no cuadra. Hay mecanismos que, paralelamente y sin coordinación, intentan poner control a las acciones conducentes a alcanzar el logro de indicadores de frecuencia y regularidad. El quehacer cotidiano del conductor esta normado por herramientas y roles tales como *el Serbus* u hoja de ruta y tiempos; *la Chica* o consola de geoposicionamiento automatizado; el *inspector* o personal coordinador en ruta; el COF o centro de control satelital de buses operado por personal de servicio, que actúa desde el terminal. Adicional a esto, pueden intervenir otros actores, tales como carabineros, fiscalizadores de evasión de la empresa y Ministerio de Transporte, personal de emergencias en ruta, etc. La acción sumada de dos o más interlocutores no coordinados suele generar órdenes incompatibles, contraórdenes, imposibilidades, demora y situaciones absurdas que el conductor termina por desoír, tomando el espacio-distancia necesario para asumir por sí mismo la toma de decisiones sobre el qué hacer y no hacer en el trabajo. Una de las incompatibilidades más frecuentes para el conductor es la exigencia conjunta de cumplir el horario y mantener simultáneamente la regularidad.

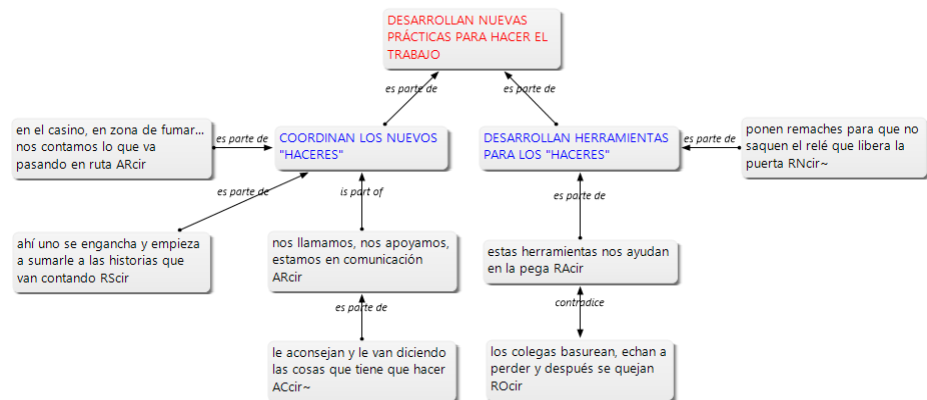
“Claro... esto pasó recientemente. Estuve en una capacitación en que se dijo que ya iban a desaparecer los horarios en el Serbus... ¿ya? Y que nosotros teníamos que preocuparnos de la regularidad... qué por eso es que en la Chica aparecían a cuántos minutos iba el de adelante, a cuántos el de atrás y había que tratar de mantener eso y olvidarnos del horario que aparece en el Serbus, ¿ya?... que a eso nos íbamos a acostumbrar... ¡perfecto! El hecho es que el otro día llegué y —bueno, yo siempre llego más temprano— tonces, me dieron el bus y me senté en el bus a esperar.... Me quedaban como quince minutos para salir yo, en un 226. Pero vino el regulador y me dice: ‘Te podés ir al tiro... salir ahora’. Obviamente para cuidar la regularidad... Yo le dije: ‘Ni un problema’, y me fui. Todo el camino me fui fijando en la regularidad... no me fijaba cuán adelantado iba yo, sino que me iba fijando en la regularidad... a todo esto el de adelante se me empezó a escapar, escapar, escapar y yo empecé a apurarme al ver que el otro se alejaba... y el otro cuando al final se me fue... iba a 27 minutos adelante... El compadre no iba trabajando y me iba dejando toda la gente atrás... el asunto es que se me escapa. Cuando llego a la cabecera, el regulador me dice: ‘Llamaron del COF y me dicen que vienes adelantado’. Tonces, yo le digo: ‘Pero

si yo vengo cumpliendo regularidad, y de acuerdo a la regularidad, vengo atrasado'... porque el de adelante me llevaba 27 minutos... cuando era de 10 minutos... 'Sí', me dice, 'pero llamaron del COF y me dicen que te vayas a dar una vuelta porque estás adelantado'... Tonces uno dice... ¿en qué quedamos?... ¿qué es lo importante acá? La regularidad o el horario que aparece en el Serbus... Tonce, son cosas como esta que de repente ocurre y hay como información cruzada ahí, y todo eso hace que uno empiece a decir... disculpando la palabra: nos están agarrando p'al hueveo acá... ¿ya? O...¿porqué entre ellos no se ponen de acuerdo?... Para ver... de qué me preocupó yo, si voy adelantado o si no voy cumpliendo con la regularidad"

M: O cómo puedo hacer las dos juntas, o yo qué sé, ¿no?" F2

2.3.7. Circulación hacia nuevas prácticas de trabajo

La producción, distribución, consumo o apropiación de prácticas y recursos de trabajo fluyen desde las problemáticas a las agencias individuales y colectivas.



Las herramientas son generadas individualmente y las prácticas son refinadas en la conversación grupal inclusiva.

"Igual que siempre hay conductores conversando del trabajo, conversando de trabajo, yo nunca converso... lo que me pasó a mí hoy día no se lo digo a casi nadie. No me interesa.

E: ¿Y ellos normalmente están conversando?

R: Conversando sobre los hechos que pasan: 'Pucha es que se me atravesó un auto y...'. A mí todo el día se me atraviesan autos, todo el día hay tacos en la calle. Me dicen: 'Estuve un tacó acá', todos los días hay taco, cosa que no te des cuenta de que un taco se demoró menos, pero todos los días hay taco". E7

En todos los casos, el objetivo es resolver obstáculos y dar viabilidad al sistema de trabajo, junto con las necesidades y situaciones personales.

La falta de recursos es resuelta con autogestión; el deterioro progresivo y la desatención por parte de los roles de apoyo (supervisores) llevan a que los conductores se

aprovisionen de recursos por sí mismos, activando campañas solidarias, o bien generando pequeñas redes de comercio. En algunos casos, suplen la poca efectividad del management y de las organizaciones sindicales, estableciendo contacto directo con las autoridades, con el fin de facilitar la obtención de recursos y condiciones favorables para operar, junto con la creación de artefactos más frecuentes como la de uñetas y elásticos para espejos del bus.

“la otra vez también había unos árboles, fui, hablé con la municipalidad para yo cortar los árboles, hacerles la poda, porque la 226 al salir... me autorizaron de la municipalidad a cortar porque yo dije que de oficio era jardinero, porque yo hago de todo, entonces me autorizaron”E4.

Si bien hay conductores que implementan soluciones autogestionadas ante las problemáticas que detectan, aparece una disposición contradictoria en otros conductores que aparentemente generan y amplifican los problemas por medio de una actitud de reclamo permanente y responsabilización del management ante problemas de todo tipo. Esto obedece a la tendencia a desconocer su propia participación en la generación de condiciones adversas para el sistema. Hay conductores que hacen notar que los mismos colegas que operan de manera inadecuada reclaman por el mal funcionamiento del mismo sistema de transporte. Se aprecia aquí la forma en que la generación de malos resultados es desconocida como responsabilidad propia y convertida en reclamo externalizado para justificar la mantención de un comportamiento laboral autodeterminado. La inmovilización de las *no soluciones* genera un *vacío* de acciones en el que los conductores quedan *solos*. Ante esto, la decisión es buscar *formas de hacer* el trabajo que resuelvan o eviten los problemas insolubles para el management, para la tecnología y para las instituciones.

“Yo reuní la plata en efectivo o por descuento de planilla y reunimos dinero para comprar ese televisor. Cuando se echa a perder el hervidor, todos me preguntan a mí, oye Mago, porque a mí me dicen ‘Mago’ de cariño”. E4

Las soluciones tecnológicas detectan los errores, las fallas; no obstante, no conducen a sanciones o correcciones, lo que es apreciado como una solución que finalmente no sirve, que no controla.

Respecto a las soluciones institucionales, como Carabineros, en atropellos y ante las barras bravas, enfrentan impunidad, la *no consecuencia*, ante lo cual los conductores interpretan que en estos escenarios, como *da lo mismo*, ellos se autodeterminan y actúan independientemente.

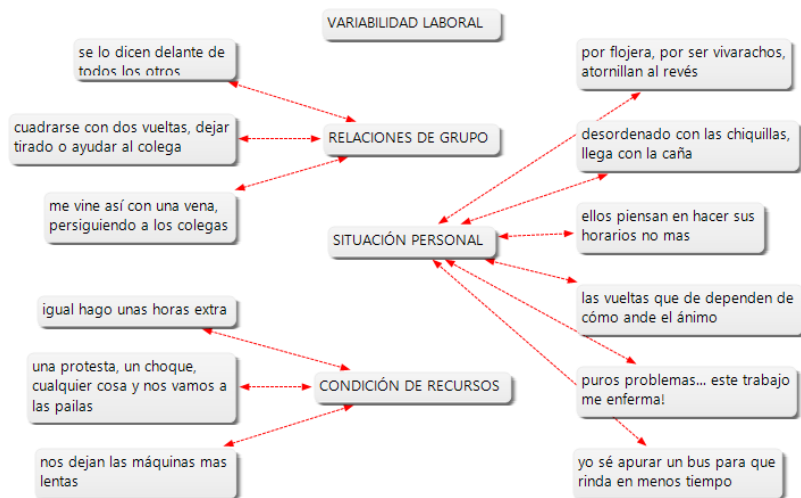
El management no toma decisiones ante los problemas, y cuando lo hace se equivoca en las alternativas que propone. Los jefes no controlan ni toman acciones frente los

incumplimientos; ante la ausencia de inspectores de ruta en la calle y ante la ausencia de control de la jefatura, el conductor toma acciones aun en contra de sus compañeros, ya que interpreta esta falta de decisiones como una opción para *hacer (salvar)* el trabajo que enfrentan.

2.3.8. Variabilidad del desempeño

El uso de *estilos* y la manera de trabajar no han sido estables, sino que asumen valores en la medida que aparezcan factores que lo justifican. Se ha revisado ya las justificaciones centradas en reclamos hacia los distintos entes, sin embargo aparecen en el relato otros reguladores de la variabilidad de la actividad de los conductores.

El desempeño laboral de los conductores posee fluctuaciones en su quehacer que impactan en la calidad de su trabajo de acuerdo con distintos aspectos que corresponden a las relaciones de grupo, situación personal y condiciones de recursos. La necesidad económica



que empuja hacia otros empleos o el exceso de horas extra; el *desorden* vital, del descanso, estrés y el uso de drogas; la enfermedad; los eventos en ruta, como las agresiones; la regulación del grupo mediante represalias de encaramiento o silencio; los estados de ánimo por problemas personales, etc. Todos ellos parecen relacionados con la variabilidad del desempeño de los conductores. Los conductores son desordenados en todo sentido... En este caso, debido a que se ponen a tomar cerveza en las fechas de pago, y consumen drogas como cocaína. Actualmente también se produce *desorden*, aunque más limitado que en las *amarillas*, y esto se debe a la jornada laboral y salario estable... hoy se *desordenan* menos, pero aún aparecen *con la caña*, por ejemplo.

“Cada uno se desordena como puede, sí poh. La otra vez a mí me estaban llamando otros compañeros, que fuéramos a ver unas chiquillas, no sé dónde estaban por ahí fondeados, pero todos tienen... es como el tiempo libre que uno le llama desorden más que nada”.E7

“Hay conductores que llevan años y quieren que puro los echen, entonces no están ni preocupados. No se preocupan de eso. Mientras menos vueltas se den y si se quedan en la calle se quedan ahí mismo, no les preocupan”.E7

“Por la sencilla razón de flojera, por la sencilla razón de que van a dar vuelta y van a terminar como una hora y media antes y con eso descansan o de repente, ¡pa!, y pa la casa. ¿Me entiende? Entonces, patrañas. Como le dije yo, al principio era todo al contrario, descansábamos más de lo que trabajábamos y se quejaron, les dieron más trabajo y ahora buscan la forma de descansar más de lo que trabajan”. E3

Respecto a las relaciones de grupo que impactan en la variación del desempeño laboral, es destacado el control grupal que se desarrolla entre conductores, el que incide, tanto de manera positiva—reforzando prácticas de ruta, colaborando y ayudando a colegas— como también generando el rechazo por parte del grupo.

“De repente quieren perder una vuelta o... saben hacer... es que también da lo mismo, por decir, uno dice: ‘Ah, yo me voy a darme dos vueltas’, y se va tan lento, tan lento, tan lento y después producen eso también de darse dos vueltas. Pero de repente los servicios vienen tan caídos que la otra persona lo saca tarde”.E2

“Es decir, hacer el trabajo y ayudarle al colega, si ve que el colega va lleno, lo paso y me voy yo recogiendo pasajeros hasta que me llene y después el colega se desocupa y me vuelve a pasar, porque sobre todo para la 210 que es un trayecto largo. En cambio, hay unos colegas que, tengo que decirlo, son del patio San Alfonso, que ellos son un apoyo para este patio, que como apoyo, son muy pocos los que prestan apoyo. Ellos nos ven, nos pasan y dejan todo botado”. E6

Por otra parte, la situación personal es caracterizada por la variabilidad del estado de ánimo de los conductores al momento de ejecutar su trabajo, lo cual es vivenciado como fuera de su control, ya que este impacta en el resultado del trabajo finalmente. Asimismo, la mantención de hábitos de fiesta y consumo de alcohol genera un trabajo disminuido, afectando la calidad de su propio trabajo, así como el de los compañeros con los que coinciden en servicio.

Finalmente, la condición de recursos es determinada por las características y eventos propios de la ciudad, como tacos, protestas, accidentes, uso indebido de las vías exclusivas, etc. Los conductores hacen uso a discreción de la posibilidad de horas extras en el trabajo. En ocasiones pueden *apurar* el servicio con el fin de disminuir este tiempo, ya sea para dedicarlo a horas extra en la misma empresa o en trabajos extras fuera de la empresa, motivado este comportamiento por aumentar su ingreso económico. Es relevante en la variación del desempeño del conductor el estado de las máquinas, que por distintos factores pueden estar rindiendo en menor medida.

“Una protesta, un choque, cualquier cosa y nos vamos a las pailas”. E6

“Lo que varía es según el día también, porque de repente hay días en que no te molesta nadie y hay días en que te molestan hasta las moscas y los estadios, como te decía denantes”. E8

2.3.9. El saludo como señal de cohesión

El saludo aparece como un signo transversal en los relatos de los conductores y se relaciona con el estado de ánimo, la intención de hacer las cosas bien y por sobre todo, con el grado de aceptación respecto de los otros.

Respecto al saludo hacia los pasajeros, ha habido una evolución que inicia en la puesta

en marcha del sistema, donde el saludo se instala como parte del protocolo profesional y es experimentado por los conductores como un aporte. Sin embargo esta situación se desperfila progresivamente junto con la percepción negativa del sistema por parte del público y, en este contexto, el saludo queda fuera de lugar originando, incluso, agresiones. A partir de entonces, el saludo a los pasajeros es señal de un conductor viviendo un buen momento, con intención de hacer las cosas bien y en la mayor parte de los casos es reactivo y protocolar, restringiéndose sólo a responder el gesto cuando el evento ocurre.

“sabes que al principio yo miraba a la gente y los saludaba. Pero ya llego tal momento en que la gente, un día “qué me saludai weón si esta weá no pasa nunca” me decían cosas”E2.

En relación con jefaturas y superiores, la situación del saludo evidencia distanciamiento, considerando a los superiores ambiguos y poco accesibles, de manera que, por lo general, no se les saluda ni se recibe saludo de su parte, concluyendo la situación en una falta de interés mutuo.

“es que a veces de los mandos medio uno se desilusiona en cuanto de que hay personas que tienen cambios de personalidad, hay días que salen afuera te saludan y otro día con serte te miran y dices que onda ...y como que te descolocan porque uno dice, que sea siempre de una misma línea”F1.

Entre colegas la situación es diversa y va desde el saludo incondicional, que se produce aun cuando un colega no cumple o falla, hasta la ausencia de saludo por rivalidad entre

SALUDO

andán mal a veces... pero todos nos saludamos igual

te cruzas en la ruta y saludas al paso... igual nos ayudamos

si se le dieran bien las cosas, el conductor saludaría amablemente

palmazos en la espalda y después, en ruta, no ayudan

no te saludan... por rivalidad o por ser nuevo

si los pasajeros me saludan, yo saludo

hay días que te saludan y otros días ni te miran

unidades de trabajo o terminales o a conductores en sus primeros días de contrato. El saludo en ruta indica intención de colaboración y se da de manera gestual e instantánea.

Opera como expresión de cercanía o distanciamiento y se declara la intención generalizada de saludar a todos sus colegas con independencia del grado de conocimiento entre ellos, como una señal de aceptación profesional y de compartir los espacios de encuentro en ruta y terminales.

“tú los saludas y andan mal, pueden andar un poco con la caña y tú los ves, pero no les puedes decir nada”E7.

“todos los compañeros nos saludamos, no hay malas caras ni rivalidad, eso es lo otro positivo”E1.

En ruta se saludan indiferentemente se conozcan o no, expresando este saludo con cambio de luces de los buses, tocando la bocina o haciendo un gesto con la mano. En las situaciones en no hay colaboración en ruta, el saludo ocurre en el terminal como una forma cínica y distanciada, pero no se sanciona no se quita el saludo entre colegas de un mismo terminal.

“Con 20 pasajeros y el otro venía reventado hasta las puertas, venía más urgido, y yo... después “hola, coleguita”, los palmazos en la espalda, pero después en la ruta no es amigo”E6.

Incluso al conductor catalogado como *fome* se le saluda y acepta, aun cuando éste no salude o haga notar en su gesto la distancia laboral o personal que mantiene hacia sus colegas, que se hace evidente en esa falta de expresividad propia de un *fome*.

“<hola, fome, cómo estás!>, a un fome amigo tú lo saludas de fome y lo abrazas, ese es un fome, pero amigo”E7.

2.3.10. Los componentes de la actividad

Una de las aproximaciones *usables* para comprender las culturas laborales es la *Teoría Histórico Cultural* derivada de las nociones de Lev Vygotski y llevada a un modelo operativo por Yrjo Engeström bajo el nombre de *Teoría de la Actividad*, en la cual la relación hombre-mundo está construida en base a mediadores (artefactos, lenguajes, etc.), constituyendo una *mente distribuida* que es cultural y se encuentra situada en la interacción social.

Convergente con esta visión —materialista, por cierto—, George Herbert Mead propone que la actividad humana en torno al trabajo constituye el espacio en que se desarrolla lo propiamente humano (identidad, sentido, etc.).

En el caso de los conductores, la acción en el trabajo (o práctica cultural laboral) constituye identidad o, mejor dicho, subjetividades laborales. La distinción de estas acciones en términos de sus componentes, según la teoría de la actividad, se ha usado para clasificar los códigos en esta entrevista, de manera que los procedimientos del trabajo están clasificados de acuerdo con:

- OBJETO: acciones orientadas a meta o logro y que refieren al objetivo más que al procedimiento.
- SUJETO: acciones generadas o generadoras de autonomía o individuación.
- ARTEFACTO: acciones en relación estrecha o que refieren a tecnologías y medios para operar.
- ROLES: acciones del trabajo que implican organización y segmentación del trabajo en roles, los cuales interactúan.
- COMUNIDAD: acciones colaborativas o instructivas en el trabajo referentes a comunidades expertas, grupos mayores o *el sistema*.
- NORMA: descripciones de acción, procesos, procedimientos.

La distribución fluye entre componentes del sistema cultural de la actividad, de los cuales distinguiremos:

2.3.10.1. Los sujetos

Patrañero o *patrañento* es el que hace *patrañas*. El sistema y la empresa hace *patrañas*... envía buses en pana a la ruta para que aparezcan en el sistema de control, pero no van operativos... se les llama *buses fantasma*. Los conductores hacen *patrañas*. Se trata de un uso del término *patraña* en el contexto del trabajo, utilizado para designar lo fraudulento. Asimismo, califican a colegas como *patrañeros* cuando realizan prácticas de trabajo o declaraciones engañosas, falsas, tramposas, dolosas.

Según el diccionario etimológico de Corominas (1987), *patraña* es "falacia, pamplina, engaño, fingimiento, farsa, argucia, ardid".

Existe una relación entre el conductor *artista* y el *patrañero*. El artista sabe hacer y no hacer, por tanto el *patrañero* sería un *artista* que decidió *no trabajar* y despliega su *arte* mediante prácticas de trabajo evasivas y una variada gama de explicaciones. No se obtiene nada del diálogo con un *patrañero*, ya que no cambia su actitud. Incluso se estima

que aprendió desde chico, desde el colegio, a no querer trabajar y buscar formas para lograrlo.

El *fome* se da en la relación de trabajo entre conductores. Se cataloga a un conductor como *fome* cuando su comportamiento en ruta atenta contra sus compañeros. Lo caracterizan como egoísta, negativo para trabajar, desleal con los compañeros. Fallarle a un colega es ser *fome*; lo mismo que dejarle pasajeros son recoger. Hay maneras para evitar ser víctima de un *fome* en la ruta. Eso puede generar *encaramientos* y disgustos transitorios entre compañeros. Quitar el saludo, no hablarles o *hacer la ley del hielo* es una manera de tratar al *fome*. Es posible tener amigos *fome* a los que se les evita o no se les habla. Se les deja hacer en su mundo, sin aislarlos, sólo están ahí. El *fome* puede ser amigo... eso cambia la condición de rechazo, y la calificación de *fome* opera, pero esta vez en tono de broma.

El término *cuero de chancho* es usado por los conductores para definirse como trabajadores *no normales*. Los conductores que se han mantenido trabajando en el sistema declaran las siguientes cualidades del *cuero de chancho*:

- Son no normales, en términos de su vida familiar, caracterizada por no tener cotidianidad ni manejo de tiempos normales, debido a los turnos.
- Soportan la presión y agresiones por parte de los pasajeros.

Los trabajadores que coordinan los recorridos y que actúan como supervisores de los conductores, también los reconocen como *no normales*.

Se presenta una divergencia de opiniones respecto a la normalidad o no normalidad de la persona y el trabajo de un conductor. Los ámbitos en cuestionamiento tienen que ver con el trabajo mismo, las condiciones laborales y el sujeto. Dentro de los aspectos relacionados con el trabajo están:

- el uso y disponibilidad del tiempo
- la posibilidad y distribución de los descansos
- la alimentación en la jornada laboral
- la regularidad de las liquidaciones de sueldo
- la pertenencia a una organización estructurada como empresa
- la existencia de normas y protocolos para guiar el comportamiento en el trabajo

Esta discusión es parte de la definición del conductor como *cuero de chancho*, precisamente por resistir presiones y condiciones de trabajo no normales.

Las problemáticas operacionales del sistema ponen a los conductores en una condición de trabajo que gatilla una doble lectura por parte de estos actores. La problemática laboral es la *cantidad de vueltas* que el conductor da en la jornada. Se trata de una nueva decisión: doy una cantidad de vueltas fija al día (dos vueltas) o intento cumplir la cantidad de servicios requerida y programada, lo cual implicaría hacer horas extra.

La doble lectura se da al interpretar esta condición de programación como una *obligación* o como una *opción*; y la lectura que hagan se asocia a su membrecía a conductor *amarillo* o *nuevo*. El conductor *amarillo* lo lee como una *obligación*, por lo que resiste, negándose a hacer horas extra y calculando los tiempos de viaje para dar dos vueltas por jornada, mostrando inflexibilidad y desensamblable.

El conductor *nuevo* lo lee como una *opción*, por lo que accede a hacer horas extra (aumentando sus ingresos) y hace la programación, mostrando flexibilidad para ensamblar.

Se aprecia una asociación de elementos procedimentales a los polos de subjetivación (amarillos y nuevos) relacionados con la lectura de opcionalidad. Los amarillos se cuadran con sus tiempos y dos vueltas. Los nuevos hacen lo que se les pide.

Las problemáticas operacionales nombradas son:

- tacos en las vías
- programación mal hecha
- tiempos por vuelta desajustados
- relevos descoordinados
- cantidad de vueltas no regulada

El conductor de buses del sistema Transantiago está expuesto a accidentes del trabajo, de tránsito y de pasajeros. En el caso relatado, el conductor ha evitado un choque frenando bruscamente, teniendo como consecuencia la caída de una pasajera a la cual asiste. Esta *interacción* ocurre en el contexto de un accidente por caída de pasajero en la cual el conductor actúa dando atención e interactúa con los *sistemas* de emergencia de la organización: COF (centro de operación de flota) y prevencionista de riesgo de turno, quienes tiene la función de dar seguimiento y apoyo remoto en casos de contingencia.

El conductor decide actuar con autonomía para resolver el problema, llevando a la pasajera al sistema de salud de emergencia, para lo cual solicita autorizaciones y queda bajo seguimiento del sistema preventivo. La situación de conducción en vía pública obliga al desarrollo de autonomía para enfrentar problemas y la comunicación remota

(digitalizada) desde el sistema organizacional confirma la percepción del conductor de que se trata de un oficio que se desempeña solo.

Este caso puede asociarse a dos características de la organización moderna señalados por Richard Sennett en *La cultura del nuevo capitalismo* (2006).

Comunicación despersonalizada digital: el sistema moderno de control digitaliza las órdenes en una estructura plana y despersonalizada, en donde se automatizan las directrices derivadas desde mandantes externos o ejecutivos móviles no visibles (Sennett, 2006). La comunicación es electrónica, inmediata; los resultados se ven en tiempo real y se procesan en un centro de operación de datos (Baudrillard, 2001). El sujeto ha quedado fuera de la valoración y la interpretación de las órdenes entregadas personalmente. Se ha perdido la interpretación que implicaba una negociación de significado, opinión, existencia, experticia y, por lo tanto, valoración del *sí mismo* (Lyotard, 1991).

Dependencia y sometimiento sin interacción: el ejercicio de la autoridad está despersonalizado y se da en forma de control. No aporta responsabilidad ni protección. La forma de control es centralizada por un sistema de datos que hace que el énfasis se desplace a tareas inmediatas. Hay una vigilancia panóptica informatizada que reduce la interacción. El operador tiene información, pero está *abandonado* a sus propios recursos para responder a las órdenes y exigencias de resultado. La presión por el cumplimiento es impuesta y depresora; lo cual, sumado a la imposibilidad de desarrollar lealtades, genera desmotivación y debilitamiento de la identificación con la organización (Sennet, 2006).

2.3.10.2. Los objetos

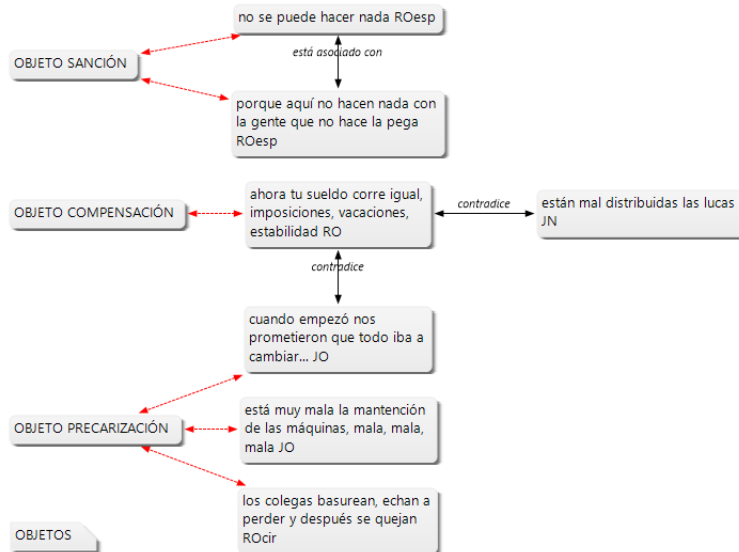
Son entendidas como *objeto* las consecuencias del trabajo, tales como:

Sanciones (ausencia de reconocimiento y de amonestaciones al hacer mal el trabajo)

Retribuciones/Compensaciones (hay contradicción entre estabilidad y expectativas salariales)

Precarización/Deterioro

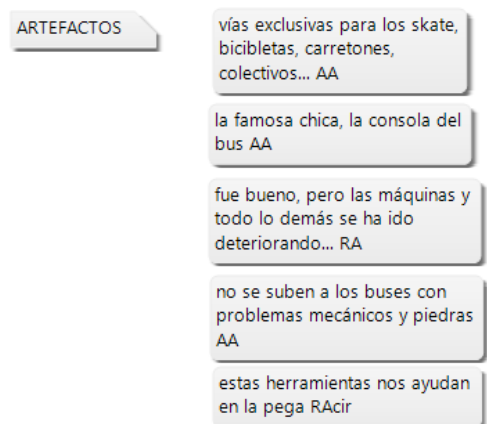
progresivo (de la infraestructura vial, en los terminales y en la mantención de los buses).



2.3.10.3. Los artefactos

Las herramientas que se relacionan con el trabajo del conductor pueden ser de varios tipos. De ellas, las más relevantes son los acuerdos para guiar el comportamiento —como las normas— y los instrumentos materiales operables y de contexto —como el bus y las calles, respectivamente—.

Las herramientas referenciadas por los conductores van de las más cercanas y cotidianas, a las más distantes de su quehacer diario. Los espejos de los buses, los asientos, la consola de control y comunicaciones (*la Chica*), el bus, los corredores o vías exclusivas, etc. Todos ellos han sido objeto de una gama de acciones por parte de los conductores, que va desde la creación de herramientas suplementarias, la abstención de uso, la crítica, la manipulación y hasta la



destrucción. El uso de estas herramientas, una vez puesta en duda su efectividad, admite la posibilidad de decisión por parte de los conductores respecto a cómo realizar el trabajo.

Casi todas las herramientas de trabajo se han ido transformado en artefactos manipulables, como los espejos. La variedad de comportamientos respecto al uso de los espejos va desde romperlos para conseguir la inhabilitación del bus e impedir su tránsito en la ciudad —evitando así la conducción—, hasta la producción artesanal y distribución de espejos entre *coleguitas* conductores para suplir lunetas trizadas o rotas por contingencias en ruta, con el fin de posibilitar la continuidad el tránsito y la conducción.

Un caso semejante ha ocurrido con la consola de control de navegación satelital denominada *la Chica*, que es una pequeña pantalla puesta sobre el tablero de comandos del bus y que tiene por función comunicarse con el conductor en ruta y mostrar gráficamente la posición de la máquina respecto a las que le suceden y anteceden. *La Chica* ha sido entendida inicialmente por los conductores como una amenaza de control y, posteriormente, como un artefacto inútil, ya que entrega información que no se puede usar, debido a la imposibilidad —planteada por los conductores— para mantener la regularidad y frecuencia en ruta debido a los embotellamientos y otras contingencias, así como a la práctica de conducir llamada *nos vamos uno y uno*, que implica realizar adelantamientos intercalados entre los buses cercanos. En términos generales, los artefactos de control automatizado han sido rechazados por el conductor, llegando casi a la destrucción total del sistema de radio, consola satelital, desactivación de cámaras, torniquetes, desbloqueo de puertas, etc.

Frente a la comunicación unidireccional propuesta por la consola de navegación, hay desde los conductores necesidad de ser escuchados, de tener una condición más personalizada. Hoy el trabajo es más impersonal, *se pierde el sujeto*.

La detección, por parte de los conductores, de buses con problemas mecánicos o de carrocería, así como la supuesta práctica de mantenimiento consistente en refaccionar los buses con repuestos alternativos o de otras máquinas, denominadas *pedras*, da al conductor un nuevo espacio de decisión: subirse al bus para iniciar la jornada de conducción o negarse a conducirlo, exigiendo una máquina en perfecto estado de mantención acuerdo a su criterio.

Las vías exclusivas no son excluyentes de otros medios de locomoción pública o privada, ni existe control o bloqueo de acceso a otros vehículos, especialmente de motos, bicicletas, patinetas, etc., por lo que constituyen una herramienta del sistema de efectividad limitada para facilitar el desplazamiento del bus. También aquí las acciones fluctúan entre permitir

el paso a otros vehículos o imponer el paso del bus, calibrando el riesgo y el resultado de la operación, para intentar seguir o no el programa de tiempos planificado.

La percepción sostenida por los conductores en cuanto a que el sistema se fue estropeando gradualmente, a la vez que generó expectativas y promesas incumplidas, se funda —en gran medida— en la percepción del deterioro de las herramientas de trabajo y de la inutilidad de los mecanismos implementados, ya sean procedimientos, sistemas de control automatizado, equipamientos de ruta, etc. Estos artefactos en desuso o deterioro por la acción del público, la condición de las vías, la mantención deficiente o la intervención de los propios conductores, viene a constituir una justificación más para activar la necesidad de que los conductores se constituyan en agentes de decisión y creación de nuevas formas de operar el bus.

Es así como la actividad modificadora de los artefactos opera tanto para bloquearlos en su funcionalidad, como para suplirlos por producciones autogestionadas, las que vienen a facilitar nuevamente la decisión de la forma de operar o no operar el bus.

La producción de nuevas herramientas de trabajo o la modificación de estas también activan intercambios, redes de influencia, comercio y las transacciones de *concesiones* entre conductores e incluso con otros roles de nivel supervisor.

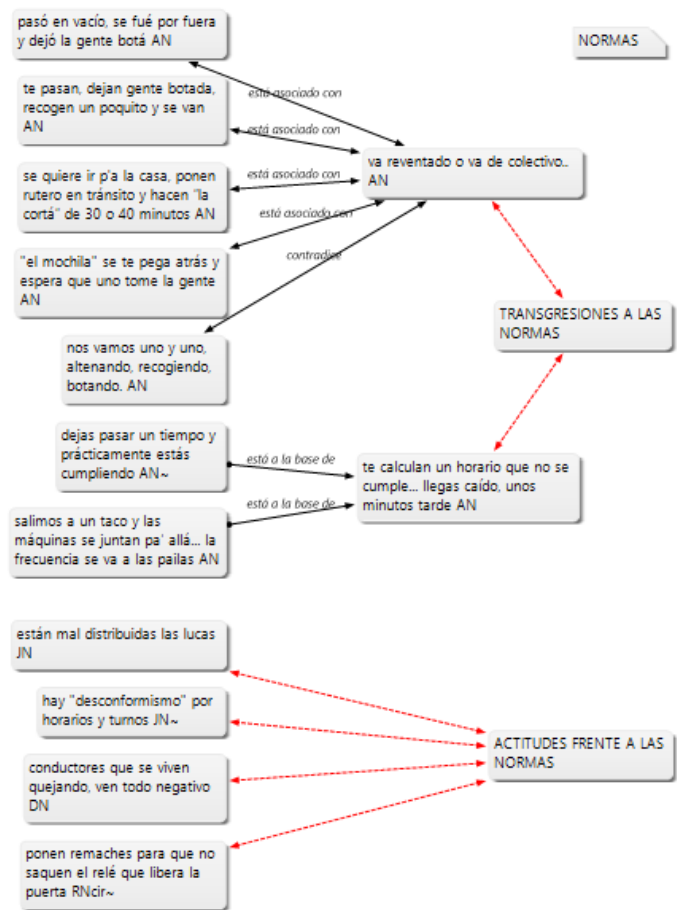
La faceta de modificación y producción de artefactos podría evidenciar que la intervención sobre las herramientas se ha recuperado parcialmente en el nuevo sistema de transporte, ya que constituía un componente esencial en la apropiación del instrumento de trabajo del sistema *amarillo*, en el cual el conductor operaba como microempresario, o bien se llevaba el bus a su domicilio, de daba mantención y se hacía cargo de su operatividad.

Finalmente, si se entiende que las herramientas quedan definidas por su uso, el uso en el sistema de transporte ha sido redefinido caso a caso por el conductor.

2.3.10.4. Las normas

Hay un grupo de normas transgredidas, que se relacionan con si el conductor decide cumplir o no cumplir, y tienen que ver con reglas de regularidad, frecuencia, tomar pasajeros, parar y hacer la cantidad de vueltas en el día.

Para la empresa lo relevante es la continuidad del sistema: programa un bus que está en servicio continuo y se interrumpe solo para mantenimiento y *tanqueo*. La empresa programa en base a un plan de operación, recorrido, buses y ruta; y, de manera secundaria, agrega a los conductores, cuidando el cumplimiento de la ley laboral, de manera que la programación de conductores se diseña en base a la jornada de trabajo (ocho horas) y puede quedar interrumpida en la ruta generando la necesidad de un conductor de relevo, o puede generar horas extras. Desde el punto de vista del conductor, la norma de operación está dada por la cantidad de vueltas en el día, presentándose la intención generalizada de dar dos vueltas y no tres, y de concluir el servicio en el terminal y no en la ruta o en alguna cabecera.



La confrontación de los dos puntos de vista normativos genera una gama de acciones laborales transgresoras. Esta confrontación está caracterizada por dos comprensiones de la manera de coordinar el trabajo: por un lado, el management realiza la programación de servicios continuos de buses cubriendo la totalidad de la jornada laboral; y, por otro lado, la intención de los conductores de dar dos vueltas en el día, ajustando el horario sobrante o faltante para terminar el servicio a través de maniobras de aceleración o desaceleración en ruta.

El plan de transporte del sistema define indicadores en base a los cuales mide la efectividad del plan de operación. Uno de los más relevantes es la frecuencia, que consiste en la medición de la cantidad de buses en tránsito por banda horaria, indicador que ha sido entendido por los conductores como el tiempo de separación entre buses (que corresponde al indicador de regularidad), y que ha motivado mayor variación de las prácticas de manejo.

Las acciones laborales transgresoras de normas son, por ejemplo:

- Pasar en vacío o irse por fuera
- Recoger un poco y dejar gente botada
- Poner el rutero en tránsito
- Hacer la *cortá*
- Hacer de mochila
- Dejar pasar el tiempo
- Juntar las máquinas en tren
- Andar caído
- Irse alternando uno y uno

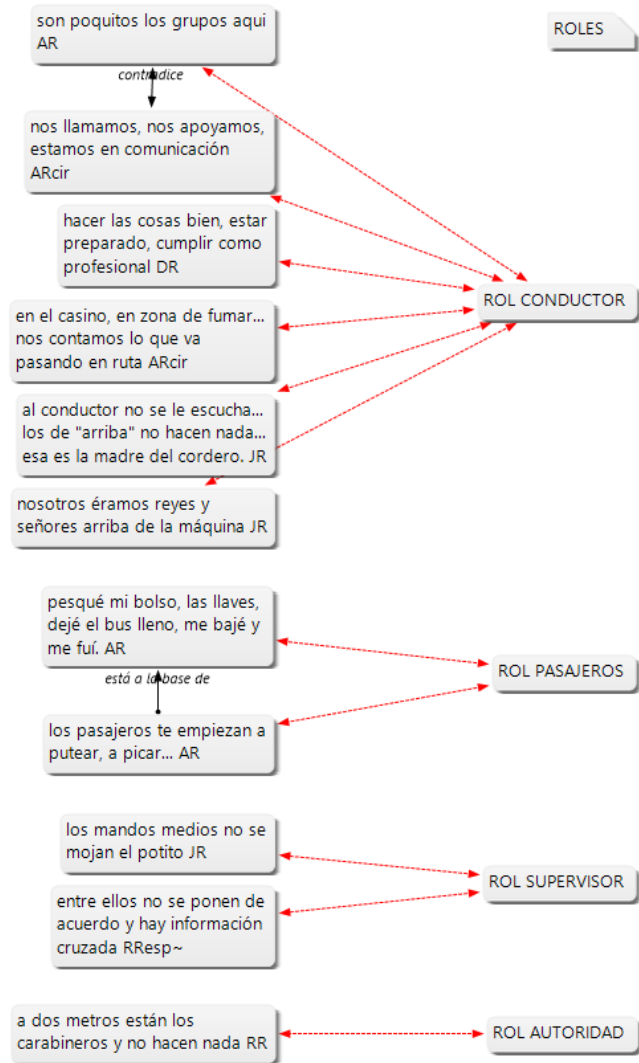
Existen, adicionalmente, otros comportamientos en relación con las normas, entre los cuales se puede identificar:

- La disconformidad con los horarios y turnos (preferencia de turnos fijos e incomodidad por la variación aleatoria de horarios, aburrimiento por rutas o servicio específicos, molestia por los horarios de alimentación, descanso y sueño, agotamiento)
- Reclamo por la imposición de fechas de vacaciones
- Desacuerdo con las políticas salariales
- Acciones de elusión de controles de velocidad en el bus
- Actitud de queja permanente ante cualquier norma percibida como impuesta

2.3.10.5. Los roles en el trabajo

Los roles implicados corresponden a: los conductores, management, supervisión, pasajeros y autoridades.

Los conductores que se encuentran en el actual sistema se caracterizan como conductores antiguos y conductores nuevos en el sistema (que son los provenientes del transporte escolar, privado, de camiones y de buses interprovinciales). Hay expresiones por parte de los conductores de pertenencia y orgullo por su trabajo, lo que se traduce en la intención y acción de realizar adecuadamente su trabajo, aportar con acciones que permitan mejorar ofreciendo soluciones a problemas que enfrentan, también presentarse al lugar de trabajo con el uniforme en perfectas condiciones, cumplir con los horarios de llegada, conducir de manera prudente y a la defensiva, detenerse en cada uno de los paraderos y hacer una revisión visual del bus asignado con el objetivo de asegurar el correcto funcionamiento. Se agrupan esporádicamente entre sí para temas extraoficiales, ya que es difícil coincidir debido al sistema de turnos, y el tiempo extralaboral lo dedican a conversar y tratar tópicos que transcurren en sus recorridos sin profundizar sus vínculos en ámbitos fuera del contexto laboral; sin embargo, durante la jornada laboral la relación que mantienen es de apoyo y asistencia en la ruta, en los espacios comunes como el casino o bien en las zonas de descanso, de espera de relevos y de interacción.



Parte de los conductores actuales formó parte del sistema antiguo de transporte, que les otorgaba autoridad frente a los pasajeros, así como mayor amplitud y variabilidad del rol también en el bus que conducían, teniendo una asignación fija y con la atribución de realizarle mantenimiento y limpieza de acuerdo a su propio estándar y definición, condiciones que caracterizaban su trabajo con mayor soberanía y autonomía. En el nuevo sistema enfrentan la ausencia de estas características en su quehacer laboral, lo que les ha generado la pérdida de facultad para la administración de tales aspectos y, en consecuencia, la ausencia de percepción de autoridad.

Por otra parte, los sistemas de apoyo como COF, no son capaces de resolver, son remotos, descontextualizados y abstractos, y ante este escenario el conductor queda librado a su decisión.

Los mandos medios, figuras resolutorias de problemas al interior de la organización, son percibidas como descomprometidas e inefectivas por no tomar decisiones frente a las demandas de solución planteadas por los conductores, brindando espacio para evitar este canal y se dirige directamente al superior, o bien dejando el espacio para tomar sus propias decisiones. La supervisión muestra señales de descoordinación e informa sobre temas contradictorios, generando molestia e incertidumbre en la ejecución de su trabajo. También se produce falta de interacción entre la supervisión y los conductores, con el fin de escuchar las demandas y aportes que estos tienen que hacer sobre las distintas situaciones laborales.

Los conductores afrontan constantes reclamos e insultos por parte de los pasajeros debido a la lentitud de las máquinas o bien por el mal estado de estas, además de reclamos por maniobras bruscas que pueden ser ocasionadas por terceros, no obstante las quejas e improperios son dirigidos hacia el conductor, así como también se enfrentan a la indiferencia y falta de intervención de autoridades como carabineros en escenarios donde estos tienen responsabilidad y capacidad de intervención, creando como consecuencia la percepción por parte de los conductores de encontrarse sin apoyo de las autoridades, en especial las policiales. Es alto el impacto de esta experiencia de falta de apoyo en el quehacer diario, que ha llevado a conductores en situaciones extremas a dejar abandonado el bus que conducen en pleno servicio, para volver una vez que se han *tranquilizado*.

CONDICIÓN: el conductor se enfrenta a problemáticas en ruta que son generadas en contextos que quedan fuera de su alcance, sin embargo se ven involucrados directamente. El caso de violencia en los estadios y barras bravas afectan a los conductores que se encuentran en servicio en días de partidos de fútbol en estadios como Pedreros y el

Estadio Nacional, especialmente en jornadas deportivas entre Colo Colo y Universidad de Chile.

INTERACCIÓN: los conductores en servicio son abordados por grupos de hinchas que se dirigen al estadio o salen de él. En algunos casos hay secuestro de buses y conductores bajo amenaza armada, agresión y asalto. Usualmente, el bus es tomado para graffittis, rotura de vidrios, y es usado para transporte, consumo de alcohol y como escenario de celebración. Los pasajeros y público circundante suelen ser amedrentados o asaltados por integrantes de las barras bravas, quienes buscan recursos para pagar su entrada y consumo en el evento deportivo.

ESTRATEGIA/TÁCTICA: los conductores evitan exponerse o intervenir en estas situaciones, actuando pasivamente mientras esperan el auxilio de unidades policiales o de algún ente del *sistema*, del cual exigen control de la situación, sin obtener lo esperado de parte de Carabineros.

CONSECUENCIA: la indefensión del conductor en este contexto, y la percepción de nulo apoyo por parte de los organismos policiales, derivan en que el conductor evita estas rutas en días críticos, deteriorando el servicio en esas situaciones. La constatación de incapacidad y desprotección de parte de las autoridades se vuelve una percepción generalizada y se traduce en un reclamo genérico y vago del tipo: “Hay que ponerle un paralé”; o bien, desesperanza por parte de conductores más antiguos: “Esto no se va a arreglar”.

Teóricos de la modernidad tardía en las organizaciones conceptualizan un grupo de características similares a esta, como *responsabilización individual*.

Responsabilización individual: la modernidad tardía en las organizaciones se caracteriza por la búsqueda de soluciones privadas o locales a problemas globalmente generados (Bauman, 2003). Impulsa la búsqueda de soluciones desde la innovación organizacional y el aporte personal a problemas de origen político social. Para Sennett, la responsabilidad de *hacer la vida feliz* ha pasado de las manos estatales a los innumerables escritorios y dormitorios privados (Sennett, 2006). Se ha instalado la falsa expectativa de que la empresa privada mejorará la calidad de vida del ciudadano, incluida la atribución de responsabilidad al sistema organizacional por sostener, cuidar y emplear (Beck, 2002).

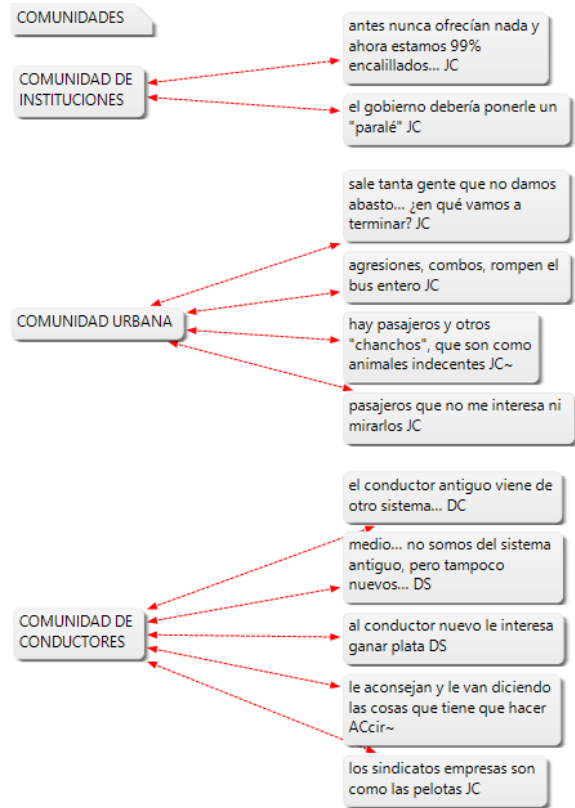
2.3.10.6. Las comunidades

Se constituyen tres grupos: pasajeros y ciudad, instituciones y el grupo de conductores.

Entre los conductores se encuentran: los antiguos, los intermedios, los que enseñan y los sindicatos.

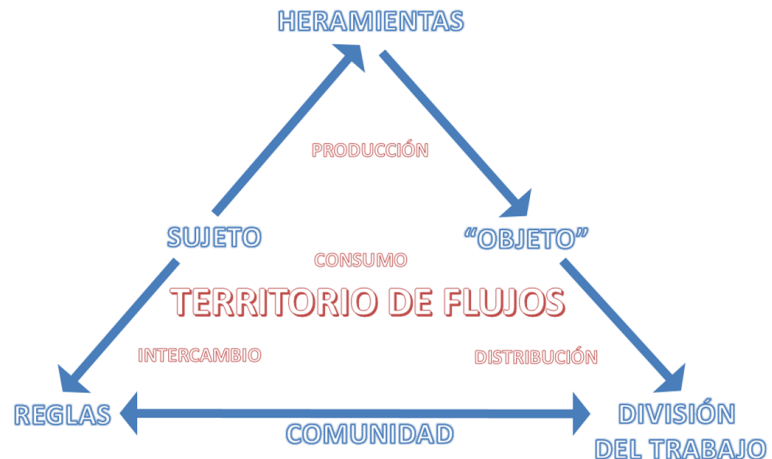
Los pasajeros corresponden a los *chanchos*, los agresores e indiferentes; asimismo, la ciudad saturada de personas, de automóviles (bicicletas, motos).

En instituciones se encuentra el Gobierno y las entidades financieras que los mantienen con un alto porcentaje de endeudamiento.



3. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

La estructura del análisis seguirá el modelo de la actividad de Engeström (2001) expuesto en el marco teórico, recorriendo los componentes presentes en el caso en estudio para luego caracterizar sus movibilidades, identificando flujos de producción, distribución, intercambio y consumo. No se intenta forzar los datos hacia una



revisión exhaustiva de los resultados a la luz de los componentes y sus relaciones, sino más bien destacar aquellas elaboraciones que alcanzan más coherencia con el modelo.

3.1. Análisis de componentes y relaciones de la actividad

El sujeto, analizado desde la teoría de la actividad (Engeström, 2001), se constituye en virtud de los distintos elementos que componen dicho modelo —entiéndase que el sujeto se define en relación con los artefactos, objetos, norma, roles y grupo—, activando variados mecanismos o formas de subjetivación. Dichos mecanismos constituyentes de identidad se mueven en un continuo cuyos polos son la inclusión-exclusión. Entre ellos, la práctica divisoria para Foucault (1981), homóloga al agenciamiento de enunciación colectiva en Guattari (2004), corresponde a la imagen de conductores dialogando para asignar etiquetas y descripciones identificatorias de grupos, en una producción de *otros* colectivos, lo cual ocurre naturalmente en espacios tales como el casino o la zona de fumar.

“Bueno, la verdad de las cosas, para hablar de un conductor, cómo es un conductor, hay muchos tipos de conductores, hay conductores que son antiguos, antiguos conductores, hay conductores que son término medio y hay conductores que son realmente nuevos” E6.

La reflexividad, tanto para Castoriadis (2006) como para Giddens (2005) tiene un efecto de reconstrucción permanente:

“Pero yo pienso que nosotros como conductores tenemos que cambiar nosotros primero de adentro, que podemos cambiar los buses, las calles, los sistemas y los tiempos, pero si en el fondo las personas como conductores y las personas como usuarios no cambiamos nuestra mentalidad, nuestra forma de pensar, hagamos lo que hagamos, vamos a seguir igual” E6.

En el concepto de apropiación en Guattari (2004) o inclusión de González Rey (2008), el sujeto *negocia activamente* su integración identitaria con rangos de opcionalidad lo cual opera similar al *artista* coincidente con la visión de sujeto activo y negociante que expone Porrúa (1998):

“Yo creo que la regularidad en la calle se podría cumplir de una forma más objetiva si el conductor estuviera contento en la calle, si estuviera tranquilo y conforme, porque hoy haríamos todos la pega bien; esa es una de las buenas razones que yo pienso que puede ser objetiva: empezar por el conductor. Pero veamos quiénes son los que están manejando, conduciendo y van a conducir el sistema de la tecnología: vamos a ser nosotros, y bien sabemos que si no estamos contentos, van a depender de nosotros o vamos a andar rápido, o vamos a andar demasiado lento, desafortunadamente nosotros estamos con los pies en los pedales y bien manejamos nuestros tiempos” F1.

Para Dubar (2002), la individuación por pertenencia a agrupaciones o roles está devaluada y desestructurada por la volatilidad moderna de las colectividades sociales:

“De las cosas que se ven en la calle, la empresa no está ni ahí con el recurso humano, no está comprometido con ellos, y el colega que dice: Ah, no estoy ni ahí” F2.

“... los sindicatos existentes de la empresa o del contra de la empresa, porque es gente que en el fondo, de repente, igual, por querer acomodarse monetariamente (...). Entonces pasa que se aprovechan de la gente algunas personas y les cuentan cuentos y después se terminan arreglando, y nos dejan a todos metidos en el barco a lo capitán Araya” E3.

Aquello que Grimson (2011) describe como identidad situacional se reproduce en la subjetividad difusa por la cual los conductores se autodefinen como *artistas*. Esta autodefinición que para Hall (2001) corresponde a una identidad des-sustancializada que amenaza la identidad tradicional, se desacopla de las instituciones y arraigos tradicionales, sin embargo sigue la forma de las nuevas culturas en transformación permanente. Operan en su trabajo según la oportunidad, por conveniencia inmediata:

“Ahora, si se le dan todas las cosas adecuadas al manejar, yo creo que el conductor sería una persona muy amable, muy... saludaría el conductor, amablemente. El conductor, si le arreglaran el sistema, el conductor sería más noble” E1.

“Si nos dijeran: ‘Te vamos a premiar por mantener la regularidad’ y cosas así, esto... qué es lo que pasa... nosotros somos chilenos... y todos somos wurlitzer, nosotros trabajamos por moneas...” F2.

“Si nosotros queremos trabajar, trabajamos; si nosotros no queremos, no recogimos a nadie” F2.

Otra faceta relevante dentro del análisis de la actividad es la relación que podemos encontrar entre sujetos-grupos y artefactos, en donde se aprecia cómo los aspectos culturales pueden alcanzar un grado de complejidad más alto que la simple estratificación de rol por pertenencia o diferencia, toda vez que, siguiendo a Grimson (2011), la implantación de artefactos ocurre sin reflexión ni pacto social, favoreciendo un desfase en la forma en que los sujetos y grupos se acoplan respecto de la integración de las definiciones instrumentales y procedimentales desplegadas por el management. En el caso analizado, este fenómeno se ve reflejado en la diferencia que se da en dos aspectos representativos del acople social y el ensamble cultural: el saludo entre conductores es una forma expresiva de integración, en cambio el rechazo hacia los artefactos tecnológicos, tales como los sistemas de control, es casi una constante:

“Todos los compañeros nos saludamos, no hay malas caras ni rivalidad, eso es lo otro positivo” E1.

“Ha tratado de implementar varios sistemas: partió con la Chica, la famosa Chica la ha ido... es la 2.0, que sirve bastante... sirve como referencia... pero yo creo que nada... [Risas]” F1.

“Lo que pasa es que la Chica está en ajuste... ¿Cuánto lleva? Como cuatro años en ajuste... [Risas]” F2.

Este mismo fenómeno queda caracterizado desde la exploración que se ha hecho usando la metodología de análisis de redes, en la cual el desfase entre lo cultural y lo social queda caracterizado por la baja densidad en la red de relaciones de agrupación para la mejora del trabajo, respecto de la red de relación base (un 7% y un 23% respectivamente, de acuerdo a la tabla T24), lo cual indica que los conductores están interactuando, pero no para reflexionar sobre la mejora de los artefactos ofrecidos por el management:

“Todo lo que quieran implementar: tecnología... y todo tiene que pasar por nosotros, y a nosotros nunca nos han tomado la opinión, para nada, en la calle, la empresa... pensando que la empresa podría mejorar mucho y no lo hace” F1.

La interacción se da más bien para coordinar operaciones en ruta y para colaborar en el refinamiento de nuevas prácticas laborales, que tiene por objetivo viabilizar la continuidad de su fuente de trabajo en un contexto de intereses múltiples y complejidad cultural:

“¿Dónde está el casino? Afuera del casino, ahí nos juntamos y nos contamos las cosas que van pasando en la ruta. O los desvíos o las cosas que de repente... tenemos que tomar la decisión en la calle, por los carabineros, si se desvían por acá, o de repente no se puede pasar el bus por ahí” E2.

“Ya, hagan quebrar la empresa, pónganse en contra y háganla quebrar. Somos cinco mil y tanto, siete mil conductores. ¿Dónde los vas a meter?... ‘No, es que hay pega’. ¿Adónde, poh? Faltan conductores afuera, pero no tantos... ¿Adónde vas a meter a todos esos que quedarán afuera?” E3.

Para Hofstede (1991), la distancia de poder se asocia a la percepción de desprotección por parte de la comunidad, especialmente de las autoridades, junto con la nula intervención del management; ello se asocia a la afirmación, por parte del conductor, de que es un trabajador solo, que debe cuidar y resolver por sí mismo. Se encuentra en una situación que Sennett (2006) conceptualiza como responsabilización individual; Beck (2002) describe como atribución de responsabilidad al sistema organizacional por sostener y cuidar; y Touraine (1997) problematiza en términos de la pérdida del sentido de operar como sociedad. Incluso, ya Nietzsche (1981) advierte que las reglas e instituciones que no protegen, contrarían su utilidad para la vida.

“Hay mucha gente que quiere irse de acá por el peligro que gravita y porque hay un sentir generalizado de que el Gobierno no hace nada, Carabineros no hace nada, la empresa no hace nada. Entonces estamos desprotegidos, entonces salimos a la calle, si dios permite, a que no nos pase nada, dios permita que tengamos un buen turno y no nos pase nada” E4.

“Solo, nadie. Uno es, sale de aquí toma un bus, es solo, es una persona sola” E1.

Este aislamiento, al no contar con redes de colaboración en otros roles, lleva al conductor a observarse a sí mismo y a sus producciones a través del diálogo interno en su comunidad experta y a buscar soluciones basadas en el uso de sus propios recursos. Se podría decir, siguiendo a Maturana y Varela (1994), que este sujeto se observa a sí mismo y busca maneras para mantener la viabilidad del sistema a través de la auto organización:

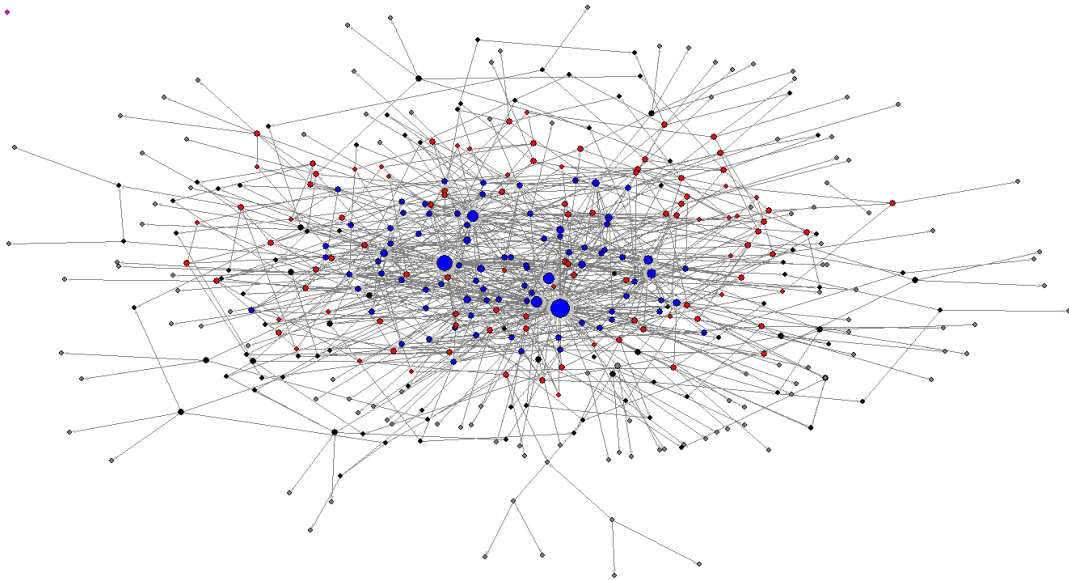
“Yo aquí en mi bolso ando trayendo materiales inclusive para cuando tenga algunos problemas; por ponerle un ejemplo, a nosotros lo que nos dificulta son las lunetas de los espejos, y andamos trayendo lunetas con elástico” E4.

En su llamativa descripción de los enjambres, Bauman (2010, págs. 25; 30) le llama “autogobernanza (alcanzada y disfrutada, postulada o supuesta) que, más que las fronteras materiales, reúne y junta las totalidades que pugnan por conseguir la paridad” en “contextos y objetivos cambiantes que son suficientes para coordinar los movimientos de un enjambre, no tiene una parte superior ni un centro, sino conglomerados de unidades autopropulsadas en una especie de solidaridad mecánica de patrones similares en que cada unidad es capaz de recrear los movimientos que hacen las otras”:

“Si poh, nos saludamos cuando vamos de frente: así nos saludamos. Ahora, si hay uno en pana, uno para: ‘¿Llamaste? ¿Tenís plata en el celular?’... ‘No, no tengo’. ‘Ya, yo voy a llamar para que te vengan a asistir’...” E1

“Lo paso, simplemente, me adelanto... Aquí cada uno tiene su estilo de trabajar... Muchas veces salimos los dos juntos. Nos miramos no más, si no, hacemos uno y uno” F2.

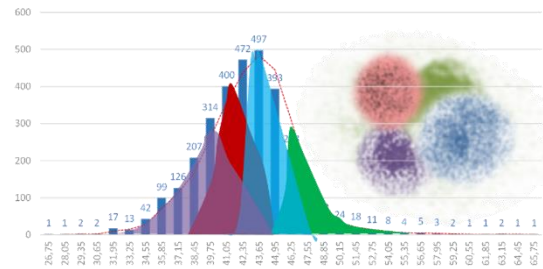
Las redes de relación construidas en este colectivo indican, tal como lo propone Bauman (2010), una distribución multicéntrica donde las articulaciones están distribuidas.



3.2. Análisis del espacio y movildades de la actividad

El espacio puede ser simbolizado en el gráfico de dispersión que sitúa a los sujetos en un plano cartesiano que relaciona el nivel de logro con la variabilidad en el desempeño. Esta condensación primaria se muestra compacta en su distribución, evocando la imagen del enjambre de Beck (2002), que se mueve aparentemente como una nube concentrada. El rango de su promedio y desviación son estrechos, y no se aprecian conglomerados estadísticos naturales ni grumos perceptivos en su constitución. En este nivel de análisis, la profusión de datos, ciega. No obstante, tal como lo señala Serres (en Ibañez, 2005) o Gopegui (1995) en su texto *La Escala de los Mapas*, si cambiamos la resolución, se visualizan nuevas formaciones. Es así como la opción de segmentar viene a abrir la posibilidad de una nueva mirada. La segmentación de grupos por promedio y desviación genera cuatro clústeres de desempeño que se constituyen como distintos de manera estadísticamente significativa. Aquí aparece una distinción relevante, que será la primera señal para seguir la pista de la movilidad: la segmentación de clústeres en base a la desviación estándar tiene mayor fuerza.

Las condensaciones de desempeño forman cuatro cuerpos compactos, difusos en sus fronteras y traslapes. Sería artificioso y arbitrario recurrir a la graficación espacial para delimitar esa aglomeración de centroides o insistir en analizar estadísticamente su volumen o fuerza de atracción. Aquí la metodología de geoespacialización propuesta no responde y la diferenciación de zonas en

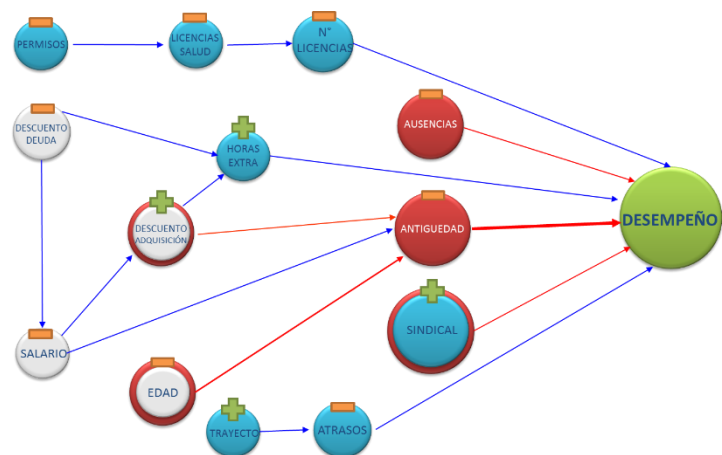


la dispersión se logra solo mediante el cálculo estadístico de significación. En este punto resulta necesario converger con la advertencia de Bauman (2010, pág. 25) respecto a que:

“ante la ausencia de una división nítida y estable entre un centro y una periferia, aflora ese perseverante hábito nuestro de organizar el equilibrio de poder con la ayuda de herramientas conceptuales como las de centro y periferia, jerarquía, o superioridad e inferioridad”.

En adelante, el estudio sigue la ruta de explorar aspectos que caracterizan a los conductores y su comportamiento, buscando un primer acercamiento en un mar de más de once millones de datos. Esta mirada de registros estandarizados no expresa las identidades, pero nos ayudará a seleccionar dónde y cómo hacer el siguiente acercamiento en este enjambre. La revisión analítica del comportamiento de cada uno de estos cualificadores requirió una nueva simplificación consistente en establecer categorías para agrupar los datos. Esta categorización convierte datos de escala continua en datos nominales mediante la segmentación de acuerdo a su distribución natural o a criterios investigativos. Lo relevante de este análisis es que aporta algún conocimiento que se traduce en la sospecha de que hay características que se relacionan más con ciertas formas de desempeño que con otras. Así, se realiza un primer cruce de los cualificadores segmentados, con los cuatro clústeres de desempeño, teniendo por resultado que los factores que levantan este cuestionamiento son: antigüedad, sindicalización y ausentismo. Una selección de indicadores de correlación y regresión ha llevado a un mapa de relaciones de factores que puede interpretarse gráficamente. Se trata de un modelo de correlaciones fuertes entre factores asociados (comportamentales y demográficos) concomitantes a nivel de convergencia y movilidad.

El tamaño de los círculos representa la fuerza de la relación; la flecha indica con qué factores está prioritariamente relacionado; el signo positivo o negativo indica la valencia de la correlación. De ahí que los factores más fuerte y directamente relacionados con el desempeño son las ausencias, la antigüedad y la filiación sindical; de estos, la antigüedad es el que se relaciona con más factores secundarios (descuentos, salario y edad). En la sección de conclusiones se hará un análisis más detallado de estos factores.



La búsqueda de traslapes entre las condensaciones de práctica o clústeres de desempeño y cada una de las características segmentadas puede hacerse visualmente a través de la graficación de nubes o dispersiones de correlación; sin embargo, nos encontramos nuevamente con la imposibilidad de distinguir en medio de una data borrosa y profusa, de manera que la contrastación de la sospecha de relación entre clúster y cualidad se realizó mediante pruebas de regresión múltiple y análisis de absorción por residuos tipificados. El resultado de esta prueba aporta conocimiento de las siguientes relaciones: ⁽¹⁾el grupo de mayor antigüedad, específicamente en el segmento *fundador* podría representar estrechamente la imagen del conductor *artista* que elige o acomoda su desempeño de acuerdo a las contingencias. Por su parte, el grupo de conductores más nuevo es el que opera con más apego al procedimiento prescrito; ⁽²⁾la edad no representa un papel importante en la diferenciación de clústeres; ⁽³⁾la facilidad de trayecto lugar de trabajo-residencia discrimina en una relación directa entre desempeños extremos –divergente móvil y convergente estable—. Se estima que la organización ha usado este aspecto para beneficiar, en los casos favorables, y delegar, en los casos desfavorables, la problemática hacia otros terminales; ⁽⁴⁾la experiencia conyugal aporta rastros de relación favorable con el desempeño solo en el segmento de conductores separados con hijos; ⁽⁵⁾la cantidad de hijos no muestra relación con el desempeño del conductor; ⁽⁶⁾el nivel salarial en su segmento más alto muestra un comportamiento similar al de antigüedad. Hay baja saturación de desempeños convergentes estables y alta saturación en los clústeres variables. Al parecer, este conducto también elige su desempeño; ⁽⁷⁾los descuentos por adquisición señalan que el segmento medio se relaciona favorablemente con el desempeño, en cambio el grupo sin descuentos muestra desempeño más variable y divergente. Se estima que la adquisición es un comportamiento económico más responsable que el gasto sin adquisición y la observación es que en niveles muy altos y bajos puede ser inconveniente, sin embargo, favorable en segmentos medios de endeudamiento; ⁽⁸⁾en el caso de la cantidad o el número de descuentos por deuda, sin adquisición, el grupo sin deuda se asocia favorablemente a con el desempeño estable y convergente, en cambio los conductores con un endeudamiento alto tienden al desempeño divergente; ⁽⁹⁾asimismo, el monto en dinero de descuento salarial por deuda funciona del mismo modo que la cantidad de descuentos; ⁽¹⁰⁾la cantidad de horas extra, al igual que el ⁽¹¹⁾monto de ingreso salarial por horas extra muestra una relación desfavorable con el desempeño en el segmento bajo. Los conductores que no hacen horas

extras tienden a saturar su presencia en clústeres móviles, de manera que se podría extrapolar que ellos también reflejan la imagen del *artista* que elige su desempeño; ⁽¹²⁾los atrasos discriminan claramente tanto la movilidad como el apego a norma del desempeño. Se puede apreciar que el segmento *sin atrasos* opera de manera inversa a los segmentos con atrasos, pocos y muchos, dado que este segmento está claramente sobre-representado en el clúster *convergentes* y con bajas saturaciones en los otros clústeres *divergentes*. Los conductores con atrasos están sobre-representados en el clúster *divergentes* y con bajas saturaciones en los otros clústeres *convergentes*; ⁽¹³⁾las ausencias funcionan del mismo modo que los atrasos; pero, por su mayor correlación con el desempeño, se ha hecho su análisis en la sección de conclusiones; ⁽¹⁴⁾la sindicalización evidencia su relación inversa con el desempeño en el segmento *fuerte*; y, al igual que el factor anterior, se ha hecho su análisis en las conclusiones de este trabajo; ⁽¹⁵⁾la variable días de licencia y ⁽¹⁶⁾cantidad de licencias por acuerdos sindicales y definiciones legales, junto con la ⁽¹⁷⁾cantidad de licencias por salud, funcionan del mismo

GRUPO CANTIDAD DE ATRASOS	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
SIN ATRASOS	Recuento	270	294	524	334	1422
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	19,0%	20,7%	36,8%	23,5%	100,0%
	Residuos corregidos	-4,7	-5,7	6,2	3,9	
POCOS ATRASOS	Recuento	388	438	418	277	1521
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	25,5%	28,8%	27,5%	18,2%	100,0%
	Residuos corregidos	3,6	4,3	-4,6	-3,0	
MUCHOS ATRASOS	Recuento	34	40	9	9	92
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	37,0%	43,5%	9,8%	9,8%	100,0%
	Residuos corregidos	3,3	4,0	-4,5	-2,6	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD DE ATRASOS	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

modo. Indican una relación favorable con el desempeño para el segmento sin licencias — en el cual se observa sobre-representación en el clúster *convergentes* y bajas saturaciones en los clústeres *divergentes*— y desfavorable para los segmentos con muchos días y con licencias extremas —este segmento está claramente sobre-representado en el clúster *divergentes* y con bajas saturaciones en los clústeres *convergentes*; por su parte, la ⁽¹⁸⁾cantidad de permisos cedidos directamente por la jefatura a cargo no presenta relación con el desempeño.

La advertencia es que estos espacios de “borrosidad” en la conceptualización del ensamblaje pueden incluir

GRUPO CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
SIN LICENCIAS	Recuento	179	171	347	201	898
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	19,9%	19,0%	38,6%	22,4%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,4	-5,2	5,6	1,7	
POCOS DÍAS LICENCIA	Recuento	280	329	463	285	1357
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	20,6%	24,2%	34,1%	21,0%	100,0%
	Residuos corregidos	-2,6	-1,4	3,0	0,7	
MUCHAS LICENCIAS	Recuento	130	142	98	88	458
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	28,4%	31,0%	21,4%	19,2%	100,0%
	Residuos corregidos	3,1	3,0	-5,0	-0,7	
LICENCIAS EXTREMAS	Recuento	103	130	43	46	322
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	32,0%	40,4%	13,4%	14,3%	100,0%
	Residuos corregidos	4,2	6,5	-7,4	-2,9	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD LICENCIAS TOTALES	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

polisemias ambiguas, y lo que se obtenga al acercarse dependerá de cómo se mire. En este estudio la aproximación central se hará desde el relato del actor, considerando sus mediadores (acciones, lenguajes, artefactos); desde el modelo de la actividad, útil para construir descripciones y aplicado en ámbitos homólogos del saber, con problemáticas similares; e, ineludiblemente, desde el autor, su inmersión en la problemática y su intuición abductiva.

Cuando Guattari (2004) sostiene que el capitalismo mundial ha desarrollado formas de valor cognitivo (*información*) despoblados de materialidad, coincide con Giddens (1995) en la visión de modernidad como distanciamiento espaciotemporal y vaciamiento de sentido y contenido material. Es en este contexto que la consolidación del sujeto — conductor, en este caso— como agente social, se da con la capacidad de adquirir movilidad para escapar de la parálisis que genera el tiempo asignado por las programaciones de trabajo y el espacio laboral determinado por el management (Urry, 2000). Este concepto, propuesto por Urry (2000) como *automobility*, se puede extrapolar a la búsqueda de espacios de decisión por parte de los conductores:

“Yo creo que la regularidad en la calle se podría cumplir de una forma más objetiva si el conductor estuviera contento en la calle, si estuviera tranquilo y conforme, porque ahí haríamos todos la pega bien; esa es una de las buenas razones que yo pienso que puede ser objetiva: empezar por el conductor. Pero veamos quiénes son los que están manejando, conduciendo y van a conducir el sistema de la tecnología: vamos a ser nosotros, y bien sabemos que si no estamos contentos, van a depender de nosotros o vamos a andar rápido o vamos a andar demasiado lento, desafortunadamente nosotros estamos con los pies en los pedales, y bien, manejamos nuestros tiempos” F1

“Para mí, hay dos opciones: la primera es darle... si tengo que darme tres vueltas y yo veo que el horario no me cuadra, tengo dos opciones, una es darme dos y la segunda es cobrar el vale de horas extras. Si me doy dos, tengo que andar despacio, haciendo rato en los paraderos, de lo contrario me doy tres vueltas y cobro el vale de horas extras” E5.

“De repente quieren perder una vuelta o... saben hacer... es que también da lo mismo, por decir, uno dice: ‘Ah, yo me voy a darme dos vueltas’, y se va tan lento, tan lento, tan lento y después producen eso” E2.

“No, ese conductor anda choreado, y va y se pasa a dos colegas, va haciendo igual la pega pero va más rápido para terminar más rápido” E1.

Metaforizando la propuesta de Urry (2000), en una organización, no sería solo el segmento del management el que da muestra de su estatus mediante la autonomía en las decisiones y la posibilidad de moverse libremente por los territorios geográficos y simbólicos: también los segmentos operacionales, como los conductores, desarrollan justificaciones para darse espacios de decisión y movilidad, poniendo en cuestionamiento

el rol de la dirección de la empresa. Esta opcionalidad queda graficada en la prevalencia de la variabilidad estadística del desempeño ($S=0,6$), tanto como en los relatos de los sujetos autocalificados como conductores *artistas*:

“La frecuencia aquí uno la manda, uno” E1.

“Acá de repente he escuchado a unos, dicen: ‘Tengo tres vueltas, pero me voy a dar dos no más’, lo típico que se dice, porque tres vueltas requieren...” E6.

“Si a mí me gusta la pega, yo trato de hacerla bien, y si no me gusta, trato de hacerla mal” E7.

“Sí, pero la tecnología va a funcionar en base a que uno quiera; podemos tener toda la tecnología del mundo, pero si uno no quiere que funcione, no lo va a hacer” F2.

La aleatoriedad (Prigogine, 1996) recogida por el paradigma de la complejidad de Morin (1984) se presenta, en este caso, en diversos factores —tales como las condiciones de tránsito y flujo en la ciudad; la condición y disponibilidad de recursos para el trabajo; las situaciones familiares, personales y emocionales, entre otras— que aportan variabilidad al desempeño de los conductores:

“Una protesta, un choque, cualquier cosa y nos vamos a las pailas” E6.

Se aprecia un claro desfase entre esta condición de complejidad respecto a la estrategia lineal que sigue el management, con el establecimiento de planes de operación, procesos controlados, mecanismos estandarizados y fijación de resultados en base a indicadores predecibles. Este modelo de administración desplegado por el management va progresivamente diluyéndose al ser operado por roles de supervisión en tareas de coordinación y control del quehacer en ruta. Es allí donde los diversos mecanismos de control que el management ha implementado, incurren en contradicciones al momento de dirigir acciones correctivas y entregar órdenes, lo cual viene a constituir un factor más de aleatoriedad.

“Sí, porque por ejemplo, punto uno, tú no puedes salir en un bus con las puertas liberadas, con las puertas abiertas (...) porque cuando van las puertas abiertas no hay seguridad, y dices: —¿Sabe que van las puertas liberadas? —Sale en este no más, si usted sabe que tiene que estar en la calle, te dicen... —Oiga, si ayer estuvimos en la capacitación y esto nos dijeron... —Salga no más. Y dicen: el piloto tanto no quiere salir a la calle.... Y eso pasa, pasa todos los días. A mí me llegó una carta de amonestación por no cobrar el pasaje, por dejar subir a la gente por las puertas traseras” F1.

En este contexto de complejidad, los conductores orientan su trabajo no hacia los resultados, ya que estos se vuelven impredecibles, sino hacia el intento de viabilización del sistema, el cual está constituido por dos componentes esenciales: la estabilización de una rutina de trabajo básica consistente en dar dos vueltas en la jornada y el cumplimiento de su función laboral centrada en recoger pasajeros.

“Es que yo trabajo siete horas y media. Y si me sale dar tres o dos vueltas, yo me doy dos no más, y descanso una hora” F2.

“Cuando deberíamos trabajar en equipo, porque es una empresa todos vamos a lo mismo: a recoger pasajeros” F2.

Hablaremos de espacio y movilidad como dimensiones de una misma trama, recogiendo la propuesta de Kaufman (2002), por la cual la actividad humana crea el espacio como concomitante a la decisión de movimiento entre origen(es) y destino(s), de manera que el espacio está entretejido con la movilidad y constituye un soporte sociocultural. Esta metáfora se refiere a las estrategias de los actores para situarse en un contexto volátil y a la constitución de sí mismos como entidades cambiantes en movimiento. El sujeto vaciado es un conductor *artista* que despliega estrategias para definir un destino situacionalmente. Esa decisión lo subjetiva provisoriamente, porque se mueve en virtud de condiciones variables, creando espacios de decisión y prácticas de trabajo diversas que cubren el espectro polar de dimensiones tales como divergente-convergente o bien, patrañento-coleguita.

Abriremos aquí el análisis de aspectos como la variabilidad de las condiciones y los territorios de circulación, para abordar luego la constitución de espacios como ámbitos de decisión.

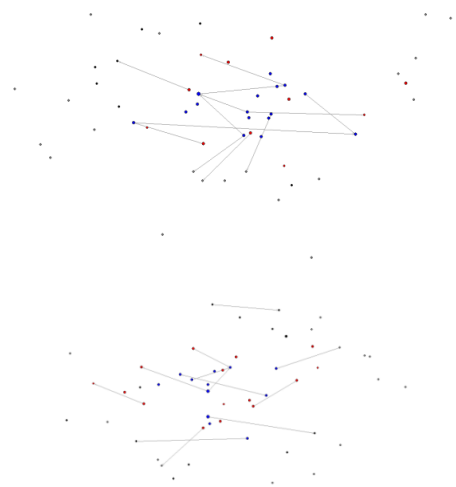
“Yo me puedo dar tres vueltas, pero depende de cómo ande mi ánimo” E7.

“Lo que varía es según el día también, porque de repente hay días en que no te molesta nadie y hay días en que te molestan hasta las moscas y los estadios, como te decía denantes” E8.

Las redes de conductores de desempeño, caracterizado estadísticamente como móvil, muestran una baja densidad de contactos. Carecen de nodos o actores centrales, y las relaciones son diádicas, con una gran cantidad de sujetos aislados.

La calidad del desempeño, en términos de cercanía a lo prescrito (convergente o divergente) no constituye un factor diferenciador de las relaciones, pero sí lo es la estabilidad o variabilidad del desempeño. Tanto la red divergente móvil (arriba) como la convergente móvil (abajo) presentan una estructura similar.

Atendiendo a la dinámica de ensamblaje, la recursividad constitutiva del resultado-justificación se aprecia en su condición de ser causa y efecto a la vez. Se trata de un contexto de circulación creado por la acumulación de relatos justificatorios históricamente construidos por los conductores, que se alimenta de dos fuentes: una es la necesidad de abrir espacio para las decisiones y acciones



móviles, y la otra proviene del efecto de evadir la responsabilidad por los resultados, externalizando sus impactos.

“Entonces todo ese tipo de cosas se van sumando en el recorrido, y por eso es que hace que las máquinas se junten, y ahí uno dice: al final no me caliento más la cabeza con esto, que preocupado de la regularidad, pero quién me ayuda con esto, si es que no se puede” F2.

“El sistema es el que está malo, somos parte del sistema, no lo podemos cambiar” F1.

“No nos ponemos de acuerdo en hacer bien la pega, esto va a seguir así no más... Entonces hay que buscárselas por uno mismo” F2.

“Es lo mismo que un colega me dijo, me alegaba: ‘Es que los baños están asquerosos, todo rayado’. ‘Sí —dije—, ¿y tú has visto que el gerente o algún administrativo de la plana mayor entra a esos baños a ocuparlos? No poh, son tus mismos colegas, ¿entonces de qué te estás quejando?’. Son los mismos que los basurean y después se quejan de que está lleno de basura. ¿Entiende? O sea, voy al punto de que generalmente todo es lo mismo. Ellos basurean y después se quejan de que hay basura. Ellos hacen mal la pega y después dicen: ‘Chuta, es que el gallo... bueno, cumple, cumple con tu trabajo’. Aquí esta pega es bien clara. Aquí uno tiene que conducir, transportar pasajeros” E3.

“Los que son indiferentes, ellos no se estresan porque son desleales, yo encuentro que son desleales, porque si a mí me están pagando y yo hago un trabajo, y si trabajo cuando está el jefe no más, para mí esa es una persona que... en cambio, una persona que trabaja esté o no esté el jefe, esa persona es una persona leal a sus principios; entonces hay muchos que son desleales porque se salvan ellos solos y cuando a ellos les toca, pucha que alegan. Cuando a ellos les toca llevar la gente andan asustados: ‘que voy lleno’. Entonces encuentro que son desleales con esos temas, y después le echamos la culpa al Transantiago y a la gente. Entonces ese es un tipo de conductor que no coopera con el sistema, que si le interesa, se pasa solo” E6.

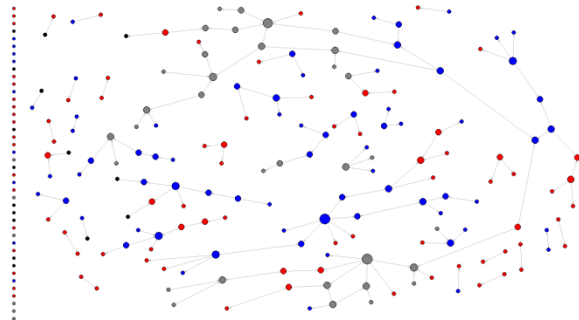
Siguiendo a Castells (2005), la construcción relacional de territorios de circulación se da en escenarios cotidianos de interacción. Aplicando la propuesta de Lévy (2003) al caso en estudio, el conductor sería concebido como una entidad en movimiento en un espacio de circulación de significados. Se entenderá, para esta propuesta, que el territorio que da soporte a esta movilidad está dado por el ámbito de los polos del modelo de la actividad de Engeström (2001), y entreteje un soporte para las movilidades, ya que, de acuerdo con Bauman (2003), la noción de territorio circulatorio expresa los efectos que las movilidades podrían tener sobre las sociedades.

El espacio cotidiano de interacción para el diálogo creativo se da en los espacios de descanso, cafetería y casino, donde las interacciones tejen tramas de relación complejas y distribuidas.

“Es que los grupos son, supongamos, por decir, allá en el patio de puente hay como un casinito chico ahí, pa’ tomar se sientan en la mesa ahí y uno, sale una conversación más así de la mesa... ya todos empiezan a opinar así todos. Igual somos un poco unidos, son unidos. Pero ya después hay grupos más seleccionados, supongamos que se aíslan un poco tres o cuatro pa’ allá a conversar

otro tipo de temas, a lo mejor no son nada que ver con trabajo. Pero generalmente de trabajo se conversa en grupo general con todos ahí” E8.

Estas redes siguen la imagen del rizoma (Deleuze y Guattari, 2002) considerado como un sistema descentrado y no jerárquico, sin memoria organizadora, únicamente definido por una circulación de estados. Las convergencias de práctica son elegidas por estos actores y su relación muestra espacios y fronteras difusas, fundadas sobre lazos de proximidad débiles.



El análisis de las circulaciones desde los conceptos de producción cultural, consumo, distribución e intercambio cultural se traslapa con el análisis de la movilidad y los espacios. Estas dinámicas sociales de desarrollo y acumulación cultural —denominadas *efecto trinquete* por Tomasello (2007)— alcanzan centralidad en el modelo de la actividad de Engeström (en Wertcsh, 1999), y serían capaces de describir los ensamblajes en las culturas del trabajo. Las dinámicas de producción y reproducción de artefactos mediadores se dan en lo sociocultural, y su propagación es voluble. Las herramientas evolucionan y toman trayectorias dadas por los contextos y usos, adquiriendo reelaboraciones en su conformación, aplicación y significado.

“Yo le hago la perforación acá con un fierrito caliente, le hago la perforación y luego le paso el elástico de más o menos tres centímetros, que es la densidad precisa para que quede justito y no se caiga, entonces esto a nosotros nos ayuda sobre todo para salir en los corredores” E4.

Mencionaremos un aspecto de la lectura del concepto *consumo* que hace Martín Barbero (1991), quien, más allá de la lógica del consumo como uso y gratificación, hace foco en los mensajes puestos en circulación y en las dinámicas de acción y reacción de los sujetos. Este análisis, situado el campo de la cultura, abre la prospección hacia los hibridismos, agencias, resistencias que moviliza y hacia los modos de apropiación y réplica. En el caso estudiado, esta perspectiva pone en evidencia que hacer propios los cambios propuestos por la modernización del sistema de transporte implica la transformación activa de las maneras de hacer el trabajo por parte de los conductores, tejida en un contexto de tensiones constituido por la historia de prácticas laborales, la ciudad, el management, los pasajeros, etc.

“Lo que pasa es que yo sé apurar un bus para que rinda en menos tiempo lo que rinde normalmente todo, ¿me entiende?, porque uno de repente patea un poquito el acelerador y da. Un ejemplo: si se demora 70 metros en dar los 60, yo lo agarré en 50, entonces esos 20 metros pa’ mí

ya voy más rápido, entonces avanzo y trabajo rápido (...), entonces yo busco mi sistema y me funciona, por eso yo cumplo con mis horarios dentro de lo que se puede, pero hay gente que viene directamente a decir no” E3.

El proceso de apropiación llega a construir *settings* disponibles para la acción, o *máscaras* según Parsons (1954), que los conductores decidirán usar, según la valoración de la combinación de factores descritos en este contexto de tensiones que variabiliza su acción. Esta reconstrucción de *settings* va constituyendo el sedimento para el desarrollo de nuevas prácticas que se van desanclando de sus controversias originales, para formar un cuerpo de prácticas de trabajo ya apropiadas y, a su vez, base para nuevas agencias, configurando el *efecto trinquete*.

“Aquí al principio, cuando uno es nuevo y entra, se aísla un poquito. Pero después solo se va integrando ahí y empieza a opinar. Pero generalmente aquí, yo pienso que los conductores son unidos. Unidos para conversar en general cosas de trabajo” E2.

El efecto evolutivo que Tomasello (2010) describe con el nombre de *trinquete* opera como una acumulación histórica de artefactos simbólicos o materiales sedimentados en la cultura. Una forma particular de cambio cultural se puede observar en el caso en estudio en donde los artefactos son importados desde otras culturas e implantados de manera traumática para producir un estado híbrido de agregación de tecnologías y prácticas, el cual va progresivamente ensamblándose en virtud de la agencia colectiva de conductores que se toman el espacio para decidir y crear nuevas herramientas que dan viabilidad a la operación, pese a la complejidad del contexto y a la multiplicidad de requerimientos de los distintos actores del sistema.

Apropiar, para Subercaseaux (1988) es operar activamente un *ensamblamiento* de algo preexistente con otro componente *exógeno* que se le aproxima, produciendo elemento nuevo, material y/o simbólico. Esta transformación convierte en propios elementos ajenos, en base a un proceso creativo que origina nuevas configuraciones híbridas y ambiguas. Estas obras sincréticas recopilan contextualidades diversas que, como sostiene Flanzy (2003) desde su descripción técnica del ensamblaje líquido, continúan acoplándose y evolucionando indefinidamente ante nuevos escenarios.

Las dinámicas de ensamblaje crean espacios para la decisión de acción en torno a herramientas de trabajo que exploran alternativas híbridas entre lo implantado y lo precedente. Sin embargo todas estas prácticas, más allá de su valoración de *favorables* o *desfavorables* de acuerdo a la lógica del resultado y del management, resultan viabilizadoras de la continuidad del sistema como un todo complejo. De este modo, no obedecen a principios de dicotomización ni a la medición de *outputs* inmediatos, sino a una lógica de refinamiento progresivo en base al aporte de la colectividad experta.

“Hay un B9, lo tienen remachado ahora para que no abran esa escotilla que tiene arriba de la silla del conductor. Esa puerta la remachan para que no le saquen (el relé) para que no abran las puertas” E8.

Siguiendo a Baudrillard (1989), se trata de una forma de apartarse de la definición dada como verdad, no en búsqueda de la oposición, sino por seducción o precipitación hacia una búsqueda del reverso dual. No se trataría de un movimiento hacia la inversión o subversión, sino a la reversión. Es un movimiento de ida y vuelta que usa la exploración de los límites para volver a refrescar las posibilidades de dar viabilidad al sistema. Esta reversibilidad configura un flujo de ida y vuelta en donde los significados son desviados de su trayectoria y vueltos a aproximar a su forma original.

“Para mí, hay dos opciones, la primera es darle... si tengo que darme tres vueltas y yo veo que el horario no me cuadra, tengo dos opciones: una es darme dos, y la segunda es cobrar el vale de horas extras. Si me doy dos, tengo que andar despacio, haciendo rato en los paraderos, de lo contrario me doy tres vueltas y cobro el vale de horas extras” E5.

La producción, intercambio y distribución quedan reflejados en dos espacios de interacción y descanso del conductor. El consumo, desde el punto de vista del uso, se da en los espacios en ruta que se caracterizan por el contacto taquigráfico entre conductores y la interacción enfocada a la solución de problemas operacionales; los artefactos entretejidos en este *medium* son tecnológicos y sociales.

“La tecnología que aquí coloquen, GPS, lo que coloquen, nada sirve si la infraestructura vial es la misma, va empeorando. Uno en la calle le pueden decir: Oye, el de adelante se te adelantó, y dicen: Apúrate, porque le colocan el tema de la regulación, y dicen: Agilice” E6.

El espacio principal de interacción de los conductores se produce en el terminal, en las zonas de casino del terminal, en la cual el componente es interaccional. En este *medium* se construyen las soluciones, se transforman los lenguajes, se van apropiando progresivamente los artefactos creados por este colectivo experto. Tomasello (2010) sostiene que la atención compartida es el propulsor de esta construcción social. Se produce esta *intersubjetividad*. Lo que llamamos *atención compartida* o *intencionalidad compartida* es el hecho de que juntos sepamos que es así.

“Pero generalmente de trabajo se conversa en grupo general con todos ahí” E2.

El análisis del caso en estudio pone como uno de sus focos la caracterización de la movilidad simbólica y la construcción de las conceptualizaciones derivadas de ellas en tanto sujetos, artefactos y contextos. La noción de movilidad puede constituir una metáfora para referirse a la relación entre sujeto, artefacto y objeto desde el modelo de la actividad. Para finalizar, la constitución del espacio de ensamblaje como ámbito o artefacto entretejido con la decisión y con el movimiento, será explorada desde los relatos con el objeto de caracterizarla. Respecto a la decisión, quedará conceptualizada como una

agencia de subjetivación, en el sentido de constituir un momento de autodeterminación para la construcción o adscripción de sets de acciones disponibles (Lave, 1988). En el entendido de que la decisión de movimiento crea espacios e impulsa tendencias para el desarrollo de opciones en las trayectorias de origen-destino, se puede afirmar que ésta queda definida por su objeto. Aquí el espacio no es conceptualizado como un contexto previo para la acción, sino constituido en el ejercicio mismo de la movilidad. Visto así, movimiento y espacio emergen sincrónicamente, y concurren a la definición recíproca de artefactos y sujetos (Morin, 2009; Latour, 2005). El destino de la movilidad es la actividad desarrolladora de artefactos, y serán estos mismos objetos los que describirían aquello que llamamos decisión. La decisión sería, entonces, una forma de agencia simbolizada de manera *ex post* por un observador; un instante en que se determina cómo actuar y que, finalmente, queda definida por el hacer y las formas materiales y simbólicas que adopta ese hacer.

“Lo que nos pasa a todos nosotros, muchas veces nosotros debemos tomar determinaciones en el camino, que son determinaciones que debiera tomarlas la jefatura” F2.

3.1. Elaboraciones conclusivas

El management se centra en los objetivos y en la estrategia para lograrlos, proyectando flujos de emprendimiento expansivos. A nivel táctico, es capaz de ver los obstáculos como *oportunidades*, y las ausencias como *potencialidades*; pero en la materialización del *qué hacer*, se sirve de objetos para diseñar procesos, y en este eslabón pierde su sentido político y deja de ver los *no objetos* y lo *sociocultural*, constituido por artefactos tales como los discursos, los grupos expertos operacionales y los espacios que posibilitarían nuevos flujos, ajustes, aportes y correcciones.

La institución de *haceres* a partir de la diferenciación analítica operante en el modelo de procesos, deja en el camino lo que no visualiza como *objeto*, y privilegia sus propias lógicas atomizadoras. Cuando la administración implanta cambios, lo hace principalmente en base a artefactos tecnológicos y controles dirigidos a producir los resultados esperados. Eventualmente, se diseñan procesos y procedimientos, los cuales construyen prescripciones en base a *verbos de acción*, que pretenden la transformación de los *inputs* en productos (Fernández, 2006). Este modelo sistémico mecanicista omite variabilidades y no admite espacios de opcionalidad, participación y ajuste. Esta aproximación técnica estandarizadora está presente en la industria del transporte analizada, no obstante, la perspectiva que ha guiado esta exploración invita a ver los espacios que, en un acercamiento preliminar a este caso, se aprecian como *brecha* instalada en la distancia de los resultados respecto a la expectativa de desempeño, así como en la constitución de instancias de opcionalidad para ejercer prácticas de trabajo *divergentes* por parte de los conductores.

En el caso estudiado, la implantación es impuesta, y se aprecia una estructura de interacciones de rol desarticulada, y de relaciones entre conductores operando en grupos. Los elementos tecnológicos han sido rechazados; la estructura del trabajo y el diseño de cargas y jornadas se asocian a una red discontinua y multinúcleos (evidenciada también en la distribución de ausentismos y horas extra) y, finalmente, la cultura del trabajo es heterogénea y multicéntrica.

En esta cultura, la producción y distribución de prácticas de trabajo está en discusión permanente y desenclavada de las relaciones informales, las cuales son débiles y secundarias. Esto queda visibilizado por el resultado del análisis de redes, el cual indica que la densidad de la red de conversaciones centradas en el trabajo es mayor que la densidad de la red de relaciones informales. Asimismo, la práctica de compartir actividades extralaborales es casi inexistente.

Los clústeres de desempeño alcanzan mayor densidad de relaciones en torno a las dotaciones con prácticas de estabilidad. La calidad alta o baja de desempeño no es distintiva de la estructura de la red de interacciones, pero sí lo son su estabilidad y variabilidad. La calidad es posible, en tanto se manejan las prácticas expertas, sin embargo, elegida por el operador, lo que queda reflejado en la afirmación:

“No hay conductores buenos o malos... todos somos artistas... artistas para hacerlo bien o hacerlo mal” E7.

La problemática del desempeño no quedaría resuelta entregando conocimientos. Los conductores conocen bien su oficio, pero el desempeño *convergente o divergente* es elegido, y ese fenómeno es detectado por la importancia que adquieren los valores y distribuciones de la varianza estadística en esta población: la varianza tiene mayor potencia al diferenciar clústeres de desempeño; los clústeres diferenciados por varianza muestran más diferencias de densidad en el análisis de redes.

Desde el punto de vista de los factores de caracterización, los aspectos que se asocian con mayor fuerza a la variabilidad del desempeño, según el modelo estadístico de regresión y también como correlaciones aisladas, son: antigüedad, sindicalización y ausentismo.

En la medida que estos tres factores están más fuertemente relacionados con el desempeño y lo relevante en el desempeño es la decisión de operar con apego o distancia de la norma, basados en los datos, concluiremos que: ⁽¹⁾ los conductores nuevos operan con mayor apego a la norma y de manera estable, dado que este segmento está claramente sobrerrepresentado en el clúster CONES (convergente + estable) y con bajas saturaciones en los otros clústeres. El conductor antiguo, por su parte, evidencia estabilidad en su desempeño, pero con resultados inversos (sobrerrepresentado en clúster divergente estable y con bajas saturaciones en clúster divergente estable). La situación se extrema en el conductor más antiguo, denominado *fundador*, donde hay baja saturación en el clúster convergente estable y sobrerrepresentación en los clústeres

móviles (divergente y convergente). Este conductor *fundador* decide si hacerlo bien o hacerlo mal; este conductor ha sido más

GRUPO EVOLUTIVO ANTIGÜEDAD	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
FUNDADOR	Recuento	217	312	209	248	986
	% dentro de ANTIGÜEDAD	22,0%	31,6%	21,2%	25,2%	100,0%
	Residuos corregidos	-0,7	5,4	-8,4	4,5	

desarraigado y ha vivido más pérdidas; está agotado con el nuevo sistema; este conductor ha acumulado indemnización y quiere ser despedido; este conductor *amarillo* enseña y tiene más influencia sobre otros colegas.

“El conductor nuevo, que viene llegando, sabe que viene a un sistema que es muy estresante, pero también le interesa a él ganar plata, que le paguen un sueldo y se hagan hartas horas extras y se gane harta plata, porque afuera está muy malo” E6.

“La autoridad que uno manejaba, antes usted era amo y dueño del bus, y nadie pasaba sin que uno le digiera: ‘Pase’. Hoy en día todos pasan y uno es invisible” F1.

“Eh... yo creo que el conductor de las amarillas ya está como más estresado, ya está como más... o sea, ya no le importa, ya está como aburrido, ya quiere salir del tema. No sé cómo... pero está choriado” E2.

“Hay conductores que llevan años y quieren que puro los echen, entonces no están ni preocupados. No se preocupan de eso. Mientras menos vueltas se den, y si se quedan en la calle se quedan ahí mismo, no les preocupan” E7.

“Sí, cortarles las pepas de los neumáticos. Todos saben eso, si aquí todos los viejos te van enseñando, por ejemplo, aquí hay gente que está acostumbrada a trabajar con un bus rápido” E8.

(2) La sindicalización fuerte, referida a la población afiliada a sindicatos masivos y nuevos, muestra adherencia a la normas, con una sobrerrepresentación en clúster convergente estable y con bajas saturaciones en clústeres divergentes. Por el contrario, la sindicalización en agrupaciones más pequeñas —media y débil— presenta desempeño divergente y baja saturación en clúster convergente estable.

GRUPO SEGÚN SINDICALIZACIÓN	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
DÉBIL	Recuento	104	153	98	96	451
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	23,1%	33,9%	21,7%	21,3%	100,0%
	Residuos corregidos	0,1	4,5	-4,8	0,5	
MEDIO	Recuento	442	502	403	361	1708
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	25,9%	29,4%	23,6%	21,1%	100,0%
	Residuos corregidos	4,6	5,7	-10,4	1,1	
FUERTE	Recuento	146	117	450	163	876
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	16,7%	13,4%	51,4%	18,6%	100,0%
	Residuos corregidos	-5,1	-9,7	15,2	-1,6	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de SINDICALIZACIÓN	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

Estos sindicatos masivos son percibidos a favor de la empresa, y los menos masivos y antiguos son percibidos contra la empresa, produciéndose discusiones abiertas y francas en torno a este tema.

“Lo otro es la existencia de los sindicatos de empresa, o sea, no de empresa, sino que los sindicatos existentes de la empresa o del contra de la empresa, porque es gente que en el fondo, de repente, igual, por querer acomodarse monetariamente, porque a largo plazo, sobre todo los sindicatos que van en contra de la empresa, van a ir hacia allá” E3.

“Aquí siempre hay una rivalidad entre el sindicato del lado de la luz y el sindicato del lado oscuro” E4.

“Estos síndicos viven, como se dice, la garrapata vive por chupar sangre, ¿de dónde?... ¡del animal! Entonces si el animal se deja convencer de lo que él le dice y los incentivan: ‘No, cualquier cosa, date una vuelta no más y listo’, o por último, no sé, entonces pasa eso” E3.

“Es como una amargura social que tienen, tienen que ser atornilladores al revés, porque es mucho lo que aquí he escuchado: No, si hay que hacerle hasta que quiebre” E3.

(3) El ausentismo impacta directamente los indicadores de resultado, ya que se trata de conductores programados que no se presentan a trabajar, lo que implica servicios que no se hacen. Se estima que este ausentismo es elegido.

“Muchos aquí (...) no les dieron la fecha de vacaciones cuando ellos querían (...), piden una licencia y más encima vuelven y les quedan las vacaciones (...), entonces el compadre tira una licencia en febrero y está de vacaciones, y cuando vuelve toma las vacaciones” E3.

“Hay colegas que dicen: Yo el día de partido me voy a la comisaría, yo no me arriesgo, yo tiro licencia, por último prefiero faltar” E4.

Un 72% de los conductores tienen cero ausencias. El 25% pocas y un 3% tiene muchas ausencias (más de siete y hasta 28 eventos en el año). El grupo sin ausencias está sobrerrepresentado en clústeres convergentes con la norma de desempeño bajas saturaciones en clústeres divergentes y los segmentos con ausencia funcionan de manera inversa.

Los conductores *amarillos* deciden y variabilizan su desempeño más que otros segmentos; la sindicalización de núcleos pequeños y tradicionales se asocia a desempeños divergentes; y, por último, el ausentismo es elegido y afecta directamente el resultado.

Desde el punto de vista de las redes, los nodos articuladores de relaciones entre conductores alcanzan bajos índices de centralidad. Al parecer, la movilidad de turnos, recorridos y máquinas a los que están sujetos los conductores obstaculiza la generación de interacciones, y tienden a desarrollarlas situacionalmente en los espacios en que se encuentran de manera más estable, es decir, en el terminal o *patio*. La circulación de los discursos sobre problemáticas del quehacer, transferencia de conocimiento y prácticas de trabajo es más intensa que los diálogos sobre asuntos personales. Este quehacer se entiende como público y parte del contexto de problemáticas a nivel nacional, por lo cual

GRUPO CANTIDAD DE AUSENCIAS	DATOS	DISES disidente estable	DISMO disidente movil	CONES concurrente estable	CONMO concurrente movil	TOTAL
SIN AUSENCIAS	Recuento	442	505	763	482	2192
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	20,2%	23,0%	34,8%	22,0%	100,0%
	Residuos corregidos	-5,6	-4,9	6,7	3,4	
POCAS AUSENCIAS	Recuento	221	233	181	127	762
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	29,0%	30,6%	23,8%	16,7%	100,0%
	Residuos corregidos	4,7	3,8	-5,2	-3,0	
MUCHAS AUSENCIAS	Recuento	29	34	7	11	81
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	35,8%	42,0%	8,6%	13,6%	100,0%
	Residuos corregidos	2,8	3,5	-4,5	-1,5	
Total	Recuento	692	772	951	620	3035
	% dentro de CANTIDAD DE AUSENCIAS	22,8%	25,4%	31,3%	20,4%	100,0%

las discusiones sobre temáticas tan diversas como la pobreza, la delincuencia, el estrés o la depresión se entienden incorporadas a este extenso quehacer profesional de servicio público a la ciudad.

La circulación de relatos sobre experiencias de trabajo vincula a un mayor número de integrantes en redes que se diferencian por su dispersión y multicentralidad.

La movilidad queda entretejida con espacios de autodeterminación del hacer en el trabajo; la decisión de operar o no y la forma en que se realiza. El resultado de esta movilidad está en el continuo de la convergencia o divergencia de la norma, y requiere espacio para constituirse; exige insaturación prescriptiva, escape o ineficiencia de controles, y puede concebirse como la flexibilidad que aporta la capacidad articuladora del ensamblaje.

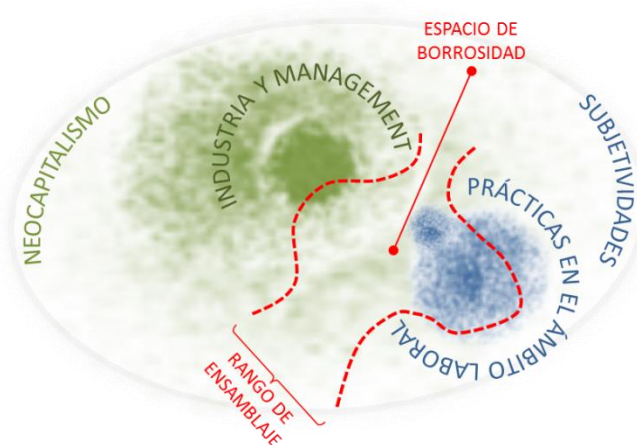
Para Engeström (2001), las contradicciones actúan como fuerza impulsora del cambio de la actividad. En la medida que los ensamblajes se propongan como modos resolutores de controversia, en términos de nuevas prácticas de trabajo, podrían conceptualizarse como formas de aprendizaje basado en el error (Schwartz, 2009) o formas de innovación cultural, faceta en la que no ahondaremos en la presente tesis.

El eje de una articulación requiere *aire*: espacio para la movilidad. Esta carencia de flexibilidad se da cuando el modelo de implantación asume y exige apego total de la ejecución a la prescripción, eliminando el espacio de transacción o la movilidad para el ensamble y considerando toda desviación como una variabilidad errónea. El espacio que se ha negado desde la administración, ha sido *tomado* por los conductores, posibilitando el funcionamiento que de otro modo hubiera sido inviable: este aspecto del ensamblaje evidencia tanto su orientación a la solución como el hecho de que la estandarización no es una estructura de trabajo apropiada para la operación humana —que aprende y se desarrolla gracias a lo discontinuo—, ya que se ha construido desde y para el contexto maquínico.

Ensamblaje se presenta entonces, como el espacio cedido o tomado que posibilita la viabilidad del sistema mediante la creación y el ajuste dinámico de prácticas laborales disponibilizadas como settings para la acción, en un proceso de aproximaciones sucesivas y negociaciones creativas (implícitas o explícitas) en el colectivo de conductores.

En esta dinámica de ensamble, el espacio está desustancializado (Urry, 2000) y tratado como signo, entendiéndose como componente-contexto esencial en los flujos, pero históricamente no cualificado; más bien implícito; invisibilizado. Para Maturana (1994), la cultura humana está en el espacio intersubjetivo, y no se encuentra ni en la neurona ni en *la cosa*.

Hay cosas que culturalmente vemos y otras que tendemos a omitir; vemos la *tensión* porque operamos dicotomizando y aprendiendo de la *diferance*; por alcance perceptivo, notamos usualmente las dialécticas de nivel medio, pero perdemos noción de lo micro y lo macro; percibimos figura más que fondo; movimiento más que quietud, lo coherente organizado más que lo complejo desorganizado. Para Serres (en Ibañez, 2005), no vemos el espacio y de este modo se nos *invisibiliza*, porque nuestro lenguaje no da cuenta de los espacios, sino casi exclusivamente de los *llenos*. Es por ello que este trabajo pretende mover la frontera de las limitaciones del lenguaje en esta materia, para proponer argumentaciones en el borroso campo de las danzas que entretejen estas nociones del ensamblaje.



Desde las nociones de espacialidad, los ensamblajes constituyen espacios de ajuste articulatorio. En el caso analizado, el *rango de ensamblaje* se mueve entre parámetros de desempeño de *cumplimiento/no cumplimiento* y *estabilidad/variabilidad*, administrando tácticas del *management*, tales como procedimientos, equipamientos y controles. Por otra parte, este rango comprende tácticas de los trabajadores, dentro de las cuales se han conceptualizado grados de divergencia y movilidad; otros *modos de hacer*; decisiones de uso de los settings de prácticas disponibles; justificaciones (cultura del reclamo y la insatisfacción o sufrimiento); actores posicionados según estructura de la red, tipologías y agrupaciones cualificables (fronterizos, intermediarios, centrales, etc.).

Si bien la estructura de la red admite la lectura de posicionamientos y relaciones, “lo relevante en la red no son los puntos conectados, sino el flujo de influencias” (Latour, 2008, pág. 187), por tanto el contenido de los discursos que fluyen en ella constituyen la descripción de las dinámicas de ensamblaje. El modelo de actividad nos ha llevado a analizar flujos de intercambio, distribución, consumo y producción, principalmente desde los relatos de los conductores, que han derivado en una caracterización más específica del concepto *ensamblaje*.

Las observaciones de redes y relatos han resaltado dos ámbitos de interacción que se dan en distintas calidades de espacialidad y movilidad. El ámbito *estable* se da en la *cafetería*, en la cual los encuentros transcurren en momentos discretos para construir con relatos en que participan sujetos recombinaos casualmente, que interactúan para reflexionar sobre

el trabajo y *arreglar el mundo*. El ámbito *móvil* se produce en *ruta*, donde los encuentros transcurren en la lógica de la velocidad (Virilio, 2006), mediante flashes en flujo, intercambiando señales taquigráficas con actores seleccionados por afinidad, y operan para coordinar trabajo y acciones inmediatas.

3.2. Constructos conclusivos

Desafiando los bordes de la comprensión, pero excusados tras el paradigma de la complejidad, la propuesta conclusiva de esta tesis es que “la movilidad es actividad que crea el espacio como correlato a su desplazamiento y variabilidad. El espacio es constitutivo y constituyente del ensamblaje. Las dinámicas de ensamblaje son articulaciones espaciales que se dan en circulaciones de: ⁽¹⁾resultados que se fusionan a justificaciones; ⁽²⁾decisiones que perfilan subjetividades situacionales ⁽³⁾acciones productoras y consumidoras de artefactos”.

A continuación, desmadejaremos este tejido buscando la inteligibilidad de cada concepto.

Movilidad

Es el desplazamiento de una situación a otra en cuyo traslado se pueden tomar diversas trayectorias y diversos destinos. Para situar este concepto de manera práctica en el modelo de la actividad de Engestrom (2001), utilizado en este análisis, ejemplificaremos dos casos de movilidad: directa e indirecta. Entenderemos como movilidad directa, la acción de cumplimiento íntegro por parte del sujeto, del desempeño prescrito en términos de resultado y de procedimiento. En el caso en estudio se pide al *sujeto* conductor que desempeñe su *rol* realizando su trabajo con apego a una *norma* que prescribe instrucciones de salida, transporte y llegada del bus. Un movimiento directo hacia el objetivo, quedaría definido por la ejecución de la operación por parte del conductor siguiendo estrictamente esta prescripción para lograr el resultado esperado. El espacio abierto por esta forma de movilidad sería lineal, unidimensional, sin variabilidad de trayectoria.

Entenderemos como movilidad indirecta al desempeño, por parte del conductor, con baja adherencia al procedimiento fijado por el management. Esta forma de movilidad podría explicarse por una simple violación de norma, hasta la creación formas alternativas de desempeño por parte de los conductores, incluyendo el reemplazo de los objetivos fijados por nuevas definiciones. Esta forma de movilidad indirecta, desapegada de la forma y meta, puede acercarse en distintos momentos, grados y modos al desempeño prescrito, desplazándose de manera sinuosa y describiendo en su trayectoria un espacio bidimensional, que constituye un rango más o menos amplio de superficie.

El territorio se concibe como el campo de variabilidad posible, para las movilidades y espacios, descrito por la interacción de todos los elementos del modelo de la actividad.

Espacio

Es lo que se genera en virtud de la movilidad. Es la resultante del desplazamiento desde un punto hacia otros, y queda dimensionado por el rango de variabilidad de las trayectorias.

La posibilidad de *decisión* de los conductores queda constituida históricamente por la acción divergente de la prescripción laboral, y sedimenta en la construcción colectiva de nuevos artefactos de desempeño. Esta posibilidad de decisión, respecto a tomar alguno de los settings de acción disponibles, responde al intento de compatibilizar distintos mandatos, intereses y necesidades que diversos actores hacen circular en la trama asociada al mundo laboral, buscando la viabilidad del sistema. Este conductor identifica los actores políticos, sociales, institucionales, organizacionales, familiares, etc., y las distintas temáticas, exigencias y limitaciones asociadas a ellos, construyendo de manera colectiva y progresiva formas de trabajo que ensamblan estos mundos y posibilitan la continuidad de sí mismos y del sistema. Este territorio queda delineado, entonces, por los polos de la actividad (sujeto-artefacto-objeto-roles-normas-agrupaciones) y sus posibilidades para la apertura de espacios se dan en las interacciones o circulaciones entre estos polos. En el caso estudiado, se aprecia movilidad situada en las relaciones sujeto-objeto, leído desde falta de adherencia a la norma y prescripciones al rol laboral, migrando hacia la creación de artefactos. Los espacios se abren por la variabilidad en la acción laboral y el desarrollo de artefactos que divergen de esta prescripción. La producción, la distribución e intercambio se dan en espacios colectivos y abiertos de diálogo. El espacio, entonces, es creado por el movimiento, entretejido en el territorio.

Desde la aproximación cuantitativa, se ha observado variabilidad estadística y distribuciones de desempeño homogéneas y distantes del objetivo fijado por el sistema. Asimismo, el indicador que se relaciona más estrechamente con los clústeres y caracterizaciones de los conductores es la varianza o desviación. La dispersión de las redes de relación asume forma multicéntrica o rizomática, dando cuenta de este bloque *α-locado* de desempeño. La variabilidad parece asociarse a la elección inestable de settings de acción. Este sujeto *artista* variabiliza sus posibilidades ensanchando el espacio de acción. En la medida que sus artefactos más se alejen de la prescripción manteniendo la viabilidad del sistema, mayor será el ámbito de movilidad. Mientras más settings de acción genere con sus artefactos, mayor será la posibilidad de movimiento y la amplitud del espacio creado.

Existen también perfiles de movilidad del desempeño de tipo ascendentes, descendentes y variables, que dan cuenta de las oscilaciones del comportamiento del conductor. Éstos son medidos en base al registro de comportamientos en el trabajo, tales como salir a

tiempo, detenerse en los paraderos, conservar la posición relativa del bus respecto a los otros buses en tránsito, etc. que dan cuenta de las acciones del conductor en ruta. Se trata entonces de una variedad de conductas laborales, no sólo de indicadores de metas. Por tanto, el rango de amplitud que toma el espacio está dado por la variabilidad del movimiento.

Ensamblaje

Una construcción conceptual más elaborada indica que ensamblajes son espacios —tomados o cedidos— articuladores del quehacer laboral a través de la reinterpretación móvil de prácticas que admiten la continuidad del proceso organizacional productivo.

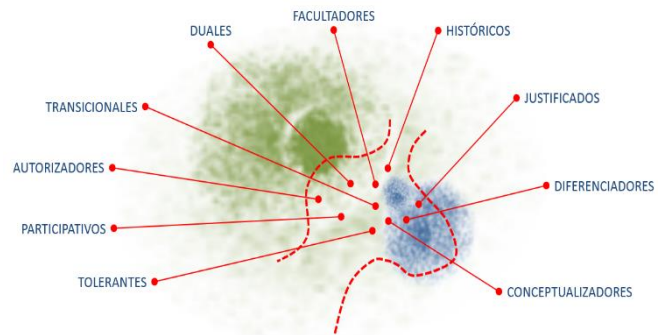
Son gatilladas ante la percepción de

riesgo de desorganización del conjunto sociocultural para el trabajo, ya sea por colonización tecnológica procedimental o por rearticulación de necesidades subjetivas o de los clústeres laborales.

Derivados del análisis estadístico, de redes y de contenidos del relato, se desprenden cualificadores para estos ensamblajes, los que han sido sintetizados y nominados para conformar un cuerpo descriptivo que amplía y caracteriza el concepto.

Los ensamblajes son **facultadores**, ya que facilitan la funcionalidad del trabajo, permitiendo la viabilidad organizacional mediante la continuidad operacional, evitando quiebres o crisis mayores, buscando soluciones con los recursos y colaboraciones disponibles. Los conductores se definen dos metas en la calle: recoger pasajeros y dar dos vueltas, lo cual permite dar continuidad al servicio. Esta forma de operar, por una parte atenta contra el indicador de regularidad —buses fluyendo en periodos regulares en ruta— perseguido por el management; pero, por otra, constituye una manera efectiva de resolver una problemática crítica para el sistema: dar apoyo al colega con un bus saturado y recoger pasajeros.

“Tirar, recoger y botar. Es decir, hacer el trabajo y ayudarle al colega, si ve que el colega va lleno, lo paso y me voy yo recogiendo pasajeros hasta que me llene y después el colega se desocupa y me vuelve a pasar, para la regularidad nos vamos uno y uno” E6.



En acuerdo con el modelo de la actividad, los ensamblajes son **históricos**, en tanto se construyen sobre los sedimentos de prácticas previas, y recogen aspectos simbólicos que dan continuidad al cuerpo de significados del quehacer. En el sistema de transporte previo, el cuidado de la máquina, tanto en el aseo como en la mantención mecánica era responsabilidad del conductor. El nuevo sistema distribuye el rol en aseadores y mecánicos profesionales, sin embargo la práctica evoluciona hacia la verificación de la funcionalidad del bus al inicio del servicio por parte del conductor. Si bien hay pérdida de estatus, la continuidad histórica se da en la conservación de la relación de cuidado respecto a la máquina.

“Antes nosotros teníamos autoridad arriba de la máquina (...), porque nosotros éramos reyes y señores arriba de la máquina... nosotros... era como nuestra oficina, la andábamos trayendo limpiecita, andábamos trayendo la escoba ahí, para limpiarla, para amononarla, la arreglábamos nosotros mismos, era, era nuestra oficina y todo el mundo nos respetaba” F2.

“Uno debiese en la mañana, antes de echar a andar el bus, verificar que todo esté apagado, entonces así los componentes duran más, las luces, los fusibles, las ampolletas fluorescentes, todo, revisar la máquina como corresponde” E4.

En el mismo sentido que propone Rorty (2010, pág. 190) cuando señala: “nadie se preocupa de si tenemos o no la posibilidad de acceder cognitivamente a las cosas (...). Lo que sabemos es distinguir una creencia justificada que tenga relación con las cosas, de una creencia carente de justificación”; así, los ensamblajes requieren discursos **justificados** o razones suficientemente fundadas en relaciones de conjuntos significativos, para dar respaldo al desarrollo de nuevas prácticas. La justificación que los conductores han construido para sus ensamblajes, contiene ejes de argumentación variados, resultando centrales aquellos que admiten relatos de fracaso, insatisfacción y reclamo. Una premisa adicional para esta justificación, queda estructurada en la inhabilitación de los sistemas de dirección control establecidos por el management, en tanto no interactúan ni dan apoyo ante problemáticas; emiten órdenes contradictorias e inviables y admiten desempeños aberrantes sin tomar acciones correctivas.

“Lo otro malo que tiene es que los buses o los operadores del sistema de Transantiago licitaron con buses, licitaron con cámaras, licitaron con micrófonos y licitaron con casetas de seguridad para los conductores, lo cual no se ha hecho realidad eso” E5.

“La empresa tiene toda la información y sabe quién anda volando... sabe... Quién trabaja y quién no trabaja... Igual que el caballero, nos tiene a todos identificaos... Si ellos no toman sanciones, ¡es porque no quieren hacerlo!” F2.

Los ensamblajes son **duales**, ya que desarrollan relatos en base a polos de significado mediante *dicotomías*. Se construyen extremando las imágenes y produciendo relatos que las asocian. Cuando se habla de conductores, se tiende a mencionar los *amarillos* y los *nuevos*; hay pasajeros *chanchos* y pasajeros *decentes*; se habla de la relación trabajador/empresa; cumplir y no cumplir, sindicatos de la luz y del lado oscuro, etc. Esta estrategia refuerza la diferenciación y relación entre prácticas y actores.

“Hay conductores que son antiguos, antiguos conductores, hay conductores que son término medio y hay conductores que son realmente nuevos” E6.

“El conductor de la amarilla tiene mañas, por decir, a lo mejor no para en los paraderos justos, para más allá o por el semáforo. En mi caso no, porque a mí me dijeron que parara en el paradero, yo paro dentro del paradero” E2.

Estos espacios articuladores implican la **diferenciación de actores** que pueden estar más o menos relacionados con el quehacer del conductor. Las etiquetas aparecen haciendo distinciones de participación y distancia. Los superiores son señalados como distantes y quedan fuera de los intercambios; los conductores antiguos *amarillos* son intocables, y no vale la pena molestarse en debatir con ellos; los conductores *coleguita* son cercanos y colaboradores y los *fome* son aislados.

“Hay algunos que se les puede hacer la ley del hielo también, más pesados y fome, fome, sapos y todo” E7.

“Los mandos medios y los de más arriba no nos toman importancia” F2.

Los ensamblajes son medios **conceptualizadores** que abren espacio a la elaboración de lenguajes que aportan a la estructuración de estas prácticas de trabajo. Se producen, evolucionan, distribuyen y refinan en diálogos abiertos y participativos que se dan en las zonas de cafetería del terminal. Así como se han dado términos para caracterizar grupos o tipos de conductores, las distintas maneras de operar en ruta se han llamado de maneras muy gráficas, por ejemplo, irse de *mochila* (pegado atrás del otro bus, para no recoger pasajeros); irse de *colectivo* (con cuatro o pocos pasajeros); ir *reventado* (el bus lleno de pasajeros); irse *por fuera* (transitar por segunda pista evadiendo paraderos); hacerse el *guagua* (quedarse o hacerse el dormido en pausa en la cabecera); darse *dos vueltas* (hacer sólo parte del trabajo asignado); rechazar máquinas con *piedras* (buses reparados con repuestos de otras máquinas); irse *uno y uno* (alternarse paraderos, adelantándose para recoger pasajeros); irse en *vacío* (apagar luces y no dar servicio); hacer *la cortá* (interrumpir el servicio, poner rutero en tránsito y saltarse un tramo de ruta para retomar

el servicio más adelante); andar *caído* (ir atrasado); hacer *patrañas* (realizar trucos para evitar hacer el trabajo).

“El mochila, sí, sé que hay unos que se pegan atrás, esperan que uno vaya tomando toda la gente para que él cuando esté lleno, pasar y avanzar y llegar al destino desocupado” E6.

“Es cuando va reventado o va de colectivo... P: ¿Qué es de colectivo? R: Van 4 personas arriba, ja, ja, ja” E1.

El ensamblaje abre espacios **participativos** en donde el diálogo cotidiano se mezcla con la revisión de prácticas de trabajo y la generación de acuerdos por parte de actores en negociación permanente. Los lugares de diálogo son abiertos.

“Los temas que uno tiene en la cabeza, de que este atropelló a quién, por el asunto de Larraín, de que no pagaron esto, que la vieja lo putió, por ejemplo, porque no paró con el coche, esas cosas. Ahí uno se engancha y empieza a sumarle ahí a las historias que van contando” E8.

Los ensamblajes son **tolerantes**, por cuanto admiten variabilidad en ejecución, posicionamiento y adscripción, permitiendo la convivencia de diversidad de orígenes y prácticas. Hay solidaridad y respeto por las problemáticas personales que pudieran afectar el comportamiento en el trabajo y, por sobre todo, hay reconocimiento de la identidad de *artista* del conductor, que le faculta para tomar uno u otro setting de práctica para desempeñarse.

“Yo no puedo decir que alguien hizo algo malo, y si a lo mejor yo también he cometido la misma falta” E7.

“A un fome amigo tú lo saludas de fome y lo abrazas, ese es un fome, pero amigo” E7.

Los ensamblajes **autorizan** al actor, en el sentido de habilitarlo a decidir y otorgarle opciones para tomar decisiones. La definición colectiva de acuerdos que van modelando las nuevas prácticas de trabajo no implican la obligación o compromiso de ejecutarlas para los conductores. La misma riqueza de artefactos que posibilita la variabilidad de prácticas, faculta la creación de nuevas alternativas en un ambiente no restrictivo. Se presentan aquí dos espacios laborales claves para los conductores: el espacio *fijo y grupal*, en la cafetería, que constituye una instancia para la creación colectiva; y el espacio *móvil e individual*, en ruta, propicio a la toma de decisiones de acción y para desempeño individual de ese conductor que opera *solo*. Lo gregario con lo individualista conviven, como en el enjambre de Bauman (2010), el compromiso y la fragilidad de vínculos, en donde reaparece la responsabilización individual y la definición colectiva que no obliga (Castell, 2010).

“Eso de sapiar, yo creo que no corresponde, porque cada uno aquí sabe lo que hace en su trabajo”
F2.

“No, mire, nosotros aquí adentro estamos conversando re bien pero allá afuera... salimos a la calle y nos transformamos; cuando estamos detrás del volante cambiamos” F2.

Esta admisión de opcionalidad en el desempeño y de rangos de variabilidad en la ejecución está sustentada tanto en la variabilidad contextual y el estado anímico del actor, como en la borrosidad del artefacto laboral mismo. Esta borrosidad se debe a que los ensamblajes, como espacios articuladores, se sitúan y operan como elementos **transicionales** entre las prácticas previas y las directrices impuestas, reinterpretándolas en una redefinición ambigua. Estas prácticas operacionales híbridas emulan esta especie de *ajjaco* que Ortiz (1913) describe en la cultura cubana. Su constitución las define como borrosas, ya que finalmente son fruto de la búsqueda permanente y colectiva de soluciones intermediadoras y parciales.

“Andas más despacio, llegas a la cabecera, te estacionas bien estacionado no molestando a nadie, que los demás pasen por al lado y te quedas una media hora parado, 40 minutos, y después te vienes a la otra cabecera, si te dan tres vueltas, a la otra cabecera vuelves a llegar, te estacionas bien de nuevo, dejas pasar unos cuarenta minutos y después te das otra vuelta y ya estás cumpliendo, prácticamente, con los horarios de servicio, que son de tres vueltas y llegas a dos” E7.

Dinámica de ensamblaje

Más que insistir en el delineamiento de estos sujetos desustancializados que toman situacionalmente los settings de acción disponibles, interesa describir las dinámicas de ensamblaje como articuladores de condiciones heterogéneas.

La dinámica de ensamblaje requiere la apertura de espacios que demanden decisión e intervención autónoma por parte de los conductores. La necesidad de crear estos espacios está fundada en las justificaciones de errores y falencias del sistema, tanto como



en los malos resultados. El llamado a la *agencia* resolutoria del *error* queda reforzado por argumentaciones tales como la falta de reacción institucional y carencia de soluciones ante problemas críticos; la inconsistencia de normas y directrices otorgadas por el management; la ausencia de consecuencias para el cumplimiento y el incumplimiento; incluso, la constitución del espacio de trabajo en una cabina individual, entre otras.

Todo esto demanda la coordinación para la creación de soluciones que faciliten y den continuidad al trabajo. Estas soluciones han sido producidas por los conductores, de manera evolutiva y colectiva, y distribuidas a través de la disponibilización de diversos settings de prácticas que los actores pueden usar situacionalmente, y en virtud de lo cual se les identifica y admite en la comunidad experta.

Cada uno de los componentes de esta dinámica ha sido descrito previamente en la presentación de resultados del análisis fundado —incluso coinciden con la estructura de paradigma para Strauss y Corbin (2002, pág. 140), de *Condición – Acción - Consecuencia*, de manera que referiremos la profundización de este concepto a dicha sección.

Acoplamiento social

El acoplamiento social se da entre conductores, excluyendo a otros roles, y es transaccional y orientado a objetos y dinámicas del trabajo; es constituyente de relatos laborales; es multicéntrico, incondicional y superficial. El mundo de contacto del conductor se produce preferentemente en la calle y opera para la construcción de experiencias de trabajo. Se diferencia en los clústeres de movilidad de desempeño; en tanto desempeños estables, tienden a un mayor acoplamiento y desempeños variables presentan dinámicas de desacoplamiento en la red social caracterizadas por el aislamiento y el funcionamiento en diadas.

El acoplamiento de los conductores está orientado a objetos y dinámicas del trabajo, ya que la densidad de contactos en red se concentra en relaciones de trabajo más que en relaciones personales. Las interacciones comunicativas se dan para intercambiar información y experiencias de trabajo, y las instancias de relación son la colaboración y descansos en el trabajo. Es central para los conductores resolver la problemática de enterarse de lo que los colegas hacen y obtener información sobre lo que ocurre en la empresa. Los contactos se dan en forma de ayuda puntual para dar o pedir colaboración en ruta en caso de necesidad, o bien, para compartir un momento de descanso en el terminal; un café en el casino, un cigarrillo o juego de tablero. Más que otros focos, es el mundo del trabajo donde se dan los acoplamientos sociales de los conductores. Acoplamientos que toman forma de complementación cuando se trata de construir formas de enfrentar el trabajo; tolerancia ante las diversas decisiones respecto a cómo operar en ruta; aceptación de los orígenes y experiencias previas.

Los contactos se dan con mayor densidad en momentos de aproximación en ruta que en espacios de interacción en el terminal. Esto indica que el mundo de contacto del conductor se produce preferentemente en la calle.

Respecto a las redes de flujo comunicativo, se muestran más fuertes las interacciones para intercambiar experiencias laborales que aquellas que informan de noticias relativas al

trabajo. Una lectura de esta distinción sería que los *haceres* laborales de los conductores estarían más basados en la experiencia compartida que en la información operacional de la empresa.

La participación en actividades extralaborales dentro o fuera del trabajo es el aspecto relacional más débil. Se trata de actividades deportivas, recreativas, tales como celebraciones sociales, eventos deportivos o simplemente, reuniones y actividades de disipación.

“Casi no hay instancias como para hacer una pandilla, aquí no.... se junta de repente con un grupo, después se junta con el otro, es el grupo que se junta, a veces le tocó una tabla y le tocó salir y uno no va a estar (...); es que uno se ha vuelto más frío en cuanto a trato humano entre colegas, a veces yo llego choreado, y para no andar con cosas, uno lo único que querís es irte para la casa y luego” F1.

Así mismo, las asociaciones para discutir y proponer mejoras en el trabajo, tanto como las relaciones de apoyo, son menos densas. Se encuentran debilitadas las relaciones de apoyo que implican acudir a otros ante dificultades en el trabajo o problemas personales o familiares, para recibir orientación o alguna ayuda específica. Esta distancia personal y ausencia de apoyo ante problemas se relaciona con la percepción del conductor de ser un trabajador solo.

Una mirada a las relaciones en los clústeres de desempeño indica que hay interacciones fuertes entre nodos o actores de clúster distinto, lo cual implica indiferenciación del factor desempeño a la hora de relacionarse. Si bien no se aprecian diferencias de interacción relevantes entre conductores de desempeños convergentes y divergentes, sí las hay cuando se compara la relación de los clústeres de acuerdo a la movilidad del desempeño: los desempeños estables tienden a un mayor acoplamiento, en tanto, los desempeños variables presentan dinámicas de desacoplamiento en la red social caracterizadas por el aislamiento y el funcionamiento en diadas. Al parecer, los conductores artistas que varían más en su estilo de desempeño elegido, operan de manera autocentrada, como los *fomes*. El desacoplamiento de los conductores respecto de otros roles en la organización ha sido progresivo y basado en la carencia de soluciones ante problemas, ya sea por distanciamiento o por falta de compromiso. La percepción de los conductores es que las autoridades e instituciones que no protegen, los pasajeros que agreden; los ejecutivos son distantes y no escuchan y los mandos medios no ayudan ni resuelven.

“Vulgarmente se dice que los mandos medios no se mojan el potito” F2.

En virtud de esta falta de apoyo, el conductor se convierte en mediador de sí mismo, y se van perfilando rasgos transversales a este sujeto laboral, dentro de los cuales destacaremos la fortaleza y la autonomía, referidos como relatos de condiciones no normales que rodean al *conductor cuero de chancho y solo*.

“Es que nosotros no tenemos una vida normal (...), nosotros no somos personas normales, nuestro trabajo no es normal” F1.

“Hay que aperrar, hay que ser cuero de chancho, de repente hay gente que no se ha subido nunca a un volante y atrás 200 personas, que te están presionando porque van al trabajo...” F1.

“Yo pensaba que no era tan fuerte, pero sí. Este trabajo estresa y enferma bastante” E6.

“Andar solo, ¿qué es lo que significa?... , que yo hago mi pega solo. Yo soy individual, soy un número pero individual, si yo me mando un condoro soy yo el responsable. Estoy solo...”

Para estos conductores de *enjambre* (Bauman, 2010), la señal mínima de aceptación que puede estar presente aún en esa ruta de contactos taquigráficos, es el saludo. El análisis realizado de los rangos y tipos de saludo que se dan en esta comunidad indica que este gesto opera como marca del acoplamiento. A los superiores no se les saluda; a los pasajeros se les responde sólo si estos saludan primero, de otro modo, no se les mira y se considera que no están. A los colaboradores se les saluda en distintos grados de cercanía, pero siempre se les saluda. La integración a través del saludo acoge a los *fomes*, a los que han hecho patrañas y, más allá de la condición de soledad en el trabajo, está ese saludo casi incondicional.

“A todos los saludamos. Todos nos saludamos, a ver es que..., la pega del conductor, uno anda solo. Uno en la calle anda solo” E1.

“Tú los saludas y andan mal, pueden andar un poco con la caña y tú los ves, pero no les puedes decir nada” E7.

“...A un fome amigo tú lo saludas de fome y lo abrazas, ese es un fome, pero amigo” E7.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriaensen, B. Postcolonialismo postmoderno" en América Latina: la posibilidad de una crítica radicalmente "heterogénea". <http://www.vlrom.be/pdf/992postcol.pdf>
- Archer, M. (1997). Cultura y Teoría Social. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires.
- Austin, J. (2010). Como Hacer Cosas con Palabras, Ed. Paidós. Madrid
- Ashcroft, B. (2001). Post-Colonial Transformation. London: Ed. Routledge
- Avello, P. (2008). Regulación del Transporte Público Chileno y Transantiago. Concepción: Ed. Universidad de Concepción (Chile). Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
- Baudrillard, J. (1981). De la seducción. Madrid: Ed. Cátedra.
- Baudrillard, J. (2000). El Espejo de la Producción. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Baudrillard, J. (2001). La Transparencia del Mal: ensayo sobre los fenómenos extremos. Barcelona: Ed. Anagrama.
- Bauman, Z. (2010). Mundo Consumo. Barcelona: Ed. Paidós.
- Bauman, Z. (2003). Modernidad Líquida. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2005). La Sociedad Sitiada. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Bateson, G. (2006). Una unidad sagrada: Pasos ulteriores hacia una ecología de la mente. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Bhabha, H. (1994). The Location of cultura. New York: Ed. Routledge
- Beck, U. (2002). La sociedad del riesgo global. Madrid: Ed. Siglo veintiuno.
- Berger, P & Luckman, T. (1995). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- Bourdieu, P. (2004). Cuestiones de sociología. Barcelona: Ed. Akal.
- Bruner, J. (2006). Actos de Significado. Madrid: Ed. Alianza.
- Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional. Massachusetts: Ed. Addison Wesley.
- Burke, P. (2006). ¿Qué es la historia Cultural?. Barcelona: Ed. Paidós.
- Burke, P. (2010). Hibridismo Cultural. Madrid: Ed. Akal.
- Blumer, H. (1981). El Interaccionismo simbólico: perspectiva y método. Islas Baleares: Ed. Hora Nova, S. A.

- Carpentier, A. (1991). Obras completas de Alejo Carpentier: Conferencias. México: Ed. Siglo Veintiuno.
- Calsamiglia, H. (2008). Las cosas del decir: Manual de análisis del discurso. Barcelona: Ed. Ariel.
- Cámara de Comercio de Santiago (2003). La economía digital en Chile, 2003. Santiago: Ed. Cámara de Comercio de Santiago.
- Canales, M. (1982). El estudio de la realidad social con metodologías cualitativas. Santiago: Cuadernos División Organizaciones Sociales de la Secretaría General de Gobierno.
- Canales, M. (2006). Metodologías de Investigación Social. Santiago: Editorial LOM.
- Castellano, B. (2009). Louis Althusser y Judith Butler: Génesis y Actualidad del posestructuralismo. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas | 24 (2009.4).
- Castro, C. (2003). Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones. Santiago de Compostela: Ed. Revista de investigaciones Europeas, vol. 9, n° 2, pag.129-150.
- Castoriadis, C. (2006). Figuras de lo pensable. México: Ed. Fondo Cultura Económica.
- Castells, M. (2012). Redes de indignación y esperanza. Madrid: Ed. Alianza.
- Castells, M. (2005). La sociedad red. Madrid: Ed. Alianza
- Capasso, M. (2007). Baudrillard y la seducción. Caracas: Revista de teoría, epistemología, cultura y política, n°1.
- Cattan, N, (1996). Air Traffic Fields of Western European Cities, en D. Pumain y T. Saint-Julien: Ed. Urban Networks. John Libbey/ined, pp. 115-128.
- Castellano, B. (2009). Louis Althusser y Judith Butler: Génesis y Actualidad del posestructuralismo. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas | 24 (2009.4).
- CEPAL, (2013). Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2013: Resumen de América Latina y el Caribe.
- CIPER (2007) Actas de Tansantiago: La Historia Oficial. Centro de Investigación e Información Periodística. Publicación web, <http://ciperchile.cl>
- Cole, M. (2003). Psicología Cultural. Madrid: Ed. Morata.
- Cornejo, R. (2012). Nuevos sentidos del trabajo docente: Un análisis psicosocial del bienestar/malestar, las condiciones de trabajo y las subjetividades de docentes en el Chile neoliberal. Santiago: Ed. Tesis doctorado en psicología. Universidad de Chile.

- Corominas, J. (1987). Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. Madrid: Ed. Gredos.
- Crego, A. (1993). Marx y Wittgenstein: Elementos para una Teoría Sociopsicológica del Conocimiento. Madrid: Tesis doctoral Facultad de Psicología, Universidad Complutense.
- Charaudeau, P. (2005). Diccionario de análisis del discurso. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- Chomsky, N. (1977). Conocimiento y Libertad. Barcelona: Ed. Ariel
- Chonchol, J. (1999). Hacia dónde nos lleva la Globalización: Reflexiones para Chile. Santiago: Ed. LOM.
- Deleuze & Guattari. (2002). Mil Mesetas: Capitalismo y Esquizofrenia. Valencia: Ed. Pre-Textos.
- Denzin, N. (2012). El campo de la investigación cualitativa. Barcelona: Ed. GEDISA
- Díaz, C. (2007). Influencia de las Socializaciones Previas y Trayectorias Biográficas sobre la constitución de Rol y Comportamiento Laboral. Santiago: Tesis Doctoral Universidad de Chile.
- Díaz, C. (2008). Actividad, Contexto Organizacional y Competencias. Santiago: Revista Psicología Organizacional Humana, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Díaz, C. (2009) Subjetividad e Intersubjetividad: Una lectura desde la Psicología Cultural. Santiago: Apunte de Clase Universidad de Chile.
- Derrida, J. (1996). La deconstrucción en las fronteras de la filosofía, Barcelona: Ed. Paidós.
- Dubar, C. (2002). La crisis de las identidades. Barcelona: Ed. Bellaterra.
- Echegaray, G. (2009). Las Constelaciones Organizacionales, Navarra, España: Ed. Verbo Divino.
- Elías, N (1987). El proceso de la Civilización. Madrid: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Elliot, J. (2005). La investigación-acción en educación. Madrid: Ed. Morata.
- EURE (2007). Transantiago, Gobernabilidad e Institucionalidad. Revista latinoamericana de estudios urbano regionales, Volumen 33, Números 98-100. Instituto de Estudios Urbanos Santiago: Ed. Universidad Católica.
- Engels, F. (2007). El origen de la familia, de la propiedad privada y del estado. Buenos Aires: Ed. Claridad S.A.

- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, Vol. 14, No. 1, 2001.
- Flanzy, (2003). *Enología: Fundamentos Científicos y Tecnológicos*. Barcelona: Ed. MendiPrensa.
- Fernández, R. (2007). *Globalización Capitalista: Luchas y Resistencias*. Buenos Aires: Ed. Manuel Suarez.
- Fernández, J. (2006). *Gestión por Competencias*. Madrid: Ed. Prentice Hall Pearson.
- Freire. G. (2010). *Casa-Grande y Senzala: La formación de la familia Brasileña en un régimen de economía patriarcal*. Madrid: Ed. Ediciones de Historia S.A.
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- French-Davis, R. (2012). *Empleo y Estabilidad Macroeconómica Real: El rol de los flujos financieros en América Latina*. Santiago.
- Foucault, M. (1981). *Conocimiento y Poder (El sujeto y el poder): Selección de entrevistas y escritos entre 1972 y 1977*. Reino unido: Ed. Harvester.
- Foucault, M. (1992). *El orden del discurso*. Buenos Aires: Ed. Tusquets.
- Foucault. M (1998). *Historia de la sexualidad: la voluntad de Saber*. Ciudad de México: Ed. Siglo XXI.
- Foucault, M. (2009). *Las palabras y las cosas: Una arqueología de las ciencias humanas*. España: Ed. Siglo XXI.
- Foucault, M. (2010). *El cuerpo utópico: Las Heterotopías*. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión.
- Fullan & Stiegelbauer, (1997). *El cambio educativo, guía de planeación para maestros*. México: Ed. Trilla.
- García Canclini, N. (1990). *Culturas Híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. C. de México: Ed. Grijalbo.
- García Canclini, N. (2012). *Culturas Híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Barcelona: Ed. Paidós.
- García, R. (2006). *Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Glaser & Strauss, B. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York. Ed. Aldine publishing.

- Geertz, C. (1973). *La Interpretación de las Culturas*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Geertz, C. (1994). *Conocimiento local*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Gergen, K. (2007). *Construccionismo Social*. Bogotá: Ed. Uniandes.
- Gergen, K. (2011). *Reflexiones sobre la construcción social*. Madrid: Ed. Artes Gráficas Huertas.
- Giannini, H. (2004). *La Reflexión Cotidiana: Hacia una arqueología de la experiencia*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e Identidad del Yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Ed. Península.
- González, S., Díaz, C. (2005). *Revisión del constructo de Identidad en la Psicología Cultural, en Revista de Psicología Vol. XIV*. Santiago: Universidad de Chile.
- González Rey, F. (2008). *Subjetividad social: sujeto y representaciones sociales*. Brasil: Ed. Revista Diversitas perspectivas en psicología, vol. 4, n° 2, pág. 225-243.
- Gould, S. (2006). *La Vida Maravillosa*. Barcelona: Ed. Crítica.
- Gopegui, B. (1995) *La Escala de los Mapas*. Santiago de Chile: Ed. Andrés Bello.
- Grimson, A. (2011). *Los límites de la cultura: crítica a las teorías de la identidad*. Buenos Aires: Ed. Siglo XXI.
- Guattari, F. (2004). *Plan sobre el planeta: Capitalismo mundial integrado y revoluciones moleculares*. Madrid: Ed. Traficantes de sueños.
- Hall, S. (2011). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- Hanneman, R. (2000). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Universidad de California./Edición Electrónica.
- Havighürst,
- Heisenberg, W. (1992). *La Imagen de la Naturaleza en la Física Actual*. Barcelona: Ed. Planeta.
- Helten, M. (2008). *El Fracaso del Transantiago: seminar paper*. Germany: Ed. GREN Verlag.
- Hewstone, M. (1994). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Hobsbawm, E. (2003) *En torno a los orígenes de la revolución industrial*. Madrid: Ed. Siglo XXI.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Londres: Ed. McGraw Hill.
- Hopenhayn, M. (1994). *Ni apocalípticos ni integrados: aventuras de la modernidad en América Latina*. Santiago: Ed. Fondo de cultura económica.
- Ibáñez, T. (1989). *El Conocimiento de la Realidad Social*. Barcelona: Ed. Sendai.
- Ibáñez, T. (1990). *Aproximaciones a la Psicología Social*. Barcelona: Ed. Sendai.
- Ibáñez, T. (2001). *Psicología Social Construccionalista*. México: Ed. Universidad Guadalajara.
- Ibáñez, T. (2005). *Contra la dominación: Variaciones sobre la salvaje exigencia de libertad que brota del relativismo y de las consonancias entre Castoriadis, Foucault, Rorty y Serres*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Iñiguez, L. (2006). *Análisis del discurso: manual para las ciencias sociales*. España: Ed. Universidad de Cataluña.
- Jameson, F. (1991). *Postmodernism, or, the cultural logic of late capitalism*. Durham: Ed. Duke University Press.
- Kandel, E. (2001). *Principio de Neurociencia*. España: Ed. McGraw-Hill.
- Kaufman, V. (2002). *Re-thinking Mobility. Contemporary Sociology*. Aldershot, Burlington: Ed. Ashgate.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Lash, S. & Urry, J. (1998). *Economía de Signos y Espacios: Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- Latour, B. (2005). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Ed. Manantial.
- Lave, D. (1988). *Cognition in Practice*. New York: Ed. Cambridge University Press.
- Lazzarato & Negri. (2001). *Trabajo Inmaterial: formas de vida y producción de subjetividad*. Rio de Janeiro: Ed. DP&A
- Lewin, R. (2002). *Complejidad: El caos como generador de orden*. Barcelona: Ed. Tusquets.
- Leiva, P. (2004). *Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo*. Valparaíso: Ed. Revista psicoperspectivas, vol. 3, pág. 61-83. UCV.

- Levy, J. (2003). *Frontière, Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Ed. Belin.
- Levy-Strauss, C. (1995). *Antropología Estructural*. Barcelona: Ed. Paidós
- Lins, G. (2003). *Postimperialismo: Cultura y política en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Luria, Leontiev & Vigotsky. (2011). *Psicología y Pedagogía*. Madrid: Ed. Akal.
- Lyotard, J-F. (1991). *La Condición Postmoderna: informe sobre el saber*. Argentina: Ed. REI red editorial iberoamericana.
- Mardones, J. (2003). *Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales*. Barcelona: Ed. Anthropos.
- Martín-Barbero, J. (1991) *De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía*. México DF: Ed. G. Gili.
- Maturana & Varela. (1994). *El árbol del conocimiento*. Santiago: Ed. Universitaria.
- Marx, K. (2012). *Manifiesto Comunista*. Madrid: Ed. Nórdica.
- Mead, G. (1993). *Espíritu, Persona y Sociedad*. México: Ed. Paidós.
- Mezzadra, S. (2008). *Estudios Postcoloniales: Ensayos fundamentales*. Madrid: Ed. Traficantes de sueños.
- Merton, R. (1980). *Teoría y Estructura Social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Michaelsen, & Johnson. (2003). *Teoría de la Frontera: Los límites de la política cultural*. Barcelona: Ed. Gedisa S.A.
- Mignolo, W. (1999). *Revista de crítica literaria latinoamericana, Volumen 25; Volumes 49-50*. the University of Michigan: Ed. Latinoamericana editores.
- Morin, E. (1984). *Ciencia con consciencia*. Barcelona: Ed. Anthropos.
- Morin, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. París: Ed. ONU-Unesco.
- Morin, E. (2006). *El Método: La Naturaleza de la Naturaleza*. Madrid: Ed. Cátedra.
- Morin, E. (2009). *El Método: La vida de la vida*. Madrid: Ed. Cátedra.
- Moure, A. (2004). *Reporte de una experiencia de fusión en el ámbito educacional*. Santiago: Ed. Revista Psyke, vol.13, n°1, 117-130.

- Muñoz, J. y Gschwender, A. (2007). Transantiago: Historia de dos ciudades. Publicación web. Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo. <http://www.cendachile.cl>.
- Munné, F. (2005). Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. Revista interamericana de psicología, vol.29, n°1, pág. 1-12.
- Nahavandi & Malekzadeh, (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. New York: Ed. Academy of management review, vol. 13, pág. 79-90.
- Nietzsche, F. (1981). La voluntad de poderío. Madrid: Ed. Edaf.
- Ortíz, F. (1913). Entre Cubanos: Psicología Tropical. Texas: Ed. Digital Universidad de Texas; P. Ollendorff.
- Olavarría, M. (2013). ¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile?: Tomo 3. El Transantiago. Santiago: Ed. Universitaria S.A.
- OIT, Instituto Internacional de Estudios Laborales. 2013. Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2013: Resumen de América Latina y el Caribe. Edición Electrónica.
- Palacios, C. (2011). Hacia una reconfiguración de los vínculos entre turismo y memoria social. Galicia: Ed. Revista electrónica razón y palabra.
- Parsons, T. (1954) Ensayos de Teoría Sociológica. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Peirce, Ch. (1986). La ciencia de la Semiótica. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión.
- Perez-Taylor, R. (2002). Antropología y complejidad. Barcelona: Ed. Gedisa.
- PMI Institute. (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Pennsylvania: Ed. PMI.
- PNUD. (2009). "Desarrollo Humano en Chile: La manera de hacer las cosas". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Santiago.
- PNUD. (2013). "Desarrollo Humano en el mundo: El ascenso del sur, Progreso humano en un mundo diverso". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Santiago.
- Prigogine, I. (1996). El fin de las certidumbres. Santiago: Ed. Andrés Bello
- Porras, J. (2005). Redes: Enfoques y aplicaciones del análisis de redes sociales. Santiago: Ed. LOM.
- Porras, S. (1998). De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización. México: Ed. Universidad Autónoma de Iztapalapa.

- Porrúa, M. (1998). Teorías sin disciplina; latinoamericanismo, poscolonialidad y globalización en debate. Edición de Santiago Castro-Gómez y Eduardo Mendieta. México
- Quijano, L. (2005). Heráclito, jugador de damas. Revista de Ciencias Humanas N°. 35, Colombia Ed. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Ramos, C. (2009). La transformación de la empresa chilena. Una modernización desbalanceada. Santiago: Ed. Universidad Alberto Hurtado.
- Reygadas, L. (2002). Ensamblando Culturas: Diversidad y Conflicto en la globalización de la industria. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Requena, F. (2012). Análisis de redes sociales: Orígenes, teorías y aplicaciones. Madrid: Ed. Siglo XXI.
- Ricoeur, P. (1991). Finitud y culpabilidad. Madrid: Ed. Taurus.
- Richard, N. (2008). Debates Críticos en América Latina. Santiago: Ed. Cuarto propio.
- Rivera, C. (2008). Humillación y Negocio. Santiago: Ed. Ayun
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez, I. (2011). Debates culturales y agendas de campo. Estudios culturales postcoloniales, subalternos, transatlánticos, transoceánicos. Santiago: Ed. Cuarto propio.
- Rorty, R. (1979). Philosophy and the Mirror of Nature. USA: Princeton University Press./Edición Electrónica.
- Rorty, R. (2010). Filosofía como política cultural. Madrid: Ed. Paidós.
- Salomon, G. (2001). Distributed Cognitions: psychological and educational considerations.
- Sandoval, M. (2005). Jóvenes del Siglo XXI. Sujetos y actores en una sociedad en cambio. Santiago: Ed. LOM.
- Sánchez, F. (2009). Constelaciones Familiares: una guía de trabajo. Barcelona: Ed. Rigden Edit. Institut Gestalt.
- Sato, L. (2012). Feira livre: organização, trabalho e sociabilidade. São Paulo: Ed. EDUSP
- Schein, E. (1973). Consultoría de procesos. USA: Fondo Educativo Interamericano.
- Schwartz, B. (2009). Por una Educación Permanente en la Formación de Adultos. Revista Educación Permanente N° 180, págs., 33-48. Francia.
- Sennett, R. (2006). La Cultura del Nuevo Capitalismo. Barcelona: Ed. Anagrama.

- Sisto, V. (2005). Teorías organizacionales postmodernas y la gestación del sujeto postmoderno. Barcelona: Ed. Programa de doctorado en psicología social. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Soto, A. (2008) Flexibilidad Laboral y Subjetividades. Cap. Organizaciones Flexibles, Carlos Díaz. Santiago: Ed. LOM.
- Stecher, A.; Godoy, L. (2014). Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina. Santiago: Ed. RIL editores.
- Strauss, A. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Medellín: Ed. Universidad de Antioquia.
- SPSS Statistics Base 20. (2011). New York: Ed. IBM
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1998). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Barcelona: Ed. Paidós.
- Taylor, Ch. (2005). La libertad de los modernos. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- Taylor, F. (2003). Los principios de la administración científica. Madrid: Ed. Edigrama
- Thumala, D. (2003). Modernidad y Sufrimiento: Algunos elementos para la comprensión de la significación cultural de la experiencia del sufrimiento. Revista Mad. No.8. Departamento de Antropología. Universidad de Chile.
- Toffler, A. (1985). La empresa flexible. Barcelona: Ed. Plaza & Janes.
- Tomasello, M. (2007). Los orígenes culturales de la cognición humana. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- Tomasello, M. (2010). ¿Por qué cooperamos?. Buenos Aires: Ed. Katz
- Tomasello, M. Punset, E. (2010). Somos Primates, video entrevista: Instituto Max Planck Antropología Evolutiva, Leipzig. Disponible en: <http://www.redesparalaciencia.com/2922/redes/2010/redes-61somos-primates-2ª-parte>
- Touraine, A. (1967). Sociología de la Acción. Barcelona: Ed. Ariel.
- Touraine, A. (1998). Crítica de la Modernidad. Argentina: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, A. (1997), ¿Podremos vivir juntos?: Iguales y diferentes. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Urry, (2000). Sociology beyond Societies. Inglaterra: Ed. International library of sociology.

- Valenzuela, C. (2009). Epistemología Científica III. Santiago. Apunte Cátedra Doctorado Psicología Universidad de Chile.
- Van Dijk, T. (2011). Sociedad y Discurso. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Vasconcellos, J. (1929). Raza Cósmica. Ciudad de México: Ed. Espasa-Calpe Mexicana.
- Vattimo, G. (1992). Más Allá del Sujeto. Barcelona: Ed. Paidós.
- Vasconcelos, J. (1929). La Raza cósmica: misión de la raza iberoamericana Colección contemporánea. Ed. Agencia mundial de librería [192-], 1920. Edición Electrónica.
- Virilio, P. (2006). Ciudad Pánico: el afuera comienza aquí. Buenos Aires: Ed. Libros del Zorzal.
- Vygotski, L. (1995). Pensamiento y lenguaje. Barcelona: Ed. Paidós.
- Walton, M. (1988). Cómo administrar con el método Deming. México: Ed. Norma.
- Weber, M. (1996). Economía y sociedad. México: Ed. Fondo de cultura económica.
- Wertsch, J. (1999). La mente en acción. Buenos Aires: Ed. Aike
- Wertsch, J. (1998). Mind as Action. New York: Ed. Oxford University Press.
- White, M y Epston, D. (1993). Medios Narrativos para Fines Terapéuticos. Barcelona: Ed. Paidós.
- Wittgenstein, L. 1953. Investigaciones Filosóficas. Trad. Anscombe & Rhees. Edición Electrónica.
- Wittrock, M. (1989). La investigación de la enseñanza (II). Barcelona: Ed. Paidós.
- Wundt, W. (2009). Elements of Folk Psychology. South Carolina: Ed. BiblioBazaar.
- Zaccagnino, N. (2005). Fusiones y cultura organizacional: El caso HP-Compaq. Buenos Aires: Ed. Seminario de Tesis Universidad del CEMA.