UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA (SOCIÓLOGO)

Título:

ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES: ETNOGRAFÍA SOBRE UNA LÍNEA DE TRANSPORTE PÚBLICO EN CARACAS

Realizado por: Astrid Aguiar

Profesor guía: Alberto Gruson

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: _____ ( ) puntos.

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Caracas de de

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Carrera de Sociología

Trabajo de Grado

Organizaciones formales e informales: Etnografía sobre una línea de transporte público en Caracas

Tesista: Astrid Aguiar

Tutor: Alberto Gruson

Caracas, abril de 2018

A mis padres,
María Flor Suárez y Hermágoras Aguiar,
quienes me dieron el regalo más significativo; la educación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que han influido de alguna u otra manera en mi formación y el logro de mis proyectos. Desde lo personal, a la memoria de *mi padre*, quien ha dejado en este mundo aprendizajes invaluables que superarán por siempre su existencia física. A *mi madre*, quien convirtió nuestro hogar en otro salón de clases, trasnochándose conmigo en la culminación de cada asignación durante todo el curso de mi carrera; y permitiéndome compartir con ella conversaciones nocturnas sobre mis aprendizajes. A *Diego Aguiar*, por manifestar de diversas formas su afecto; al igual que al resto de *mi familia*, por interesarse siempre con empeño en la culminación de mis estudios. A *Francisco González*, por ser la última motivación que necesitaba para entregar este proyecto de grado, así como emprender otros caminos de forma conjunta. A *mis amigos*, *compañeros de clase* y *colegas*, especialmente a *Yarit Diez*, *Patricia Vélez* y *Rodolfo Bittkau*, por las apasionadas disertaciones sociológicas que jamás olvidaré.

Desde lo académico y profesional, a todos *mis profesores*, quienes han desarrollado en mí la perspectiva sociológica. En particular, al *Prof. Alberto Gruson*, por aceptar ser el tutor de esta tesis y permitir que mi primer trabajo haya sido una segunda universidad en los últimos cinco años. Al *Prof. Marco Polo Correia*, por ser el primero en presentarme la sociología como profesión, y por la relación laboral orientada a la pedagogía que hemos mantenido durante casi seis años. De igual forma, al *Prof. Carlos Eduardo Morreo* y al *Prof. Sergio Groppo*, con quienes tuve la oportunidad de aprender la perspectiva filosófica; y comprender al sociólogo desde la noción del científico-social, más allá de su propia disciplina y en comunión con la antropología y la historia. A la *Prof. María Elena Villegas*, la *Prof. Thamara Hannot* y el *Prof. Ignacio Castillo*, quienes me otorgaron las herramientas teóricas y metodológicas necesarias para la realización de esta investigación y otras en un futuro. Al *prof. Francisco Calvani*, por facilitarme el contacto institucional con mi caso de estudio, y a la *Unión de Conductores del Oeste por (UCO)* por su receptividad. Finalmente, a la *sociología*, por hacerme sentir un poco más libre, permitirme conocer una forma paradójica de ver al mundo, y redescubrir mi propia cotidianidad con perplejidad y asombro.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS vii

RESUMEN viii

INTRODUCCIÓN 1

PARTE I: PROBLEMÁTICAS 3

CAPÍTULO I DOS LÓGICAS RELACIONALES DENTRO DE LA CULTURA 3

Objetivos generales y específicos de la investigación 9

CAPÍTULO II LA ETNOGRAFÍA ORGANIZACIONAL 11

La cultura en las organizaciones 11

La cultura organizacional como objeto etnográfico 14

La metodología artesanal de este estudio 19

CAPÍTULO III EL MUNDO DEL TRANSPORTE PÚBLICO 28

El transporte de Caracas durante el siglo XX 29

La decadencia del servicio en el siglo XXI 32

La ubicación histórica de nuestro caso de estudio 34

PARTE II: LA UNIÓN DE CONDUCTORES DEL OESTE 40

CAPÍTULO IV EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 40

Los actores del transporte público y sus procesos identitarios 40

Los actores organizacionales: relaciones de autonomía y dependencia 41

La personalización del vehículo: el autobús como actor 48

Las representaciones de la alteridad: el usuario “bipolar” y el Metro de Caracas 51

La estructura material de la organización: el parque automotor o vehicular 58

CAPÍTULO V LA ESTRUCTURA FORMAL 61

Los tres tipos de membrecía: Socio A, Socio B y Socio Fiscal 61

El propietario 61

El avance 62

La conjunción de ambas categorías 65
El fiscal de parada 66
La Asamblea como ente político 71
La Junta Directiva o la "Oficina" 73
El Presidente y Vicepresidente 75
El Secretario de Finanzas y Secretario de Organización 76
Los beneficios de la membrecía 79
CAPÍTULO VI LAS REDES INFORMALES 82
Motivaciones y estrategias para ingresar a la UCO 82
Socios de veinte a quince años de antigüedad 84
Socios de catorce a diez años de antigüedad 85
Socios con menos de diez años de antigüedad 86
Las razones para desertar y las razones para permanecer 90
La red de relaciones reales en el marco de la formalidad 94
Las relaciones inter-organizacionales 94
Las relaciones intra-organizacionales 98
La red de relaciones extra-organizacionales 106
La figura del colector como medio de inserción a la dinámica 106
La figura del fiscal como punto de inflexión 110
El tejido de relaciones sociales en la dinámica del transporte público 112
CONCLUSIONES EL POTENCIAL DE LAS RECIPROCIDADES 116
RECOMENDACIONES 121
BIBLIOGRAFÍA 123
ANEXOS 128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cronograma de trabajo 20

Figura 2. Línea de tiempo comparativa entre la historia del transporte colectivo de Caracas y la fundación de Unión de Conductores del Oeste, 1880-2020 36

Figura 3. La estructura formal de la organización, según sus membrecías. Unión de Conductores del Oeste, 2018 70

Figura 4. Organigrama de la Unión de Conductores del Oeste, 2018 74

Figura 5. Relaciones estratégicas para ingresar a la Unión de Conductores del Oeste y sus implicaciones en la dinámica de transporte público 88

Figura 6. La figura del colector como medio de inserción a las líneas de transporte ... 109

Figura 7. La red de relaciones sociales de la Unión de Conductores del Oeste 113

RESUMEN

A partir del enfoque interpretativo de la *etnografía organizacional* que supone esta investigación, exploramos la forma en que las redes formales e informales se articulan en la dinámica socio-cultural de las organizaciones; tomando como caso de estudio una línea de transporte público de Caracas: la Unión de Conductores del Oeste (UCO). Desde los conceptos directrices de *reciprocidad generalizada* de Marshall Sahlins, o la *solidaridad mecánica* de Durkheim, nos proponemos comprender las interacciones entre los miembros de la organización; y tentativamente, el tejido de relaciones sociales general a todo el sistema de transporte. De esta forma contextualizamos la sobrevivencia de las organizaciones en las circunstancias decadentes en las que se encuentra el sistema; y finalmente consideramos el emprendimiento de otras investigaciones que puedan dar cuenta de la correspondencia (o no) de las representaciones sociales y la vivencia, en este y otros contextos.

Palabras clave: organizaciones formales, organizaciones informales, etnografía organizacional, transporte público, Caracas.

INTRODUCCIÓN

El propósito general de esta investigación corresponde a describir la articulación de las redes formales e informales en la dinámica socio-cultural de las organizaciones; y nos hemos interesado en una línea de transporte público por las múltiples contradicciones que observamos en el sistema. Pero más allá de la perspectiva que acusa al transporte público caraqueño como un servicio ineficiente, nos interesa comprender su funcionamiento a partir de un enfoque que considere la fuerza institucional y la vivencia de las organizaciones como dos dimensiones de una misma realidad. Es por ello que hemos emprendido una *etnografía organizacional* en la Unión de Conductores del Oeste (UCO), y cuyos resultados exponemos en el presente texto, que a su vez hemos dividido en dos partes. En la primera parte planteamos las problemáticas: desde la distinción de al menos dos lógicas relacionales dentro de la cultura, en el primer capítulo; desde la confluencia de los fundamentos teóricos y metodológicos de la etnografía organizacional en los cuales yace nuestra investigación, en el segundo capítulo; y desde la aproximación histórica al mundo del transporte público, en el tercero.

En la segunda parte procedemos a describir con detalle nuestro caso de estudio. Así, el cuarto capítulo corresponde a la conceptualización y caracterización del servicio a partir de sus actores. De ello destacamos principalmente la identificación de las relaciones de autonomía y dependencia; la personalización del vehículo como un actor más de la dinámica; y las representaciones de la alteridad, bajo el discurso institucional del usuario "bipolar" y la competencia subterránea del Metro de Caracas. Luego, en el quinto capítulo, exponemos la estructura formal de la UCO y el respaldo institucional que supone esta línea para los microempresarios del transporte público, desde la concesión del permiso para ofrecer el servicio; el apoyo económico a través de las relaciones con entidades bancarias; y la protección de los choferes frente a las autoridades estatales.

A partir de lo antedicho, establecemos una interconexión entre la noción ideal de la organización y su funcionamiento real, en el sexto capítulo. Allí presentamos nuestro análisis sobre las redes informales que constituyen entre sí los actores; y estudiamos la correspondencia (o no) de las facetas institucional y administrativa de la organización.

De ello resulta un sociograma tentativo donde esbozamos el tejido de relaciones sociales en la dinámica del transporte público.

Finalmente, desarrollamos nuestras conclusiones y recomendaciones, haciendo énfasis en el potencial de las reciprocidades para la sobrevivencia de las organizaciones formales en contextos de crisis. Así como también identificamos en la figura del colector una oportunidad para iniciarse en el oficio del chofer; y en la figura del fiscal de parada, la mediación entre la naturaleza formal e informal de las relaciones.

PARTE I: PROBLEMÁTICAS

CAPÍTULO I
DOS LÓGICAS RELACIONALES DENTRO DE LA CULTURA

Es común que los análisis científico-sociales de los modos de hacer afirmen una disparidad histórica entre las expresiones culturales y socio-organizativas que se dan en la cotidianidad, y las políticas públicas llevadas a cabo por el Estado; o al menos el enfoque que las guía. Existe entonces una ruptura aparente entre el ámbito de lo formal y el ámbito de lo fáctico. Al agravarse esta situación, la incertidumbre se abre paso entre los actores hasta acomodarse entre ellos, de forma tal que el poder del Estado y sus leyes pierden su capacidad coercitiva; y esto hace cada vez más cuesta arriba la regulación de las acciones de los ciudadanos y su mutua correspondencia.

Si bien comprendemos que "coexisten diferentes tradiciones culturales, que eventualmente se diferencian en cuanto a cómo debe actuarse en determinadas situaciones" (González Fabre, 2015, p. 11), en Venezuela, sin embargo, la disonancia entre lo establecido y lo practicado es más habitual de lo que podríamos esperar. Es evidente que en la realidad social las prácticas no siempre se corresponden con los discursos predominantes, debido a las particularidades de cada situación y la subjetividad que a ella le imprime cada actor. Pero los venezolanos, afirmamos las pautas formales de comportamiento al mismo tiempo que sostenemos un discurso informal que las contraría. El tan famoso "*se acata, pero no se cumple*" de nuestra historia colonial se cristaliza en cada interacción humana que sostenemos. De ello advertimos "una aspiración no realizada de construir una cultura pública distinta a la que tenemos, una aspiración que espera oportunidades institucionales de realizarse" (ibíd., p. 12); vale decir, nuestro principal impedimento para realizar nuestros objetivos sociales compartidos como sociedad. Y si quisiéramos tomar como ejemplo de ello alguna dimensión fundamental de la vida corriente, el tránsito urbano podría ser un buen caso, que no en vano ha sido ampliamente estudiado para concluir las premisas anteriormente expuestas y las siguientes:

> Querríamos una circulación fluida en la ciudad, pero cuando empieza a formarse la cola nos metemos por el hombrillo o atravesamos el carro en una intersección. Agravamos entonces la cola en el apuro de ganar un minuto. Si mucha gente actúa así –como de hecho ocurre– el resultado es una circulación menos fluida de lo que sería posible. Nuestra cultura de tránsito urbano nos impide alcanzar nuestros objetivos del tránsito urbano. (Ibíd., p. 13)

El sistema de transporte de Caracas ha estado históricamente minado de una multiplicidad de trasgresiones como lo ilustra el ejemplo anterior. Hasta ahora la clasificación tradicional sugiere que el transporte dentro de las ciudades puede ser privado o individual; o público, colectivo o masivo (Dangond & otros, 2011). Como bien su nombre lo dice, el transporte "público" debe estar a disposición de este; y he allí la razón de que esté sujeto a regulaciones específicas. Inclusive cuando el poder político-administrativo decide reservarse la operación del servicio, aún puede otorgar la licencia para ofrecerlo. De esta forma, el Estado asegura la protección de los intereses comunes de los ciudadanos, sobre los intereses particulares de las empresas privadas. Pero desde el punto de vista normativo también podríamos concebir un servicio con paradas fijas y vías exclusivas. En la práctica, sabemos que el transporte "público" caraqueño no funciona así, al no ser tampoco un fenómeno estrictamente regulado por el Estado desde sus comienzos.

Aunque luego desarrollemos la historia del transporte público de Caracas con más detalle, nos conviene ahora resaltar que en 1923, apenas diez años después de la aparición del autobús en la ciudad, se constituyó la primera empresa privada que ofreció el servicio. Esta misma fue comprada cinco años después por la Compañía de Tranvías Eléctricos de Caracas, dando origen al primer monopolio de transporte colectivo urbano. Hoy día, con una flota que no ha sido renovada satisfactoriamente, identificamos la atomización de su propiedad, la exclusión de muchas zonas de Caracas de las rutas establecidas; y con ello, el agravamiento de su informalidad, la predominancia de un comportamiento artesanal a costa del empresarial, la disminución de la calidad del servicio y el aumento de los costos de operación (Mundó Tejada, 2012).

Además, observamos una falta de inversión vial y mantenimiento planificado, un alto nivel de congestión de tránsito, y el hipercrecimiento del parque vehicular. Por si fuera poco, a esto le sumamos el "comportamiento de usuarios, tanto peatones como

conductores, dominado por la inobservancia de la norma jurídica". Esto eleva los niveles de inseguridad y denota una "autoridad pública ausente, tanto en la aplicación sistemática de las sanciones al infractor como en la elaboración de políticas públicas de largo aliento, más allá de la emergencia y el operativo" (Itriago Camejo, 2011, p. 170).

Dadas estas condiciones parece entonces sumamente importante atender a la dimensión cultural que sustenta el sistema de transporte público, en igual o mayor medida que atendemos la material o circunstancial. Justamente la metodología tradicional para el estudio del transporte se ha caracterizado por un enfoque técnico y economicista al que le interesan los costos, el rendimiento, la cuantificación de los usuarios, el parque automotor, número de viajes, el tiempo y formas de desplazamiento. Estos factores son priorizados a costa de atender los aspectos socio-culturales e institucionales que influyen directa o indirectamente en la forma en que las personas se movilizan en la ciudad. En la actualidad, podemos incluso cuestionar hasta qué punto los propietarios de los vehículos o sus conductores, más allá de sus limitaciones materiales, tienen como prioridad el rendimiento de las unidades de transporte por sobre otros elementos que no son de estricta naturaleza económica.

Por ejemplo, con sus debidas excepciones, es probable que cualquier usuario regular del transporte público caraqueño –en particular los autobuses– no haya podido ignorar la presencia de aquel sujeto que anuncia en voz alta las rutas de los vehículos que esperan pasajeros; o que se sienta al lado del conductor para ayudar a cobrar el pasaje a los usuarios; o el que "protege" a la unidad de transporte contra los delincuentes al posicionarse en la entrada a la unidad; y como estas, otras funciones. Este individuo, comúnmente llamado *colector*, tiene un sinfín de cometidos, todos aparentemente importantes. Sin embargo, ¿de qué forma su presencia en la unidad de transporte incrementa el rendimiento de la misma?

Sabemos que el motor de un vehículo es fundamental para su funcionamiento, porque sin él este no podría si quiera encender. En el caso del colector, cuando este está presente, no parece imprescindible; y cuando se ausenta, todavía más, ya que no por ello la unidad de transporte se detiene o deja de funcionar. ¿Qué tan valioso es el "servicio" que le ofrece un colector a un chofer para que este le remunere su labor? Las rutas ya están dispuestas en los carteles de la parte frontal de la unidad; y los pasajes, cuando el colector no está, los cobran los choferes una vez frena la unidad, que de todas formas

debe detenerse para que el usuario pueda abandonarla. Pero si su presencia en el transporte público no puede ser directamente vinculada a la productividad del mismo, ¿a qué lo está?

> Para algunas culturas y como premisa básica del funcionamiento capitalista, lo importante no es trabajar y producir, sino hacerlo en exceso para poder generar un excedente que permita el ahorro, la acumulación y su conversión en capital, es decir, su inversión productiva. La lógica de comportamiento implícita en la búsqueda del excedente es radicalmente distinta a la lógica implícita en la búsqueda de la satisfacción, es decir, de cubrir lo necesario. (Briceño-León, 1996, p. 78)

La conceptualización de una lógica distinta a la del *homo economicus* le permitió a Briceño-León concluir que "la mayoría de los venezolanos trabajan movidos por la amistad, la tranquilidad o el afecto. Y solo un número reducido, (…) lo hace por dinero". En este sentido, la cultura del trabajo en Venezuela "no se corresponde con los patrones clásicos capitalistas occidentales. Es una concepción donde la amistad y la familiaridad son dominantes, pero esto no significa nada en desmedro del trabajo, es simplemente distinto" (ibíd., pp. 89-90).

Otros autores han concluido lo mismo, ya no respecto a la concepción del venezolano sobre el trabajo, sino su orientación hacia el Otro y las relaciones humanas en general, donde el venezolano es de igual forma caracterizado como un *homo convivalis*: "(…) Para ese hombre las cosas son menos importantes que las personas. (…) Su praxis existencial no es la producción sino la relación interhumana, unas veces pacífica-amorosa, otras conflictiva-agresiva, pero siempre relación" (Moreno, 2007, p. 29). En este sentido, la contraposición de ambas lógicas relacionales, *homo economicus* vs. *homo convivalis*, parece dar luces no solo sobre nuestra curiosidad sociológica anterior –la significación de la figura del colector, que por cierto motivó esta misma investigación en sus inicios–, sino también sobre aquella ruptura aparente entre el discurso formal y la vivencia.

Cuestionar estas contradicciones nos llevó a la necesidad de plantearnos un estudio que observara el funcionamiento del transporte público más allá de las circunstancias materiales que lo aquejan. Es imposible ignorar que el servicio, desde un punto de vista ideal, es inestable, precario e inseguro, y presenta una baja en su rendimiento y congestionamiento, a la vez que las tarifas de uso son frecuentemente aumentadas (Figueroa, 2005). No obstante, creemos que reflexionar sobre las causas socio-culturales

de los desperfectos puede quizás conducirnos eventualmente a "comprender cuáles son las disfuncionalidades de nuestra cultura pública, para corregirlas. Incluso si nos sentimos cómodos actuando de una cierta manera, podemos decidir cambiarla si estamos descontentos con sus resultados" (González Fabre, 2015, p. 13). ¿Qué mayor causa de los desperfectos del transporte público que su propia cultura? ¿Y qué mayor causa de los desperfectos de la cultura pública en Venezuela que la forma en que nos comportamos y nos organizamos regularmente en espacios tan cotidianos y fugaces como el transporte público?

Considerando lo antes expresado como nuestro foco de interés, nos permitimos aun así asumir un punto más intermedio a partir del cual argumentar que el transporte público, mal que bien, es una de las pocas cosas que *no ha dejado de funcionar* en la ciudad de Caracas; no en vano conocida por su escasa continuidad histórica, nada menos que desde el punto de vista de su infraestructura y sus instituciones. Por consiguiente, si funciona bien o funciona mal, no es un interés de estudio para nosotros; sino el *cómo*. Esto no quiere decir que deseemos excluir de nuestro análisis valoraciones de este tipo, mucho menos si los actores que conforman dicha realidad asumen abiertamente una posición al respecto. Pero, en definitiva, nuestro principal propósito de estudio en este momento es fundamentalmente descriptivo.

Ahora bien, como protagonistas del transporte público caraqueño tenemos a las 205 operadoras, públicas y privadas, que operaban en la ciudad para el año 2005; siendo estas estadísticas las más recientes y sólidas que hemos encontrado. Todas las operadoras son en esencia ***organizaciones formales***; ello las convierte a cada una en una micro-sociedad (inmersa en otra sociedad más grande) capaz de ser comprendida como una unidad socio-cultural independiente. En otras palabras, suponen un microcosmos social donde los actores que forman parte de ella (re) producen estructuras, relaciones, instituciones; vale decir, una ***cultura organizacional***. Así, en la medida en que cada organización representa un mundo simbólico por descubrir, el estudio de su cultura sugiere un potencial objeto de estudio para la sociología y cualquier otra disciplina científica-social; en aras de comprender, ulteriormente, cómo la configuración de su realidad simbólica guarda relación con la dinámica del transporte público caraqueño.

Hemos tomado como caso representativo la ***Unión de Conductores del Oeste* (UCO)**; una línea de transporte bajo la figura jurídica de asociación civil u organización sin fines de lucro; o bien una sociedad mercantil de microempresarios o propietarios de vehículos. El estudio de su cultura puede dar pistas tanto de la interconexión de la organización con otras de su mismo tipo, como con el sistema de transporte público de la ciudad de Caracas en su conjunto. Luego, hemos considerado su estudio desde la ***etnografía organizacional***, ya que pretendemos abordar la realidad simbólica de esta línea de transporte desde su propia cultura, comprendiendo las interacciones entre los actores desde un punto de vista más amplio. A saber, el estudio simultáneo tanto del aparato institucional, donde la formalidad adquiere importancia a costa de la vivencia; como del funcionamiento y relaciones reales, donde la práctica se observa de forma independiente a las representaciones. Así, la etnografía aplicada a las organizaciones es etnográfica en cuanto observa la esfera formal e informal como parte de una misma realidad. Más adelante desarrollamos a profundidad las investigaciones a las que la etnografía organizacional les debe su consolidación como una forma de abordar la actividad de los grupos formales. Pero, por ahora, nos interesa exponer el campo científico dentro del cual se posiciona la metodología de nuestra investigación.

Los estudios organizacionales desde un ***enfoque etnográfico-interpretativo***, como pretendemos sea el nuestro, implican reconocer que las interacciones entre los actores van más allá del campo de lo racional, pues ellas son producto también de la intersubjetividad en la que se fundamenta la vida social (Yanow, Ybema & Van Hulst, 2012; Villavicencio, 2009). En otras palabras, el enfoque interpretativo sugiere producir una experiencia etnográfica orientada a captar el trasfondo de las significaciones que sustentan a la organización como una unidad cultural intersubjetiva y a su vez estructurada. Intersubjetiva, porque cada actor inserto en el entramado social le imprime su propia significatividad a los elementos culturales de los cuales es depositario; y esto supone una influencia en la red de relaciones y la información que en ella se comparte. Y estructurada, porque cada uno de ellos ocupa posiciones sociales (status) y satisface funciones particulares (roles) en una cadena jerárquica de relaciones donde el poder, los privilegios y el prestigio se distribuyen desigualmente.

La etnografía organizacional constituye así el proceso en el que se conforma el dato a partir de la interpretación del etnógrafo; y el dato en sí mismo es la interpretación de los sujetos que lo proporcionan. Al ordenar y reconstruir reflexivamente la experiencia

etnográfica, el investigador puede interpretar las significaciones que tienen para los actores la disposición y la naturaleza de las relaciones que constituyen la cultura organizacional de un determinado grupo formal. Una vez sistematizada, la *experiencia etnográfica* es confrontada con la teoría científica-social, con el fin último de comprender la vida organizacional y develar la realidad simbólica subyacente.

Objetivos generales y específicos de la investigación

Como lo hemos expuesto anteriormente, existe en la puesta en práctica de la cultura venezolana un empeño por contrariar los convenios sociales. Sin embargo, el surgimiento espontáneo de nuevas formas de vida legítimas que se imponen ya no desde lo institucional, sino desde lo socio-cultural, no es exclusivo de ella. En efecto, es inherente a los sistemas culturales, en los que intervienen los procesos de dinámica y estática sociales. Esto es, la construcción social de la realidad, como su imposición a los sujetos que una vez la definieron. Sea o no una particularidad de la cultura venezolana, las discrepancias entre el plano institucional y lo espontáneo, o el plano de lo formal y lo informal, es una curiosidad sociológica propia de los estudios etnográficos como el que pretendemos aquí presentar. Dicho esto, anunciamos como nuestro objeto general de estudio ***describir de qué forma las redes formales e informales se articulan entre sí en la dinámica socio-cultural de las organizaciones***. Para lograrlo, nos proponemos específicamente *observar estas redes en las organizaciones del sistema de transporte colectivo urbano de Caracas, a partir de la cultura organizacional de la Unión de Conductores del Oeste (UCO), como caso de estudio*.

Mas para dar respuesta a esta cuestión, consideramos necesario antes el cumplimiento de otros objetivos específicos a continuación. En primer lugar, 1) *estudiar la conceptualización del transporte público por parte de los miembros de la organización*, a partir de: 1.1) identificar los objetivos que justifican su razón de ser; y 1.2) caracterizar el transporte colectivo superficial del Oeste de Caracas y los procesos identitarios entre sus actores. Luego, 2) *estudiar el funcionamiento de la organización (y el servicio ofrecido)*, lo cual implica precisar: 2.1) la planificación y sus responsables; 2.2) el establecimiento de los márgenes entre lo público y lo privado; 2.3) la configuración de sus estructuras material e inmaterial; y 2.4) la situación actual (real) del transporte público o la valoración del servicio.

Por último, como parte de la 2.3.1) estructura material de la organización, hemos considerado a) el parque automotor o vehicular (que incluye el equipamiento y su mantenimiento); y de la 2.3.2) estructura inmaterial, a) las condiciones laborales de los miembros de la organización, y b) la conformación y el mantenimiento de redes formales e informales entre ellos. En cuanto a la valoración del servicio, c) su calificación; y d) la identificación de posibilidades, dificultades y soluciones.

Al ser la UCO parte constituyente del entramado de relaciones que se despliega en el sistema de transporte público, consideramos que a partir de su estudio podemos eventualmente disertar la interconexión subyacente con otros elementos que dan vida a esta dinámica. Luego, al permitirnos dar lugar a generalizaciones tentativas sobre la forma en que esta se configura, esperamos que la información sobre la UCO aquí dispuesta sea útil para establecer paralelismos con la cultura organizacional de otras entidades similares; o inclusive disímiles. Para nosotros resulta relevante investigar la concepción formal e ideal desde la cual se edifican las organizaciones que forman parte de la dinámica del transporte público urbano, así como los elementos subjetivos de los cuales emergen las relaciones sociales informales, con el objetivo de evidenciar las "dimensiones ocultas de la vida organizacional" (Yanow et al., 2012). A continuación, presentaremos con más detalle los fundamentos teóricos y metodológicos de nuestro estudio, así como una aproximación histórica al mundo del transporte público, en los dos capítulos siguientes.

CAPÍTULO II
LA ETNOGRAFÍA ORGANIZACIONAL

Al posicionar dicha investigación en el marco de estudio de la sociología interpretativa, hacemos énfasis en que para nosotros el quehacer sociológico se aboca, *grosso modo*, a los mundos de vida que nacen de la interrelación e intersubjetividad entre los actores. Recientemente esta forma de abordar el objeto de estudio se ha vuelto a ganar un espacio importante en la producción científica; al mismo tiempo que la sociología preocupada por establecer regularidades o leyes inmutables, propias de su origen como ciencia positiva, es cada vez más cuestionada. Desde nuestro punto de vista, estudiar la existencia humana desde la sociología requiere atender las formas que adoptan las ideas en el mundo que los hombres han creado para sí. Las miradas fenomenológicas estudian el mundo de lo social desde su mismo centro; y esto las convierte en "la interpretación de la interpretación". La forma de hacer sociología que escogemos es justamente aquella que está en capacidad de realizar *viajes intelectuales*; asumir la cosmovisión de cada grupo humano con el fin último de comprenderlo (Berger 2009). Para nosotros esto puede implicar tanto viajar del presente al pasado, y viceversa; como viajar entre realidades humanas que coexisten en un mismo tiempo, o historiar el presente. En nuestro caso, el presente cultural de los grupos formales.

La cultura en las organizaciones

La *cultura* es de hecho un acontecimiento histórico; "la recibimos de nuestros mayores, la modificamos con nuestro modo de vida y nuestras acciones, y la transmitimos modificada a las siguientes generaciones" (González Fabre, 2015, p. 10). Además, si desde la sociología el estudio de la cultura supone comprenderla como el "modo particular, típico de una colectividad, de apropiarse un entorno, de constituirlo en su mundo, de hacerlo doméstico" (Gruson, 2006, p. 9); entonces, ese modo de apropiación específico es justamente la "calidad de la historia" de un grupo humano en un momento particular de su desarrollo (Belalcázar, 2012).

Por otra parte, podemos definir la *organización formal* como un conjunto de personas que "mantienen constantes interrelaciones, se consideran como una unidad y se manifiestan externamente como tal" (Brandt, 2002, p. 77); siendo de carácter formal

y especializado la naturaleza de su estructura, intereses y valores. Es decir, que a cada uno de los *nodos*[1] que conforman la red de relaciones formales le corresponde una función que contribuya en el logro de un objetivo común previamente definido, reconocido y visiblemente observable. Las organizaciones formales, de adentro hacia afuera, cumplen las "funciones de producción, consumo y distribución de bienes materiales y servicios que requieren satisfacer las personas y sociedades" (ibíd., p. 79). Y hacia el interior de su estructura, sus funciones se orientan no solo al apoyo material de los miembros de la organización, sino también a servir como medio para la creación y transformación de la cultura, y agente socializador (ibíd., p. 82).

Comprendemos que la organización es un medio para la creación y transformación de la cultura, además de agente socializador de los actores sociales involucrados, porque les infunden las creencias, valores y normas que cada uno debe internalizar y manifestar en la interrelación con otros actores. Esto se traduce en un conjunto de herramientas culturales necesarias para el cumplimiento de sus objetivos; pero también las herramientas para producir nuevas formas de satisfacer sus necesidades, que complementen, mejoren (desde su propia perspectiva, claro está) o incluso contravengan las significaciones impuestas por la organización como agente socializador. De hecho, más allá de sus elementos apreciables, la cultura *es* también lo que potencialmente *puede ser*: "no es tan sólo un trasfondo preconsciente (primer nivel de la intencionalidad; personalidad básica), sino que abarca producciones reflexivas y modelos éticos, junto con su propia crítica cultural" (Gruson, 2006, p. 9).

Ahora, teniendo en cuenta que la socialización es un proceso bidireccional y que la organización está en constante comunicación con su entorno, esta puede ser también socializada desde afuera tanto por los actores a los cuales pretende socializar y los que conforman propiamente su estructura, como por otras organizaciones con las cuales se establezca algún tipo de interacción. Atender a esto es hablar de un proceso de *aculturación*, es decir, "el contacto directo y continuo entre las colectividades portadoras de culturas diferentes, junto con los efectos que resultan de dicho contacto en la cultura de una u otra colectividad, o en ambas" (ibíd., p. 12). Hablamos de un contacto general entre la organización con su entorno, ya que los individuos a socializar por la misma no son únicamente una entidad claramente definida, como la estructura

[1] En la teoría sobre redes sociales, "los nodos son personas que reciben información y que pueden también verter información en la red" (Marina, 2010, p. 89).

que conforman sus miembros, sino también un sinfín de individuos que son parte de otras realidades culturales diversas y, por ende, difícilmente identificables.

> La aculturación se refiere, pues, a un proceso global, a la atención que los grupos se prestan unos a otros, a la creatividad con que estos componen, protegen, amplían, transponen, comparten o contrastan sus redes de significaciones, sea que lo hagan de manera explícita o, más generalmente, en la recomposición de determinadas áreas de intersubjetividad y, desde allí, en la modificación del sentido común y de las rutinas. No se trata por lo general de recomposiciones totales de la cultura, pero sí de modificaciones inducidas en partes notables de la misma. (Ibíd., p. 14)

De la conceptualización anterior, advertimos que en la presente investigación estudiamos a la organización como una cultura en sí misma, vale decir, un sistema de significaciones compartidas entre sus integrantes. Asimismo, reconocemos la coexistencia de distintas formas de percibir la realidad y actuar en consecuencia de ello; aunque exista una base cultural que una a todos los miembros de la organización en torno al desarrollo y mantenimiento de una identidad, y el cumplimiento de un objetivo común. La organización es entonces "la puesta en escena de un orden simbólico" (Belalcázar, 2012, p. 43) en cuya construcción participa la totalidad de sus miembros; todos ellos influyen en la red de relaciones, por acción o por omisión, cada uno con un mayor o menor grado de intervención.

Por otro lado, "el mismo concepto de organización implica el establecimiento de un orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos en el marco de un contexto particular" (García Álvarez, 2006, p. 163). Es decir, que los significados subjetivos se convierten en facticidades objetivas (Berger & Luckmann, 2003, p. 33). De esta forma, las funciones de creación y transformación de la cultura cobran sentido en las organizaciones formales cuando los nodos le imprimen la subjetividad que les es propia a cada mensaje que se produzca o transmita. Y el orden simbólico se impone cuando los significados compartidos por estos mismos nodos adquieren una realidad propia e independiente a ellos. En otras palabras, los actores sociales están inmersos en una estructura que ha sido ya interpretada por otros, al mismo tiempo que depende de ellos la transformación de dicha interpretación.

Es así como el estudio de la realidad simbólica, o el elemento aglutinador que llamamos cultura, es también el estudio de las relaciones sociales que emergen de ella y a través de las cuales se sustenta. El estudio de la realidad simbólica es el estudio de la

estructura organizacional en sí misma; y esta realidad simbólica ha sido bautizada en la literatura correspondiente como cultura de la empresa, cultura corporativa, o cultura organizacional.

La cultura organizacional como objeto etnográfico

La *cultura organizacional* es "aquella que se crea, desarrolla y mantiene en el interior de cada organización, y que al igual que entre particularidades culturales de diferentes grupos humanos, permite a las organizaciones diferenciarse de otras entidades" (Ortiz García, 2016, p. 6). Entre la abundancia de estudios organizacionales antecedentes a esta investigación, mencionamos, por ejemplo, iniciativas conceptuales recientes como las de Belalcázar (2012); Chica Vélez (2012); García Álvarez (2006); Van der Waal (2009); o Yanow, Ybema & Van Hulst (2012); donde el objetivo principal es analizar el juego dialéctico entre las diferentes perspectivas de la cultura "como una variable del quehacer organizacional". También existen investigaciones en el sector educativo en las que *grosso modo* se observa la relación de esta misma variable con las labores pedagógicas de determinadas instituciones. En particular, entre los autores que se han interesado por este objeto de estudio en el contexto educativo venezolano, encontramos al menos tres: Peleikas & Rivadeneira (2008)[2]; Varela Salas (2009)[3]; y Urdaneta, Pérez et al. (2010)[4].

[2] Peleikas & Rivadeneira (2008) investigaron "la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia (Venezuela)"; evidenciando así "la existencia de una relación directamente proporcional y moderada entre los elementos de la cultura visualizados y la responsabilidad social de estas universidades, lo que determinó una relación positiva fuerte". Asimismo, pese a las reservas que podamos tener respecto a las implicaciones científicas y ético-morales sobre las conclusiones de dicho estudio, diagnosticaron "la existencia de deficiencias en la presencia de elementos propios de la cultura como pueden ser las creencias, los valores, los rituales, el lenguaje y la historia, lo que refleja, a partir de la percepción manifestada de los sujetos de estudio, una cultura corporativa moderadamente débil" (Ortiz García, 2016, p. 80).

[3] Varela Salas (2009) realizó una investigación documental en el ámbito educativo de nivel medio superior con la que trató "identificar, a través del análisis de la reflexión de diversos estudiosos del tema, los elementos de la cultura que proporcionan identidad a las entidades educativas de este nivel, y han permitido su supervivencia". En su obra la autora enfatizó que "la cultura organizacional puede contribuir a resolver diversos conflictos organizacionales en la adaptación al cambio externo, y por ende su supervivencia (ibíd., pp. 80-81).

[4] Urdaneta, Pérez et al. (2010) "realizaron una investigación descriptiva sobre la cultura organizacional prevaleciente en los Institutos en Salud de la Universidad del Zulia (Venezuela)". Considerando "variables relacionadas con aspectos de la organización como por ejemplo, los principios organizacionales, la toma de decisiones y la resistencia al cambio"; los autores concluyeron, entre otras cosas, que "apenas un poco más de la mitad de los encuestados manifestó compromiso con los objetivos de la organización (principios organizacionales)" (ibíd., p. 81).

Por su parte, las investigaciones en el sector empresarial, por cierto las más frecuentes, examinan la cultura organizacional pero incluyendo otras variables tales como clima organizacional, estilo de gestión, entre otras. Forman parte de este conjunto las investigaciones de Guillén & Aduana (2008)[5]; Hernández Castro (2008)[6]; Quiroz & Valtiérrez (2010)[7]; Olivares Farías (2013)[8]; Brítez, Ortiz & Almazán (2014)[9]; y Martínez, Ollivier & Escobedo (2013)[10], por mencionar tan solo algunas. En casi todas ellas predomina justamente aquella inquietud por la eficiencia que antes mencionamos; pero ello se debe, en parte, a la naturaleza económica de las organizaciones de tipo empresarial que son consideradas para estos estudios. Aun así, ya la atención del fenómeno cultural como parte esencial de la dinámica productiva supone una visión mucho más vasta del funcionamiento interno de la organización, al mismo tiempo que su vinculación con agentes externos.

Lo antes expresado sugiere entonces que el concepto de cultura organizacional no ha sido siempre estudiado desde el mismo ángulo, pues las distintas perspectivas que la

[5] Guillén & Aduana (2008) tuvieron como objetivo "mostrar la incidencia de la cultura y el perfil cultural sobre el clima organizacional en medianas empresas de giro industrial, en una Delegación de la ciudad de México". Entre las conclusiones de dicha investigación podemos mencionar que "las variables culturales tienen influencia en la percepción del clima organizacional" (Ortiz García, 2016, p. 82).

[6] Hernández Castro (2008) pretendió exponer "la situación que involucra la conformación de la Organización de trabajadores de la empresa Walmart de Los Cabos, Baja California Sur (México), y la huelga que en el año 2008 allí se experimentó". Sus resultados "resaltan la relevancia de la relación entre la tendencia hacia la racionalidad corporativa moderna allí existente, los procesos de globalización neoliberal desarrollados en las últimas décadas, y las tendencias históricas de las relaciones laborales en México". Consecuentemente, el autor concluye que este escenario permite "mantener una relación laboral desequilibrada, diseñada por las altas esferas de la empresa; ello, provoca un abuso laboral que incide en una alta rotación de personal, en algunas reacciones de carácter simbólico por parte de los empleados, así como la presencia de sabotajes que de alguna manera afectan la productividad en la empresa" (ibíd., pp. 83-84).

[7] Quiroz & Valtiérrez (2010), en una empresa estatal ubicada en Ciudad Delicias, Chihuahua (México), buscaron "conocer la esencia fundamental que rige la empresa, mostrando los puntos de referencia de mejora continua para eficientar la productividad". Por mencionar alguno de sus resultados, los autores compraron que "el concepto integral de cultura permite conocer de dónde parte cada sociedad para definir las percepciones sobre su realidad, y que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros de una organización que la distingue de otras entidades productivas" (ibíd., p. 85).

[8] Olivares Farías (2013) "se abocó a realizar una comparación entre cuatro empresas de carácter mundial cuyo éxito es comprobable en la actualidad" y, con ello, identificar "los factores culturales que les han llevado al éxito" (ibíd., pp. 85-86).

[9] Brítez, Ortiz & Almazán (2014) describieron las características culturales de empresas del Alto Paraná (Paraguay). Como aporte fundamental de la investigación, mencionamos la descripción de la cultura nacional paraguaya de la región, en la que observaron vestigios de los grupos indígenas tribales, pese a los procesos de transformación culturales (ídem.).

[10] Martínez, Ollivier & Escobedo (2013) tuvieron como propósito identificar la tipología cultural prevaleciente en empresas maquilladoras de la ciudad de Chihuaha (México), y su relación con el desempeño laboral de las mismas. Sin embargo, los resultados no fueron garantía de que a partir de la cultura organizacional seamos capaces de "predecir todos los indicadores del desempeño de las entidades productivas" (ibíd., p. 90).

han definido “se han desplazado de las comprensiones de las organizaciones basadas en la racionalidad de los actores, para centrarse en miradas que empiezan a reconocer los aspectos subjetivos que orientan la acción colectiva” (García Álvarez, 2006, p. 164). Es justamente esta noción de la realidad, como un escenario de (re) negociación de los significados compartidos en las redes de interacción, lo que ha permitido que el estudio de la cultura organizacional en las ciencias sociales haya trascendido “de una concepción lineal a una más reflexiva y circular” (Belalcázar, 2012, p. 41).

No fue hasta los experimentos realizados por Elton Mayo, eventualmente con la cooperación del antropólogo Lloyd Warner, en los años 1920-1930, cuando se empiezan a conocer las bondades de estudiar la organización desde los elementos subyacentes de las relaciones sociales y los patrones de interacción implícitos en los grupos constituidos idealmente desde la formalidad. A partir de ese momento, comienzan a desarrollarse una serie de estudios sobre la cultura organizacional desde la mirada fenomenológica. Pero, bien sea desde la concepción de la organización como una entidad objetiva y con procesos estandarizados, o como una realidad socialmente construida, el estudio de la cultura organizacional fue frecuentemente transformado en alegorías para facilitar su análisis.

La clasificación que hace Smircich de las más predominantes es especialmente útil para comprender la transición teórica por la cual atravesó el concepto de cultura organizacional. Esta comprende tres miradas: la cultura como una variable externa, la cultura como una variable interna; y, por último, la cultura como una metáfora raíz. En primer lugar, desde la perspectiva de la cultura como una variable externa, esta “se entiende como un fenómeno *nacional* que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional”. En este sentido, la aproximación o la distancia que guarden los miembros de las organizaciones entre sí responden a la influencia que recibe la cultura organizacional de la sociedad en su conjunto y, por tanto, “las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios” García Álvarez, 2006, p. 165). Es por ello que históricamente la investigación bajo esta perspectiva ha estado motivada a explorar las brechas culturales y su relación con la efectividad organizacional.

Su contraparte, entonces, es la visión de la cultura como una variable interna: “se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como

instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales" (ídem.). Es decir, que la cultura es la principal fuente de cohesión de la organización, contribuyendo así a su balance y eficiencia; y, en caso contrario, es necesario entonces modificar la cultura organizacional para obtener resultados más óptimos. La investigación dentro de esta concepción se enmarca dentro de la teoría de sistemas, y su aproximación metodológica son los métodos cuantitativos a partir de los cuales "encontrar correlaciones estadísticas entre la cultura y otras variables tales como el desempeño" (ibíd., p. 166).

Ahora, la visión de la cultura como una metáfora raíz (*root metaphor)* media entre los dos extremos anteriores. "Desde esta mirada, las organizaciones se entienden como culturas; es decir, la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son" (ídem.). El interés investigativo en esta perspectiva se corresponde ya no con los aspectos económicos o materiales de la organización, sino con los expresivos y simbólicos. Smircich "planteó la importancia de los sistemas de significación compartidos al argumentar que 'el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social" (Belalcázar, 2012, p. 45).

Esta metáfora representa la mirada interpretativa-simbólica de la teoría social. Otras conciben las realidades organizacionales como un tablero de juego pre-establecido, burocrático y absolutamente racional, donde cada elemento social tiene su razón unívoca de ser. Mientras que el paradigma interpretativo supone una orientación hacia la experiencia subjetiva y el poder del actor social inmerso en la organización, pero vinculando su participación a un contexto social más amplio (Yanow, Ybema & Van Hulst, 2012). Es decir, que desde esta perspectiva, los estudios sobre cultura organizacional le atribuyen una gran importancia a la influencia que cada actor social tiene dentro del sistema socio-cultural al que pertenece. Aunque no descartan del todo la concepción de cada elemento de la organización como sirviendo un propósito significativo para el todo que la misma representa, como es el caso de los paradigmas funcionalistas, más orientados hacia el consenso y la integración (Belalcázar, 2012).

En definitiva, el paradigma interpretativo va más allá del tradicional e infinito debate entre la primacía de la objetividad o subjetividad en el estudio de lo social, porque

reconoce a ambas como parte de un mismo todo: una realidad simbólica. Real, porque tiene implicaciones observables en el curso de las interacciones; y simbólica, porque a cada elemento le corresponde un significado socialmente compartido. Así, la etnografía "es una concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros" (Guber, 2001). Y el estudio etnográfico de la cultura se presenta como un ejercicio de *descripción densa* que no pretende analizarla como "una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones", con el objetivo de distinguir las "diferentes estructuras de interpretación" (Geertz, 1997, p. 24).

> La interpretación de una cultura descansa, pues, en la elucidación de la manera cómo un grupo humano constituye su mundo propio, cómo sus obras cobran sentido; se trata de reconocer la forma cómo el grupo se reconoce a sí mismo en sus formas de sociabilidad, y en sus obras. (Gruson, 2006, p. 26)

En síntesis, sabemos que la investigación etnográfica puede fundamentarse desde enfoques realistas-objetivistas, o constructivistas-interpretativos. Ello significa, por un lado, interesarnos por "cómo se hacen las cosas", o "lo que realmente sucede"; y viéndonos a nosotros mismos como observadores objetivos y creadores de los sentidos. Por otro, tomar como punto de partida la premisa de que las realidades sociales se construyen intersubjetivamente; percibiéndonos como co-productores y co-intérpretes de las significaciones que logramos captar de los procesos organizacionales, junto con sus miembros; y reflexionando sobre la relación entre las funciones y la configuración de esas interpretaciones (Yanow et al., 2012).

Ante estas dos posibles realidades epistemológicas, metodológicas y morales distintas, tenemos la convicción de que las fronteras entre el estudio de la cultura organizacional desde un enfoque interpretativo, y lo que la literatura al respecto bautiza como *etnografía organizacional*, se borran cuando se preocupan por un mismo asunto: la investigación de la concepción formal e ideal de una organización, de igual forma que los elementos subjetivos de las relaciones sociales. En la presente investigación nos suscribimos a esta mirada fenomenológica y epistemológica. Aspiramos entonces a *descubrir*, y eventualmente *describir*, la vida organizacional de una línea de transporte de la ciudad de Caracas, a partir del discurso de los mismos actores que conforman la estructura que estudiamos. Asimismo, comprendemos que el producto etnográfico en

cuestión es co-producido por el investigador y los actores organizacionales; este es, en última instancia, la interpretación de *su* interpretación.

La metodología artesanal de este estudio

En relación con lo anterior, la *etnografía organizacional* cumple "con el propósito de conseguir captar los aspectos contextuales y situacionales de los fenómenos de la organización, dado que complementan las formas tradicionales de recolección, clasificación y análisis de información organizacional" (Chica Vélez, 2012, p. 1). De esto se desprenden tres aspectos que caracterizan la etnografía organizacional de forma sintética y que en buena parte justifican las decisiones metodológicas que hemos tomado para este estudio. El primer aspecto es sin duda "**un énfasis fuerte en explorar la naturaleza de fenómenos organizacionales determinados, más que en precisar hipótesis**" (ídem.). Aunque los estudios cualitativos-interpretativos no siempre descarten la formulación y eventual comprobación de conjeturas, hay una clara inclinación hacia la *teoría inductiva (grounded theory)*, la cual "parte de observaciones y luego propone esquemas, temas o categorías comunes" de interpretación (Babbie, 2000, p. 261).

Hemos mencionado antes que nuestra investigación yace en un **enfoque cualitativo** de tipo ***etnográfico-interpretativo***, y que tenemos un **propósito esencialmente exploratorio y descriptivo**, en vista de la escasa literatura sobre el caso de estudio. Cuando no se cuente con ella, nos parece correcto considerar un trabajo de campo, entre otras razones, para delimitar el objeto de estudio y comprobar la pertinencia de su investigación a partir de las mismas fuentes primarias o los actores involucrados. En nuestro caso, el interés por la problemática comenzó mucho antes del diseño de la investigación, pero consideramos tomar como verdadero inicio de la actual versión del estudio la realización de una exploración documental o bibliográfica sobre el tema, ya delimitada en el ámbito de los estudios etnográficos organizacionales, de los cuales tomamos nuestras herramientas conceptuales y metodológicas. A partir de ellas escogimos al **estudio de caso** como el diseño más apropiado, sobre todo como punto de partida para futuras investigaciones con un nivel de análisis mayor.

Figura 1. Cronograma de trabajo

Fases	2017												2018			
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Exploración documental / bibliográfica																
Diseño teórico y metodológico de la investigación																
Trabajo de campo (entrevistas / observación participante)																
(Re) Categorización de los datos																
Análisis																
Redacción del texto final																

La etapa de exploración documental o bibliográfica se prolongó durante un poco más de cinco meses al no conseguir un **contacto institucional inicial** con alguna línea de transporte hasta el mes de junio de 2017: la **Unión de Conductores del Oeste (UCO)**; nuestra **unidad de análisis**. Lo más frecuente en este tipo de estudios es contar con un respaldo institucional que medie entre los miembros de la organización y el investigador. Una experiencia etnográfica en cubierto supone implicaciones que consideramos no nos permitirían cumplir con los objetivos propuestos; más aún si se descubre al investigador en el ejercicio de su rol. Por lo tanto, decidimos esperar hasta obtener un contacto que verdaderamente nos asegurara la receptividad que requeríamos.

Con este cometido, recurrimos a relaciones académicas que nos permitieron dar con la organización BANAUGE como intermediario entre la UCO y nosotros. Al ofrecer dicha organización sobre todo servicios financieros a emprendedores, confesamos que los directivos de la línea, nuestros primeros contactos, pudieron haberse hecho expectativas erróneas sobre nuestra intencionalidad para realizar este estudio. Sin embargo, cuando el investigador es consciente de la imagen que encarna puede reconocer con mayor probabilidad los comportamientos asumidos en torno a esta. Esto lo identificamos a raíz de la referencia excesiva al equipamiento y mantenimiento de las unidades de transporte, o a otros elementos de índole económica por parte de los miembros. Pero no consideramos que las expectativas de los sujetos hayan distorsionado los datos obtenidos, sobre todo por la posibilidad de contrastar sus sobrevaloraciones –de existir– con el resto de los choferes de la línea, e inclusive los eventos narrados por la prensa, por ejemplo.

1. La exploración en campo

Al respecto de la ejecución de nuestro **trabajo de campo**, destacamos la realización de **entrevistas exploratorias** a los miembros de la UCO, y la constitución de un **diario** para el registro de nuestra **observación participante**. Ambos procesos fueron llevados a cabo en simultaneidad, aunque antes de abordar a los sujetos de estudio consideramos apropiado el registro de las interacciones que se producían entre los actores, al interior de las unidades de transporte. Esta práctica sí fue llevada en cubierto con el objetivo de empaparnos de la *cultura del volante*, más allá de nuestro rol cotidiano de usuario.

La realización de entrevistas, por su parte, respondió a un **muestro intencional, no probabilístico**; y a una **muestra casuística**, por la forma en que realizamos la selección (*case-sampling*). Precisamente, a partir de nuestra experiencia recomendamos que el respaldo institucional se busque en sujetos que ocupen altos cargos en la jerarquía, quienes se supone poseen una visión más integral de la organización y sus miembros. Una vez logrado el primer contacto con el Presidente de la UCO, fue este quien escogió con cuáles sujetos nos podíamos entrevistar y, aun así, pudimos participarle nuestros requerimientos particulares. De allí que nuestro segundo contacto fuese con el Secretario de Finanzas, otro directivo con influencia significativa en la organización y con conocimientos tan exhaustivos sobre la actividad organizacional equiparables a los del Presidente. Ambos sirvieron como punto de partida para la fase de entrevistas, sobre todo con el personal que trabajaba en la sede principal ubicada en La Vega.

Ahora bien, el puente con el resto de los miembros de la organización entrevistados fue nuestro tercer contacto, referida por los mismos directivos: la fiscal de parada asignada a las afueras de la estación de Metro de Antímano. Concertar las entrevistas de esta manera nos permitió adentrarnos exitosamente en la actividad organizacional de la UCO, al ser el Presidente la máxima autoridad en la esfera administrativa de la organización; y la fiscal, en la esfera más instrumental. Además, nos sentimos protegidos ante los riesgos que naturalmente suponían las recurrentes y prolongadas visitas a la estación, al mismo tiempo que ante la desconfianza de los miembros por nuestros intereses para dialogar con ellos.

Pero aun cuando sentimos que los riesgos disminuían con el respaldo institucional de la UCO, consideramos que la grabación de las entrevistas por medios tecnológicos era contraproducente, no solo por la incomodidad que generaba la idea entre los

entrevistados, sino también por miedo a ser víctima de robo. La naturaleza del contexto nos llevó entonces a transcribir manualmente –a papel y lápiz– los diálogos y las observaciones resultantes de nuestros encuentros. Al ser la parada de Antímano el área geográfica donde focalizamos la mayor parte de nuestro trabajo de campo, esto nos facilitó constatar de qué forma los entrevistados, principalmente choferes, se vinculaban con otros cuando no estaban en vía, al interior de una unidad de transporte; y en sus horas de descanso. Asimismo, a través de nuestra estadía en la parada pudimos observar las interacciones cotidianas que se producían entre los miembros de la UCO con otras líneas de transporte, e inclusive con otros actores que no son reconocidos como parte de la dinámica.

No obstante, cuando se trataba de los directivos o personal administrativo de la UCO en su sede principal, sí recurrimos a la grabación de las entrevistas. Ello le otorgaba un carácter formal al estudio que parecía exigir la dinámica de la oficina. En este caso, la grabadora representó un dispositivo que distinguió en dos nuestra logística; y que al mismo tiempo sirvió para contrastar cambios en el comportamiento de los miembros respecto a la interacción con el investigador y el proceso de recolección de datos. En total, realizamos **dieciocho entrevistas** en un periodo aproximado de nueve meses **a diecisiete miembros de la UCO**, de uno a veinte años de antigüedad en la organización. De acuerdo a nuestra propia categorización podemos dividirlos en las siguientes clases: **cuatro directivos y personal administrativo** (el Presidente, el Secretario de Finanzas, y dos miembros del Tribunal Disciplinario); **cinco Socios A o choferes-propietarios** (aunque nueve si consideramos que los primeros actores eran también propietarios de vehículos); **nueve Socios B o choferes-avances** (ocho hombres y una mujer); y por último, **una fiscal de parada** de la estación de metro de Antímano. Decidimos no entrevistar a colectores porque, si bien son reconocidos informalmente por nuestros entrevistados como un actor de la dinámica del transporte público, no son realmente miembros de la organización.

Haber realizado dieciocho entrevistas a diecisiete miembros no significa que hayamos entrevistado a cada uno en una sola oportunidad. Por el contrario, entrevistamos más de una vez al Presidente, el Secretario de Finanzas y a la fiscal de parada en justicia de la visión integral sobre la organización que reconocimos podían ofrecernos. Más adelante le atribuimos a los directivos, y a la fiscal en esta oportunidad, la condición de *expertos* no solo por su antigüedad considerable, sino por el amplio

conocimiento sobre nuestro objeto de estudio. Entonces, advertimos que la disparidad de estos cálculos se debe a que algunas de estas entrevistas se tornaron plurales, debido a la imposibilidad de concertar diálogos entre únicamente el investigador y un entrevistado por vez. Si bien podríamos considerar esto como una dificultad metodológica, comprendemos que no es tal en la medida en que la naturaleza exploratoria y descriptiva de este estudio nos permite descartar por ahora las entrevistas a profundidad. Además, consideramos un dato adicional el hecho de que las entrevistas en la sede principal de la organización hayan sido en algunas ocasiones entre más de dos personas. Ello nos dio cuenta, en primer lugar, de la libertad con la que los miembros de la organización entran indiscriminadamente a la oficina del Presidente, cuyas puertas están siempre abiertas; y en segundo lugar, de la receptividad que este tiene para con los miembros de la organización, en virtud de la naturaleza de sus vínculos, la cual analizaremos posteriormente.

En el caso de las entrevistas realizadas a los choferes en la parada de Antímano, reconocemos que la naturaleza de las relaciones que allí se sostienen es también correspondiente con la imposibilidad de convenir diálogos privados. Los choferes parecían juzgar mal que entre ellos hubiesen secretos o conversaciones ocultas con nosotros que no pudiesen hacerse públicas. Esto fue común en todas las entrevistas, a no ser que se tratara de la fiscal, con quien sí pudimos conversar en privado (aunque estuviésemos materialmente en un espacio público). Y ello es una prueba más de la distinción de su autoridad respecto a la de los otros; un dato adicional que nos proporcionó nuestra "dificultad metodológica".

2. La categorización y el análisis

Por otra parte, la segunda característica de la etnografía organizacional es que en ella existe "**una tendencia a trabajar sobre todo con datos no estructurados o preestablecidos obtenidos a partir de un conjunto cerrado de variables analíticas**" (Chica Vélez, 2012, p. 1). Es por ello que no hubo en esta investigación un proceso previo de operacionalización de variables, y sus dimensiones e indicadores respectivos; sobre todo si pretendemos que este sea un estudio exploratorio previo a uno todavía más sistemático o experimental.

Por el contrario, en los estudios etnográficos se trabaja con una serie de categorías de observación que son producto de la curiosidad del investigador. Debido a la naturaleza

inacabada de los diseños etnográficos, pueden distinguirse dos tipos de categorías: las *apriorísticas*, que se proponen antes de la recopilación de datos y durante la formulación de los objetivos general y específicos; y las *emergentes*, que se le presentan al investigador como relevantes durante o después de abordar el objeto de estudio, bien sea por su omisión inicial o por su reformulación. Justamente, el etnógrafo prescribe las categorías de observación a sabiendas de que siempre estarán sujetas a modificación una vez hayan sido puestas a prueba y así lo dicte el curso de la investigación. Es por eso que la etnografía organizacional constituye una "observación y descripción abierta" (ibíd., p. 14) del objeto de estudio; y el diseño de la investigación, más que un recetario con variables de medición tradicionales, resulta una guía o referencia. Se trata entonces de una *metodología artesanal* en constante transformación, de acuerdo a la interacción del investigador con su objeto de estudio, como de hecho lo fue la nuestra.

Considerando lo anterior, la exploración documental o bibliográfica, en conjunto con las entrevistas exploratorias y observación participante previas, dio como resultado unas **categorías de observación** (ver Anexo A) que sirvieron como orientación al momento de estudiar la actividad organizacional. Por supuesto, la guía que incorporamos fue sometida a prueba en los primeros encuentros con los miembros de la UCO para verificar su pertinencia hasta dar con una estructura que pudiese aplicarse transversalmente durante el trabajo de campo. Sin embargo, las preguntas tentativas que presentamos se ajustaron de acuerdo al tipo de actor que abordásemos y su propio lenguaje. Es evidente que la trama de la parada en Antímano guarda sus diferencias con la trama de la oficina en La Vega; y precisamente pretendimos respetarlas aun cuando contásemos con una guía.

Además, por recomendación personal de expertos en metodología cualitativa, procuramos codificar nuestras observaciones en el diario de campo, distinguiendo así su propia naturaleza. Contamos entonces con una primera categoría de *notas descriptivas*, en las que nos aseguramos mantener un vocabulario neutral y desprovisto de cualquier juicio de valor, con el fin de registrar fielmente lo observado. Luego, con una segunda categoría de *reflexiones personales*, con las cuales reflejamos impresiones, prejuicios, creencias, valores; reconociendo así los propios sesgos del investigador. También incluimos *reflexiones metodológicas*, con las que hicimos referencia al desarrollo de las relaciones del investigador con los sujetos de estudio, previendo dificultades o corrigiendo errores durante la aproximación. De forma similar, con las *notas*

prospectivas registramos las ocurrencias para sesiones de observación o entrevistas futuras, en virtud del cumplimiento de nuestro propósito de estudio. Finalmente, la categoría de *notas analíticas* a partir de la cual codificamos nuestras interpretaciones de la experiencia, los supuestos, o la identificación o aplicación de los conceptos que fundamentan nuestra etnografía organizacional.

Es en razón de estas últimas notas, en simultaneidad con las otras categorías, lo que nos permitió adelantar un **análisis tentativo *in situ***, y reducir la fase de (re) categorización de los resultados, su contraste con la teoría social, y la redacción final del texto. De igual forma, las categorías de observación fueron útiles para estructurar la presentación de los resultados, y establecer las conexiones entre las representaciones (el discurso formal) y la actividad misma de la UCO en su práctica cotidiana, así como evidenciar sus distancias cuando las hubiese.

Precisamente, la tercera característica fundamental de la etnografía organizacional es la "**investigación de un número limitado de campos y estudios de casos y de análisis de datos que implican la interpretación explícita de significados**" (ídem.). Así, pretender emitir generalizaciones que no sean tentativas o provisionales no tiene cabida aquí. Pero no descartamos la posibilidad de contrastar los resultados obtenidos con otros casos y/o campos de análisis, siempre y cuando los elementos de comparación compartan entre sí características similares para que tengan validez las reflexiones teóricas consecuentes.

La etnografía organizacional, además de representar la interacción entre los actores y su contexto, también supone evidenciar, como hemos mencionado anteriormente, las "dimensiones ocultas de la vida organizacional". En virtud de ello, los estudios etnográficos sobre organizaciones formales, como cualquier estudio científico-social, tienen un impacto real y palpable en su objeto de estudio una vez el investigador comienza a interactuar con él. Inclusive esta interacción puede comprenderse desde el conocimiento de los resultados por parte de los sujetos involucrados, de ser posible. La etnografía organizacional hace explícita la conjunción del poder de los actores, sus intereses, estrategias, y los elementos culturales que emergen en el sistema como herramientas para su potencial realización. Esto puede resultar extraño e incómodo para los actores que participan de esta realidad organizacional. En efecto, estas investigaciones ponen al descubierto a los actores en cuanto a sus propias rutinas,

formas de pensar, sentir o actuar; y es por ello que los sujetos no necesariamente pueden verse reflejados en los resultados.

Es crucial comprender que la intención de una investigación organizacional desde el enfoque etnográfico-interpretativo no es complacer a los actores en estudio, sino retratar la realidad tal y como se le presenta al etnógrafo y la construye con los sujetos involucrados. Lo quiera o no, el investigador también asume una posición crítica respecto a su objeto de estudio; y ello trae consigo implicaciones éticas y morales de las que debe estar consciente durante la producción de su trabajo etnográfico (Yanow et al., 2012). De hecho, hablar de etnografía organizacional es también referirse a la posibilidad de "buscar conflictos ocultos en los discursos y establecer diálogos reflexivos que permitan empoderar lógicas marginales, en un papel político que coadyuve a configurar nuevas formas de relación entre los integrantes de la organización y la comprensión de sus ideologías" (Ortíz, 2016, p. 79). Más aún si estos conflictos se evidencian también en la puesta en práctica o realidad organizacional imperante.

Como hemos dicho antes, las relaciones personales, o aquellas que se producen en el contexto de la informalidad, son –por supuesto– relevantes para los estudios etnográficos sobre las organizaciones formales. Ellas tienen un impacto directo, aunque no siempre visible, en el funcionamiento de la organización, las relaciones propiamente formales y las que se establecen con su entorno. Incluso en la organización más acoplada a su institucionalidad estas relaciones informales son, además de inevitables, imprescindibles. Entre las razones, podemos mencionar que "la existencia de una enredadera de grupos informales cumple con una función democratizadora en algunos aspectos" (Pedrosa, 2005, p. 11). La estructura formal, que por naturaleza es estática, constituye relaciones de subordinación y superordenación a través de las cuales se distribuye desigualmente el poder, los privilegios y el prestigio. Entonces, la composición informal de las relaciones puede tener un efecto real y reivindicativo a partir del cual los miembros de la organización menos favorecidos por la jerarquía pueden potencialmente participar en las decisiones internas.

Pero por ello mismo, las relaciones informales dentro de una organización también producen un efecto ilusorio porque "participar no es decidir, y no todos alcanzan a saber lo que ocurre" en todos los niveles o aspectos de la organización (ídem.). Lo cierto es

que, independientemente de sus consecuencias, existe un entramado de relaciones que se establecen al margen de la institucionalidad de toda organización y no debemos ignorarla si realmente deseamos comprender la complejidad de los procesos internos en los grupos formales. Lo más importante de estudiar ambas estructuras es no plantear la relación que guardan entre sí desde la oposición o el contraste, o asumiendo más importancia de una por sobre otra; sino hacerlo desde la interdependencia que existe entre ellas. Consideramos que el punto de partida para el análisis de esta interdependencia es su devenir histórico; y en razón de ello nos introducimos en el mundo del transporte público en el capítulo a continuación, donde finalmente contextualizamos a la Unión de Conductores del Oeste (UCO) como nuestro caso de estudio.

CAPÍTULO III
EL MUNDO DEL TRANSPORTE PÚBLICO

Recuerda Bauman (2004) de su infancia que lo común era escuchar la pregunta: "'¿a cuánto queda este lugar de aquel otro?', y la respuesta era: 'a una hora, o menos, si uno camina rápido'" (p. 118). Hoy día, aunque la pregunta sea igual de frecuente, las respuestas "normalmente estarán precedidas por un pedido de especificación: '¿tiene auto, o irá a pie?". Solo atendiendo a esta particular pero significativa actividad de la vida cotidiana, como lo es el desplazamiento por el espacio, comprendemos que la forma de experimentarlo se ha transformado significativamente. Más aún en el ámbito de lo urbano, donde las distancias, no necesariamente en espacios más grandes, se hacen cada vez más largas.

La inmersión del automóvil en la vida del hombre es entonces uno de los tantos factores que evidencian los cambios consecuentes a la aparición de las grandes ciudades, que en Venezuela ocurre durante el siglo XX. En particular, la aparición del petróleo en la dinámica productiva del país propició la transformación de la ciudad "por operaciones de infraestructura de gran envergadura, nuevos espacios urbanos y ambiciosas propuestas arquitectónicas, tanto desde el punto de vista espacial como estructural" (Dembo, Rosas & González, 2012, p. 75). Pero esta metamorfosis ocurrió en simultaneidad con una explosión socio-demográfica y una tendencia migratoria campo-ciudad que fue general en toda la América Latina. Hoy día, aproximadamente un 80% de la población latinoamericana habita en las ciudades. En el caso venezolano el proceso fue particularmente acelerado, pues en menos de cuarenta años la población pasó a ser predominantemente urbana. En este sentido, el crecimiento de ambos paisajes, el humano y el urbano, conllevó a diversificar y hacer más eficientes las formas de atravesarlos.

Al respecto, la movilidad urbana es "entendida como el desplazamiento de las mercancías o de las personas entre distintos puntos de una ciudad, [y] va ligada a la accesibilidad de los individuos a bienes, servicios, actividades y destinos que les permiten obtener ingresos o satisfacer sus necesidades" (Lizarraga, 2011, p. 100). Es decir, que no debemos comprender el transporte urbano como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar diferentes fines dentro del contexto urbano. Y estos

pueden ser más o menos accesibles dependiendo de "la facilidad de movimiento entre localizaciones y no solo la capacidad de vencer barreras físicas o arquitectónicas" (Mundó Tejada & Naranjo, 2015, p. 46). La accesibilidad, entonces, también viene dada por la variedad de tipos de transporte que una ciudad ofrezca a sus habitantes.

El transporte de Caracas durante el siglo XX

En la Caracas de los años veinte, las personas debían transportarse a través de vías rurales y el sistema de ferrocarril, que ya existía desde 1880 y cuyos destinos eran La Guaira, los Valles del Tuy, El Valle y Valencia. Seis años después de su creación, se establece en el país la compañía Tranvías Bolívar, a la vez que se introducen los primeros tranvías públicos de tracción de caballo. Pero esto no duró mucho tiempo, pues en 1908 "fueron absorbidas por la Compañía Tranvías Eléctricos de Caracas, que inició sus operaciones con 13 líneas urbanas y 1 línea que se extendía hasta la población de El Valle" (Mundó Tejada, 2002, pp. 293-294). Poco tiempo después, en el año 1913, aparece el autobús; y en 1923, apenas diez años más tarde, surge el primer monopolio en este servicio al ser comprada la empresa Líneas Unidas por la misma Compañía Tranvías Eléctricos de Caracas.

En contraste, la década de los años treinta no tuvo cambios significativos en el sistema de transporte colectivo de Caracas, pues el tranvía eléctrico y los autobuses todavía seguían siendo los únicos medios de transporte masivo de personas. No así en el siguiente periodo, cuando aparecen los *por puesto*, luego de volverse común que se compartieran los cinco asientos de los taxis. Posteriormente, el sistema de tranvías concluyó sus servicios en el año 1950, luego de su municipalización, por lo que los caraqueños tuvieron que contar únicamente con los autobuses y los por puesto para movilizarse a través de la ciudad, mientras el gobierno desarrollaba otros estrategias para incrementar la infraestructura vial. Entre ellas, la creación del Instituto Municipal de Transporte Colectivo (IMTC) por parte del Consejo Municipal de Caracas; y el diseño de programas dirigidos a la optimización de la flota de autobuses en 1954.

Pero quizás las estrategias gubernamentales más significativas fueron, en primer lugar, "la primera reglamentación del transporte por autobuses, que obligaba a los operadores a agruparse y constituir empresas para obtener la concesión del servicio" (ibíd., p. 294); y la formalización y organización de los conductores de los por puesto a

comienzos de los años sesenta. El presidente de la Central Única de Autos Libres y Por Puestos para el 2010, José Luis Montoya, aseguró que la creación de las primeras uniones de conductores se debe a que "las compañías privadas no funcionaron porque en ese modelo había que pagar pasivos laborales y esto, con un pasaje subsidiado, no es rentable", a menos que se fuese propietario de la unidad (Rivera, 2010). Aun así, a comienzos de los años sesenta ya el sistema de transporte colectivo competía con la utilización de los vehículos particulares:

> El 48,9% de los viajes diarios se realizaban en transporte público y el 45,6% en autos privados. El sistema de transporte colectivo estaba constituido por 73 rutas de autobuses y 60 rutas de por puestos que transportaban el 30,6% y el 16,4% de la demanda diaria total, respectivamente. (Mundó Tejada, 2002, p. 295)

Aunque el gobierno participara activamente en el funcionamiento y mantenimiento del sistema de transporte colectivo, no puede dejarse a un lado la creciente privatización del mismo. Mientras que para ese entonces el IMTC ponía a disposición 300 unidades de autobús, las 31 empresas privadas que formaban parte del servicio contaban con 400 unidades. Además de que el sector privado ofreciera una mayor cantidad de unidades, este se caracterizaba por ser más estable que el sector público, pues el gobierno nacional decidió fundar la Empresa Metropolitana de Transporte (EMT) luego de la crisis del ITMC. Este nuevo ente agregó a la flota caraqueña de autobuses 200 unidades nuevas.

En la misma década de los años sesenta las zonas marginales también se beneficiaron del desarrollo del sistema de transporte colectivo, pues se introducen en los barrios jeeps de nueve a doce puestos, aunque sin ser planificadas sus rutas, por tratarse también de una iniciativa privada. Así, mientras en los sectores populares emergían espontáneamente nuevos medios de transporte para agilizar la movilidad de sus habitantes, las zonas de Caracas donde el Estado sí posaba su mirada eran objeto de investigación del Ministerio de Obras Públicas (MOP). El estudio que este llevó a cabo en 1965 "incluyó el análisis del sistema de transporte público en general y del sistema de tránsito rápido, así como la preparación de un Plan Vial para el período 1968-1990". (ibíd., p. 295). Al respecto, podríamos cuestionar si este esfuerzo realmente tomó en cuenta el exceso de demanda que comenzó a manifestarse un año después, en 1966, cuando además la existencia de los autobuses era amenazada por los por puesto. A su vez, los por puestos comenzaban a ser reemplazados por microbuses con la misma capacidad que los jeeps.

De esta forma, pareciera que el rol que desempeñaban las autoridades formales en esta dinámica suponía actividades de financiamiento, más que de planificación. Los vehículos que manejaban los conductores individuales eran adquiridos con su ayuda, y a mediados de los años setenta el gobierno otorgó licencias a los conductores de jeeps e incentivó su asociación. Aunque en esa misma década también el Estado llevó a cabo estudios con la intención de mejorar el servicio: uno en 1976: y otro en 1978. Este último fue emprendido por la Oficina de Planificación del Transporte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), con pautas de inversión de diez a quince años, proponiendo además "estimular el uso del transporte colectivo, y diseñar e implantar una nueva estructura de rutas de autobuses y por puestos" (ibíd., p. 296).

No obstante, toda iniciativa de mejorar el sistema de transporte colectivo superficial fue opacada una vez se inserta el Metro de Caracas a la dinámica de la ciudad, que además funcionó como "elemento estructurante". En 1983 apareció la Línea 1; y dos años más tarde lo hizo el Metrobús, que al funcionar como alimentador modificó los usos del transporte público. Un tercio de los viajes diarios se hacían en el Metro, mientras que el resto se hacía en otros modos de transporte colectivo. Pero más allá de las cifras, ya en la década de los noventa era evidente que el transporte colectivo urbano superficial estaba en decadencia; restringido, desestructurado y saturado. Las políticas públicas en materia de transporte colectivo estuvieron más bien dirigidas al incremento de la flota de jeeps, y tampoco cesaba el incremento de los minibús en sustitución de los por puesto. Esto, en un contexto de congestionamiento vial que entorpecía todos los servicios de transporte, independientemente del tipo que fueran. Mientras tanto, se ampliaban las líneas del Metro, y el Metrobús continuaba en funcionamiento.

En 1991 se creó el Fondo Nacional de Transporte Urbano (FONTUR), con los objetivos de "identificar, negociar y canalizar recursos financieros hacia programas y proyectos de transporte urbano, desarrollar asistencia técnica especializada y favorecer el fortalecimiento institucional" (ibíd., p. 298). Estando adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, se encontraba bajo su responsabilidad el Programa Nacional de Transporte Urbano y su ejecución a escala municipal. Pero, ¿cuánto pudo hacer esta nueva figura estatal para ofrecerles a los usuarios un mejor servicio?

La decadencia del servicio en el siglo XXI

Hace aproximadamente siete años FONTUR no podía asegurar que un transportista adquiriese nuevos autobuses a crédito, tanto por el elevado costo como por la escasa cantidad de unidades que este ofrecía. Con 18.000 unidades en circulación por más de quince años, se realizaban "casi 3 millones de viajes en transporte público superficial por día", cuando todavía la demanda superaba la oferta. ¿Dónde quedaba en aquel entonces la Ley de Tránsito Terrestre, en la que se contemplaba la renovación de las unidades una vez cumplidos los diez años de antigüedad?

> Para finales de los 90 la reducción y deterioro del servicio de autobuses era patente. Para la fecha operaban 301 autobuses en 15 rutas, con una edad promedio de 24 años, mostrando el servicio unas condiciones drásticamente distintas a las existentes en 1969, cuando prestaban servicio 925 autobuses en 67 rutas, con una edad promedio de 7 años. (Mundó Tejada, 2002, pp. 297-298)

Si bien los conductores de autobús no desconocen las leyes, tampoco las cumplen. Los requisitos que el Estado ha definido para los vehículos pierden sentido cuando los transportistas se dan cuenta de que, aun cuando su servicio no sea óptimo, son ellos quienes todavía son responsables de llevar de un lado a otro a los caraqueños; de que la ciudad continúe en movimiento. Pero si no hay consenso entre las mismas autoridades, ¿cómo lo habrá entre estas y los trabajadores del mundo del transporte?:

> La descripción de las tareas de cada organismo se presta a confusiones. Por ejemplo, Fontur se encarga junto con el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre de los permisos de rutas y de las tarifas. Las alcaldías, por su parte, tienen incidencia en el otorgamiento de concesiones a las líneas para que operen dentro de su jurisdicción. Pero si la ruta traspasa las fronteras de un municipio, los encargados son la Alcaldía Metropolitana y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (Rivera, 2010)

Todavía la flota no ha sido renovada satisfactoriamente y, sin embargo, no es ese el único problema que observamos. Frente a la antigüedad de las unidades, es la atomización de su propiedad lo más alarmante. Las operadoras privadas que prestan el servicio ascendieron a 203 para el año 2005; y son apenas dos las operadoras públicas para ese mismo año, entre ellas, el Metrobús como la más importante. En conjunto, todas operaban 514 rutas con 17.790 vehículos en el Distrito Metropolitano de

Caracas[11], que pueden ser autobuses (6,9%), minibuses (61,1%) o vehículos rústicos (31,9%). En particular, "las operadoras privadas agrupan 3.045 propietarios y constituyen la fuente de empleo de 3.459 personas entre propietarios-operadores (1.339) y avances (2.120)" (Mundó Tejada, 2012, p. 219). En las rutas intermunicipales, esto supone una relación de propietarios-vehículos de aproximadamente uno; y al contar a los avances, la relación apenas varía.

Aun así, pese a la dilatada participación privada en el transporte público, no son cubiertas todas las rutas posibles y muchas zonas de Caracas todavía son excluidas del servicio. En efecto, la atomización de la propiedad se intensifica cada vez más para responder a la demanda todavía insatisfecha, lo cual sugiere además significativos rasgos de informalidad. "Cada operador cuenta con un alto nivel de independencia y de iniciativa en cuanto a la operación y organización del servicio"; y las operadoras privadas solo "asumen un comportamiento corporativo al negociar con las autoridades temas como las tarifas o los itinerarios de rutas" (ibíd., pp. 218-219).

Dicho esto, consideramos que lo expuesto es suficiente evidencia de las escasas respuestas integrales por parte del Estado durante estos dos siglos. Entre otras cosas, este ignoró la necesidad de planificar la expansión independiente del transporte tanto por vías institucionalizadas, en el caso de los por puesto o los minibuses; como por vías informales y espontáneas, en el de los jeeps. Tampoco se logró con éxito la integración del sistema subterráneo al sistema superficial de transporte colectivo; ni se trabajó en la fluidez vial cuando se ampliaron las flotas de vehículos, o se aplicaron medidas para reducir el impacto perjudicial del transporte sobre el ambiente. Faltando por mencionar, además, las políticas de financiamiento fallidas en cuanto al pago de los subsidios. Observamos que el deterioro progresivo del servicio de los autobuses no es exclusivo en este medio, sino que más bien es algo general al sistema de transporte colectivo de Caracas.

Esta situación no es reciente; es producto del fracaso histórico del Estado en materia de políticas públicas de transporte desde los años veinte; aun cuando su incapacidad para integrar las diversas formas de movilidad de los caraqueños comienza a hacerse más explícita en la década de los setenta. En parte, por el congestionamiento del tránsito

[11] El Distrito Metropolitano de Caracas (DMC) está conformado por los municipios Libertador, Chacao, Sucre, Baruta, y El Hatillo.

urbano, el desgaste de los vehículos, y los servicios informales de transporte que emergen progresivamente con el fin de subsanar esta crisis. De nuevo, reiteramos que el buen o mal funcionamiento del transporte público caraqueño no se considera relevante en tanto las concepciones ideales de cómo este debería operar. Por el contrario, este es tomado como un dato clave para la comprensión de la relación Estado-organizaciones y Estado-ciudadano, en el marco de la disconformidad entre la institucionalidad y la realidad fáctica.

La ubicación histórica de nuestro caso de estudio

Ahora bien, considerando que la Unión de Conductores del Oeste (UCO) es una línea de transporte, nos resulta pertinente contextualizar su participación en el devenir histórico del transporte colectivo urbano de Caracas que pretendimos desarrollar en los párrafos anteriores. Sin embargo, no contamos con los insumos para reproducir propiamente su historia institucional, debido a que la Junta Directiva de la asociación no nos suministró la información necesaria. Pudiésemos pensar que su negativa estuvo influenciada por la desconfianza o la espera de algo a cambio por ello; y como estas, infinitas hipótesis. Pero creemos que responde más bien a un desconocimiento general sobre sus orígenes, lo cual para nosotros constituyó un dato valioso.

Cuando preguntamos por la existencia de algún documento donde pudiese consultarse información sobre sus inicios y fundadores, algunos miembros de la Junta Directiva no supieron decir con exactitud si tenían tal cosa a disposición. Podríamos asumir con malicia que no era cierto. Mas cuando optamos por solicitar una entrevista con algún miembro de la organización que tuviese una antigüedad considerable, o que al menos supiera los nombres de los fundadores u otros datos de interés, la respuesta unánime y simultánea de varios de los directivos fue: “El único que lo sabía ya está muerto”.

Sin duda para nosotros ha sido revelador constatar que pese a cualquier intento de formalidad en otros asuntos, la historia fundacional de la UCO no ha sido plasmada en papel; y que si se hizo, se desconoce su ubicación. Si bien no es poco decir que los miembros de una organización no tienen conocimiento amplio o detallado sobre la historia del ente del que *forman parte*, este no pareciera ser un elemento de mayor peso en cuanto al sentido de pertenencia se refiere. O al menos no de una historia como a la

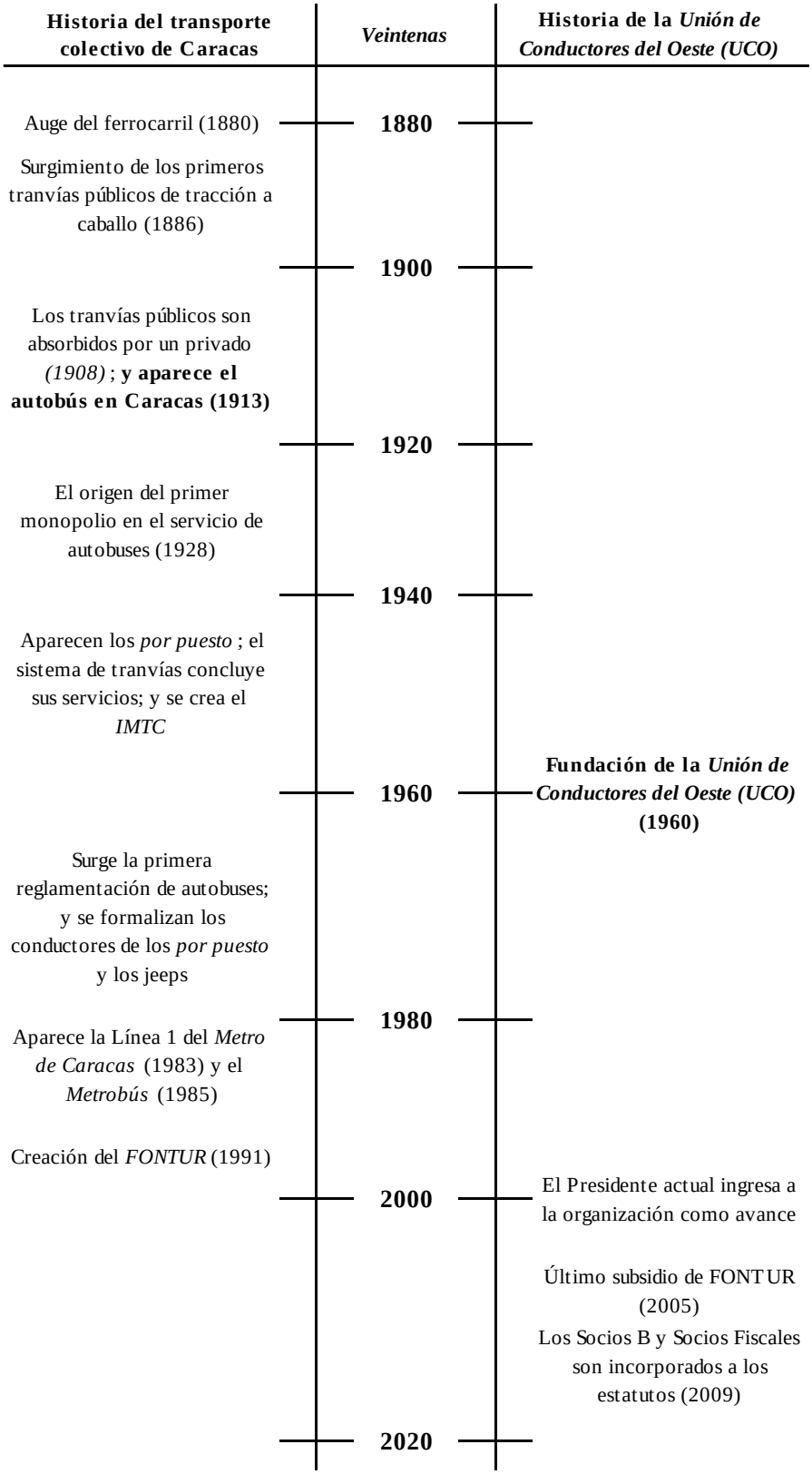
que estamos acostumbrados en el mundo académico. En otras palabras, podríamos concluir incipientemente que para la UCO no es fundamental cristalizar su memoria histórica en texto, como un relato extenso y detallado; mas sí mantener vivos ciertos *lugares comunes* o datos anecdóticos a partir de la tradición oral, de la lengua viva.

Por ejemplo, el único dato comprobable que obtuvimos sobre la historia de la UCO fue el día de su constitución; el 08 de marzo de 1960. Esto no nos resulta extraño considerando que el año es el único dato fundacional que se encuentra impreso en papel a la vista de todos: en los membretes de los sobres, documentos oficiales, y comunicados; y en pendones, y tarjetas de presentación o contacto. Precisamente, en estas tarjetas emitidas en el año 2010 por motivo de su cincuenta aniversario, se destaca ya reiterativamente el año de fundación mediante múltiples figuras y textos. Parece hasta jocoso pensar que es una forma de sacarle el máximo provecho a lo "poco" –usando el término sin ánimos de ofender– que parecen conocer con exactitud los miembro. Y sin embargo, parecen no necesitar más para que la organización no detenga su actividad, que al término de esta investigación cumplió cincuenta y ocho años de trayectoria.

> Bueno, me imagino que con el pasar de los años la importancia de – cuando empezaron a salir los carros nos malacostumbramos, no a caminar, sino a andar en carro; que ahí es cuando se conformó eso. De hecho, yo tengo aquí veinte años en la organización. Hay socios que tienen más. La línea está desde 1960. (…) Pero imagino que cuando la línea fue avanzando se fue creando el transporte público. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

A partir de este dato fundacional podemos comparar la historia del transporte colectivo de Caracas con la de la UCO. Es así como observamos que entre la aparición del autobús en la ciudad y la fundación de la organización hay apenas cuarenta y siete años de diferencia (ver Figura 2). Por ello, nos resulta curioso que el Presidente conciba la creación de la línea antes que el desarrollo en su totalidad del transporte público. Esta noción nos sugiere la importancia que han tenido las líneas de transporte para el impulso del sistema, al menos desde la perspectiva de sus directivos y aunque no hayan sido realmente las primeras organizaciones que le dieron origen. Asimismo, por el hecho de que haya miembros de mayor antigüedad en la organización, es altamente probable que algunos fundadores (no necesariamente esos miembros) inclusive hayan vivido de primera mano los orígenes del transporte como potenciales usuarios.

Figura 2. Línea de tiempo comparativa entre la historia del transporte colectivo de Caracas y la fundación de Unión de Conductores del Oeste, 1880-2020



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mundó Tejada, 2002; Rivera, 2010; y el testimonio de los miembros de la UCO.

Con esta línea de tiempo comparativa no solo reiteramos el carácter privado que siempre el transporte ha tenido, sino también nos atrevemos a suponer que la UCO nace como asociación civil de propietarios, micro-empresarios en esencia, para hacer frente al gran músculo capitalista de la Compañía Tranvías Eléctricos de Caracas. ¿De qué otra forma podrían competir los pequeños dueños de autobuses contra una gran empresa privada que ya antes había competido hasta con el mismo Estado por el servicio público de tranvías?

Por otro lado, la fundación de la UCO coincide con la primera reglamentación del transporte por autobuses, la cual imponía la agrupación y constitución de los propietarios en empresas a cambio de las concesiones. De ello podemos concluir que esta exigencia por parte del Estado no les dejaba otra opción a los propietarios más que crear organizaciones como la UCO para seguir haciendo asociativamente lo que ya hacían antes de forma independiente, como los conductores de los por puesto y de los jeeps.

No obstante, veinte tres años después de su fundación, la UCO tuvo que competir con la construcción del Metro de Caracas, el cual supuso una significativa disminución en su demanda, sobre todo al planificarse la operación del Metrobús como complemento superficial del servicio subterráneo. En el capítulo siguiente comentaremos por cierto cómo el Metro de Caracas resulta fundamental en los procesos identitarios no solo de la línea de transporte que estudiamos, sino también para la conceptualización del servicio de autobuses. Pero por ahora llamamos la atención sobre cómo se describen las bondades del Metro para el momento de su inauguración, respecto a la relación precio-calidad:

> Anteriormente, cuando se creó el Metro, el Metro de Caracas era más caro que el transporte superficial y tenía más calidad en la prestación de servicio. Eso era lo mejor que existía pero, ¿por qué? Porque era más caro que el superficial y tenía mejores condiciones. Lo que llevó al colapso fue que, después de que eso pasó a ser parte del Estado – el Estado, no entiendo por qué, no ha tomado sus correctivos de mejorar y de poner un valor justo a ese pasaje. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

Sin embargo, la perspectiva crítica sobre los excesivos subsidios del Estado para con el Metro de Caracas desaparece cuando se trata del financiamiento de la UCO. Por ejemplo, aunque FONTUR fue creado treinta y un años después de la fundación de esta

línea de transporte, los directivos se quejan sobre haber percibido su apoyo durante tan solo catorce años. En general, el ente resulta icónico en el discurso que sostienen los miembros de la organización para referirse al éxito o al fracaso de su micro-empresa. Cuando desean contrastar entre un antes y un después de la línea de transporte para explicar su decadencia, FONTUR es mencionado junto con entidades bancarias privadas como los actores organizacionales que impulsaban en el pasado el buen funcionamiento y la rentabilidad del servicio.

> FONTUR fue creado por la Unión de Transportistas. Hoy día FONTUR no es prácticamente de los transportistas. Anteriormente nosotros las unidades las podíamos repotenciar o adquirir unidades nuevas a través de FONTUR, pero hoy en día eso no se hace. La última vez fue en el 2005; y bueno, qué te puedo decir, es toda responsabilidad del Estado que nosotros prestemos un buen servicio. Pero si ellos no ayudan a que nosotros lo hagamos, no nos dan los insumos al precio real – porque, si te pones a ver, 1 litro de aceite hecho por PDVSA anteriormente costaba 2 lochas, y hoy día vale un poco de reales. 1 litro de aceite hoy en día te vale sobre los 5.000 Bs.; 1 litro, y un carro lleva sobre los 18 litros. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

Estos son, por ahora, los únicos elementos históricos generales a toda la organización con los que contamos para continuar nuestro análisis. Es por ello que consideramos (re) construir la historia de la UCO a partir del testimonio de sus miembros sobre su propia trayectoria. Como mencionamos antes, el límite temporal más lejano en la memoria de los entrevistados es justamente su ingreso a la organización. Cada vez que las conversaciones se orientaban hacia las transformaciones del sistema de transporte público caraqueño, o el servicio particular que ofrecía la línea, los entrevistados tomaban siempre como referencia su propio pasado individual; su autobiografía. Incluso el Presidente actual de la UCO, quien se supone debería tener una visión global de los procesos, dado su cargo y su antigüedad en el mismo, este no conocía a la organización más allá del comienzo de su propia membrecía.

La reconstrucción del desarrollo institucional de la organización desde la perspectiva autobiográfica de sus miembros es una de las tantas razones por las que creemos pertinente este tipo de estudios etnográficos. Más aún tratándose de un sistema donde la informalidad parece colarse entre cualquier intento de institucionalizar la práctica; y en nuestro caso, incluso en la memoria histórica de las organizaciones. Pero esto lo haremos tres capítulos más adelante, exponiendo la forma en que los socios ingresaron a

la organización, y cómo ello es relevante para identificar la fuente de su sentido de pertenencia. Antes requerimos iniciar nuestro análisis con el desarrollo del contexto organizacional de la UCO en el capítulo siguiente.

PARTE II: LA UNIÓN DE CONDUCTORES DEL OESTE

CAPÍTULO IV
EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Entendemos que la *dinámica* es la "actividad misma del sistema, su vida y existencia en el tiempo y el espacio, (…) orientada a la producción de un resultado" (Urquijo, 1996, p. 71). Para comprenderla, necesitamos identificar las interrelaciones entre los elementos que intervienen en ella. Hasta ahora solo hemos identificado algunos aspectos históricos y circunstanciales que influyen en la situación actual tanto del sistema general de transporte público como de la Unión de Conductores del Oeste (UCO) como subsistema.

Ahora bien, para poder reconstruir la interrelación entre la UCO y su contexto más amplio, hemos considerado en los relatos de los entrevistados aquellos actores que resultan fundamentales para el funcionamiento del sistema. Su señalamiento diferenciado es sugerente de la conceptualización que se tiene sobre ellos, el servicio que se ofrece, y la caracterización general de su dinámica. Por consiguiente, creemos que identificar a los actores y sus atribuciones nos permitirá establecer una conexión incipiente entre el plano ideológico y el funcionamiento actual del transporte público caraqueño, más allá de la actividad misma de la UCO como una de sus líneas de transporte.

Los actores del transporte público y sus procesos identitarios

Primero nos proponemos introducir a los actores que han sido identificados como esenciales por los miembros de la organización; y en este orden los exponemos. Más adelante, explicaremos cómo sus atribuciones guardan relación con la forma en que conciben el servicio de transporte público; y eventualmente, por qué se priorizan los aspectos más técnicos de su funcionamiento por sobre los relacionales. En definitiva, lo que resulta para nosotros más notable en este segmento es la conformación de la identidad de cada actor respecto al Otro; o la construcción de los límites culturales entre ellos.

Los actores organizacionales: relaciones de autonomía y dependencia

1. Las líneas de transporte y la representación de sus fronteras

Como primer actor organizacional mencionamos las líneas de transporte, que son aquellas organizaciones donde se agrupan los propietarios de los autobuses; o empresas asociativas. Naturalmente, los miembros de la UCO las consideran esenciales para el funcionamiento del transporte público porque es sobre estas unidades organizacionales donde se sostiene el sistema de transporte público en su totalidad. Al ser precisamente una organización sin fines de lucro, uno de los propósitos fundamentales de la UCO es el respaldo que como institución pueda ofrecerle a los propietarios de los vehículos: "Es tratar de ayudar a algunos socios para sus mejoras, a tener créditos en el banco". De esta manera, se incrementan las probabilidades de "surgimiento" de cada socio. Tanto es así, que cualquier iniciativa fuera de la institucionalidad de las líneas de transporte es sancionada. He allí quizás una razón de ser todavía mayor que el respaldo económico: **la estabilidad del sistema de transporte y su oferta a partir de la concesión del servicio**.

Desde el punto de vista formal, se amonesta económicamente al propietario del vehículo cuando se le reconoce como responsable de la operatividad del mismo sin previa autorización de alguna línea de transporte; o al avance, con su despido. Informalmente, se sanciona a los conductores, sean propietarios o avances, con la denominación de "piratas" y la violación de la lealtad que ambos le deben a las organizaciones. En este sentido, aunque los socios tengan propiedad sobre las unidades que transportan a los usuarios, las líneas la tienen sobre el servicio y el permiso para ofrecerlo; al mismo tiempo que el Estado se impone sobre ellas.

Es así como la pertenencia a la UCO es planteada por sus miembros como un asunto de necesidad. Sin ella, no es posible poner en funcionamiento la empresa que supone cada unidad de transporte, no solo porque no sería tan rentable sin las facilidades de financiamiento asociadas a la membrecía, sino también porque simplemente no es concebible que el servicio se ofrezca de manera independiente. De esta forma, la imposición de las líneas de transporte sobre el conjunto de socios, una vez convenidas entre ellos mismos las normas de cooperación, es quizás su propósito más esencial. A través de dicha imposición, se mantiene la "organización y disciplina" en el sistema, protegiendo así tanto los intereses de los particulares como de los usuarios. En términos

de los directivos, esto se traduce al logro de "un solo bien; el bien común". Las líneas de transporte equilibran la balanza entre ambas partes, en una lógica de transporte público que realmente está en manos privadas. Pero siendo esto lo que comparten las líneas de transporte, ¿qué las distingue entonces?

Desde la perspectiva de los directivos, aquella que identifica el respaldo institucional como propósito fundamental, es la "manera de organizar y tratar de ayudar al socio" lo que distingue una línea de otra. Cada una otorga a sus miembros una serie de beneficios convenidos previamente entre ellos mismos. Siendo los socios distintos en cada una, es lógico que los beneficios también varíen. Sin embargo, en vista de que todos ellos se comunican, sobre todo si comparten las rutas, suponemos que deben acordarse más o menos los mismos beneficios, tratando de que las diferencias no sean insalvables.

Cuando sondeamos con los propietarios y avances las diferencias de pertenecer a una línea u otra, comentaron que casi no existía ninguna: "porque el trabajo es el mismo y los pasajeros también". Incluso aquellos que sí trataron de evidenciar diferencias entre la UCO y otras líneas en cuanto a los beneficios, mencionaron los mismos que otros socios ya habían reconocido como exclusivos de la UCO. En otras palabras, tratando de encontrar diferencias, los socios no las consideraron significativas; y cuando las hallamos, estas parecían más bien producto de un aparente desconocimiento respecto a los beneficios que les correspondían. En tal caso, algunos mencionaron que el desequilibrio en los beneficios no está necesariamente asociado a elementos identitarios, sino a la antigüedad de su membrecía.

Por su parte, la fiscal de parada entrevistada, quien se encarga entre otras cosas de que los socios realicen el pago de sus cuotas, naturalmente identifica como principal diferencia la magnitud de la contribución mensual en cada organización; que al mismo tiempo varía mes a mes por razones inflacionarias en las que no vamos a ahondar. Si por ejemplo para agosto de 2017 la UCO solicitaba una cantidad aproximada de 18.000 a 32.000 Bs., la Unión de Conductores de Antímano solicitaba 50.000 Bs. Por tratarse de microempresarios, podríamos plantearnos esto como una razón importante para que los socios de la UCO consideren que están en la "mejor" organización; como de hecho comprobamos en varios testimonios. Sin embargo, el pago de estas cuotas se estima en función al tipo de membrecía (que explicaremos en el siguiente capítulo), y la cantidad de socios activos para el momento de su emisión. No creemos, por lo tanto, que esta sea

una fuente de identidad; y decidimos atender aquellos elementos a los que todos se refieren de una u otra forma para explicar estas diferencias. A saber, la simbología y los marcadores sociales básicos como elementos que componen su identidad:

> El uniforme, los distintivos que usa cada organización; el nombre, que normalmente lo llevan en una calcomanía o un casco que identifica que somos una línea, y no somos de la línea – de otra línea, pues; nos identifica directamente de la línea que somos". (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

Mas estos accesorios no parecen ser otra cosa más que las consecuencias pintorescas de creerse diferentes. Por ejemplo, aunque el uniforme varíe en colores o telas, este es más una fuente de disciplina y rendición de cuentas a lo interno de cada organización. A lo externo, es la apertura de un canal de comunicación con el usuario; bien sea con el fin de exponerlo a la propaganda de la línea, u ofrecerle la identificación necesaria para los reclamos o quejas que genere el servicio. Lo mismo ocurre con las calcomanías o cascos que se disponen en los vehículos, y que sirven al mismo tiempo para definir las rutas.

Al observar la convivencia entre tres líneas a las afueras de la estación del Metro de Antímano, concluimos que da igual pertenecer a una organización u otra. Sus fronteras son tan difusas que inclusive nos encontramos con que la fiscal de parada también sustituía voluntariamente al fiscal de la Unión de Conductores de Antímano cuando este se ausentaba. También conocimos sobre un avance que trabajaba simultáneamente para la UCO y la Unión de Conductores de La India; pero esto no significa que trabajase para un mismo propietario. Está prohibido tener más de una membrecía, porque ello significa recibir el doble de los beneficios, y una desventaja para aquellos propietarios que tan solo poseen una unidad. De acuerdo a la fiscal, lo legal es que cada vehículo esté operativo únicamente en una línea. Por lo mismo, debe existir una constante comunicación entre las líneas de transporte para observar, entre otras cosas, el adecuado rendimiento de cuentas de los socios a cada organización. Si bien las líneas de transporte son autónomas a lo interno de su estructura, existe una interdependencia entre ellas de la misma forma en que consideramos a un sistema y su contexto como unidades indistinguibles desde el punto de vista sociológico:

> (…) Y todo es un círculo. Los jeeps son el transporte público de las rutas troncales, son los que bajan a la gente de los cerros. Ellos son todos una cadena. A los que están allá en los cerros, los bajan los que son los "jeepseros", que son los transportistas; los dejan aquí en Antímano y ya nosotros nos encargamos de llevarlos a su destino. Me imagino que la mayoría trabaja en el centro. Los dejamos en el centro, y así igualito los de La Vega. Un desglose de todo lo que es el transporte público. Claro, y el objetivo de nosotros es llevar al usuario a su destino; y siempre somos de distintos municipios. Nosotros trabajamos con el municipio Libertador; otros, con el municipio Chacao. (Bastida, Oneiver; Vocal del Tribunal Disciplinario. Conversación personal, 03 de octubre, 2017)

Entonces, estas relaciones de interdependencia cobran vida "en ruta", y se desvanecen fuera de ella. A no ser que el interés por sostener una comunicación sea propiciado por un "enemigo común", como puede serlo el Estado. En torno a él se despliega una serie de códigos de lealtad cuando se trata de la decisión de acatar un paro de transporte, por ejemplo. Y esta comunicación, cuando se establece de forma virtual, se hace a través del teléfono celular; y en persona, a partir de reuniones donde por lo general intervienen entes gubernamentales. Es precisamente a causa de la intervención del Estado por lo que consideramos pertinente mencionar los bloques o "agremiados" como actores organizacionales partícipes de la dinámica del transporte público.

2. Los bloques de Caracas como los representantes del gremio

Cada línea de transporte es representada ante otras por uno de sus miembros, previamente escogido a través de elecciones internas; al mismo tiempo que estos representantes se agrupan en *bloques* para velar por los intereses de los propietarios frente al Estado. En la Gran Caracas existe un total de cuatro bloques, es decir, uno por cada ala o punto cardinal de la ciudad; constituyéndose en función a las rutas donde cada agrupación de líneas satisface la demanda de transporte. Por ejemplo, la UCO pertenece al ***Bloque Sur-Oeste***; y de esta forma, su autonomía y la de las otras líneas comienzan a solaparse con la toma de decisiones conjunta para llegar a acuerdos con el Estado. No hay entonces una dominación total de las líneas en su interior, puesto que por sobre su autonomía se sobrepone el ámbito de acción del gremio o de los "bloques", como las unidades organizacionales de mayor agregación y las únicas autorizadas para dialogar con el Estado.

Las dos principales motivaciones para que los bloques sean convocados a reunión son la discusión del costo del pasaje, y la propuesta de un paro de transporte. El primer consenso debe generarse, por supuesto, a lo interno de cada línea de transporte a través de la Asamblea. Luego, en cada uno de los bloques hasta que los cuatro decidan de forma unánime presentarles sus propuestas a las autoridades gubernamentales. Por lo tanto, el Estado es considerado por los miembros de la UCO otro actor tan responsable del transporte público como las líneas y los bloques, aunque la naturaleza de su compromiso sea distinta.

3. El Estado y las entidades bancarias

Cuando afirmamos que el Estado no impone en Caracas un monopolio del servicio de transporte colectivo superficial, comprendemos que en su lugar ha optado por conceder licencias a empresas particulares para que puedan ofrecerlo. En otras palabras, aunque el servicio esté en manos de privados, su regulación no; el responsable es el Estado. Pero para las líneas de transporte, ¿cuáles son los márgenes de lo público y lo privado? ¿Dónde termina la responsabilidad de los propietarios y comienza la del Estado? Tratando de dar respuesta a estas cuestiones evidenciamos algunas contradicciones.

Si se trata de señalar al responsable de que todavía el servicio de transporte público siga marchando contra todos los pronósticos de fracaso, aparece el propietario; o en su defecto las líneas de transporte y su capacidad organizativa. Mas si se trata del responsable de la decadencia del servicio, aparece el Estado; y sorprendentemente, también las entidades bancarias con el mismo peso. Capítulos antes mencionábamos que desde los orígenes del transporte público en la ciudad de Caracas hasta el servicio que hoy día conocemos, el Estado ha cumplido un rol de financista más que de planificador. Esto cobra todavía más fuerza en el discurso que sostienen los miembros de la UCO al conferirle esta misma responsabilidad a las entidades bancarias. Desde este ángulo, ¿cuál es la diferencia entre un banco y el Estado?

> Bueno, la responsabilidad del Estado es velar por que en verdad nosotros prestemos el servicio como debe ser; y velar por que, por ser el Estado, subsidiemos al estudiante, subsidiemos a las personas de la tercera edad. (…) Por eso es que hoy en día tú ves que muchos carros andan con cauchos lisos, y eso es culpa del Estado. Eso es culpa del Estado porque, de hecho, ellos mismos sacaron un decreto donde

> exoneran a la cuestión de tránsito de que nos multen por cauchos lisos, debido a la situación del país. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

> La intermediación crediticia era suficiente, y ahora no; más cuando te quieren prestar nada más 6.000.000. Un caucho cuesta 2.000.000. Compras 2 cauchos. Y las cuotas. Claro, yo entiendo la política del banco. El banco también tiene miedo de prestarle a un transportista porque no tiene la garantía. (Secretario de Finanzas. Conversación personal, 03 de octubre, 2017)

> En particular, distinguió entre un antes y un después en torno al financiamiento de los propietarios por agentes externos: "*Hasta hace cinco años todo marchaba bien, aunque algunos problemas ya estaban. Existía una 'Banca Comunitaria' que nos permitía conseguir financiamiento del Banco de Venezuela, Banesco, Bancrecer, y otros*". De hecho, mencionó que logró comprar su vehículo a través de este sistema. (Aguiar, Astrid. Diario de campo; 14 de febrero, 2018. Notas sobre conversación personal con propietario)

Los miembros de la organización conceptualizan las funciones principales de estos entes desde el financiamiento. Luego de mencionar la escasez de repuestos, sus altos costos, y la delincuencia, todos los miembros de la organización, pero sobre todo los propietarios, identifican sin excepción el cese de los subsidios estatales y los créditos bancarios como principales dificultades o problemas actuales del servicio de transporte. Curiosamente los créditos de los bancos también son frecuentemente denominados por algunos miembros como "subsidios bancarios".

Cual fuese una *profecía autocumplida*, la (re) construcción del rol del Estado y las entidades bancarias en torno al financiamiento parece ser desde nuestro punto de vista el problema en sí mismo. En tiempos de crisis ni el Estado ni los bancos están en capacidad de mantener el apoyo económico que en tiempos de bonanza se le ofrecía a los propietarios. Aun así, se espera inevitablemente por él. De hecho, la representación de la UCO en el Bloque-Sur Oeste y el gremio en general es concebida casi únicamente desde una noción asistencialista: "(…) Tú sabes cómo es la situación de hoy día; prácticamente hay que "jalarle" al Estado para que dé las cosas" (Presidente. Conversación personal, 03 de octubre, 2017). Y las tensiones entre las líneas y el Estado a causa de estos temas se agravan todavía más por las tensiones políticas actuales. Los miembros de la organización las consideran específicamente como una de las razones por las cuales las autoridades han recientemente dejado de prestar apoyo económico al transporte público, específicamente desde el año 2006 en adelante.

> Bueno, tanto que cualquier reclamo, cualquier descontento se mezcla con la política: "Él es de un partido, él es de otro partido". (…) En el transporte hay libertades de elegir en qué línea está cada quién, si está con el gobierno, si está con – y eso ha afectado porque el Estado ha sido muy deficiente en dar las respuestas, los aumentos en cuanto a tarifas. (…) Las respuestas no son inmediatas. Actualmente, no hay consenso en los paros, en las protestas, en el paro por hora. Entonces, cualquier descontento que tenga el transporte lo asumen ya relacionado con la política: "Tú no estás conmigo". (Secretario de Finanzas. Conversación personal, 03 de octubre, 2017)

En definitiva, los miembros de la UCO explican la continuidad del transporte público de Caracas desde la capacidad que las líneas de transporte han tenido para sobreponerse a las vicisitudes. A su vez, reclaman las contradicciones que observan en el accionar del Estado (a veces gobierno en sus testimonios). Entre ellas, las que tienen que ver directamente con el subsidio del pasaje, el cual hemos mencionado antes como la principal razón para que los bloques de Caracas y el Estado debatan. El Estado, catalogado por los transportistas como un "fanático del transporte", toma constantemente decisiones que luego revoca; y propicia asimismo conflictos entre los otros actores. Por ejemplo, entre las líneas de transporte y los usuarios por el costo del pasaje y las políticas estatales en torno al mismo:

> Si te pones a ver, el gobierno no nos da beneficios. Ahorita el beneficio que teníamos – anteriormente, cuando se crea FONTUR, era el subsidio de gasolina. Se eliminó para poder crear FONTUR. Después surge el subsidio estudiantil, que también tuvimos los tickets estudiantiles que hoy en día eliminaron, y que están pagando algo ahí, pero bueno. Yo considero que era mejor el ticket estudiantil que lo que están haciendo ahorita, porque lo que hacen es poner al estudiante en contra del transportista. Bueno, no sé si tú habías nacido para aquel entonces, pero en los años 2000 – antes del 2000 quemaban bastantes carros en el Pedagógico porque era un choque estudiante y transportista.
>
> Yo me acuerdo que cuando el gobierno de Claudio Fermín yo comencé a trabajar acá de colector. Claudio Fermín hizo algo que fue muy bueno, que fue subsidiar directamente al estudiante, bien dicho, a su mamá, para que pudiera pagar el pasaje. Claro, lo que pasa es que todo se queda en un asunto de corrupción. No, no, no. Claudio Fermín, en vez de los tickets, les dio el dinero a sus padres para que les pagaran el pasaje a los estudiantes. Lo que pasa es que había padres que no se lo daban, se lo tomaban, lo malgastaban, y bueno, eso fue eliminado. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

Pese a la corta vida que tuvo el "ticket estudiantil" (desde el 2003 hasta el 2016, según los directivos de la UCO), los miembros de la organización afirman quitarle un aproximado del 50% al costo del pasaje de un estudiante. Mas como toda instrucción no formalizada, el descuento queda a merced del conductor y su juicio sobre cuánto debería ser la tarifa para unos y otros pasajeros. Con todo, aunque el costo del pasaje sea uno de los primeros temas que generan las tensiones en la relación bloques-Estado, para la relación UCO-Estado, o UCO-bancos, resulta ser el equipamiento y mantenimiento de los vehículos. Desde la perspectiva que concibe al Estado y a los bancos como financistas, la renovación de la flota y su cuidado es aquello que los entrevistados conciben en este momento como prioridad. Ello va en sintonía con la noción de que "sin vehículo no hay transporte", sobre la cual indagaremos a continuación.

La personalización del vehículo: el autobús como actor

Hoy día, el Estado y "los piratas" están comenzando a absorber una parte importante de la demanda. El primero, a través de los entes militares y sus propios vehículos no acondicionados para ofrecer el servicio; los segundos, con los vehículos de las organizaciones. ¿Dónde queda el respaldo institucional que identificábamos antes como necesario? De acuerdo a los miembros de la UCO, el estado de las unidades de transporte es una de las causas de la decadencia del servicio, al mismo tiempo que su consecuencia. Por lo tanto, resulta para ellos de vital importancia invertir los mayores esfuerzos en la repotenciación de las unidades. No solo porque sin vehículos en condiciones óptimas el sistema de transporte se vuelve inoperativo, sino también porque el vehículo es la razón de ser del sistema por sobre el mismo usuario; y por lo mismo identificamos su personalización.

> Bueno, para que funcione [el transporte público] se necesita realmente que esté el vehículo en buen estado. Si el vehículo no está en buen estado, puede estar el chofer, pero no hace nada. Después de que esté en buen estado, el chofer; mayormente el chofer carga a sus colectores para el cobro, o cuando se accidenta también está pendiente de cambiar cualquier caucho o cualquier otra cosa. Después de ahí, bueno, el usuario. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio de 2017)

Por un lado, la mención del vehículo en primer lugar da a entender que el transporte público, a pesar de que posteriormente lo reconoceremos en el relato de los miembros como un comercio o negocio, no es concebido esencialmente desde una lógica de

competencia. Por el contrario, el relato institucional de la UCO, transversal a todos los testimonios, sugiere que se da por sentado que las unidades siempre estarán llenas, y que por tanto el demandante del servicio no es tan prioritario como el estado del vehículo. Esto, inclusive no para atender la calidad, sino simplemente su mínima operatividad.

Luego, resulta curioso para nosotros que antes de aludir al usuario como parte indispensable del sistema, es mencionado el *colector*. Para nosotros no tiene cabida aquí explicar a profundidad la significación de esta figura para el funcionamiento del servicio, debido a que no es reconocido por los miembros de la organización como parte de la estructura formal de la línea de transporte. Además, su reconocimiento (informal siempre) no es una decisión institucional sino que depende de cada propietario o avance que lo considere necesario. Sin embargo, nos interesa por ahora resaltar su mención por sobre la del usuario.

Pero retomando la primacía del vehículo por sobre el usuario, esto mismo lo hemos encontrado en una investigación similar a la presente, donde la unidad resultó ser un pilar en la construcción de la noción del espacio, indistinguible además del oficio del conductor. De acuerdo a Aguilar Nery (2000), las puertas del vehículo distinguen entre un *adentro* y *afuera* significativos, concibiéndose el adentro como un espacio público o semipúblico para los usuarios. Mientras que para el conductor (en nuestro caso tanto propietario como avance), el interior de la unidad es un espacio privado o semiprivado, porque este es acondicionado de forma tal que haga sentir al chofer como en su casa. Inclusive desde el punto de vista estético, en tanto que es adornado con objetos e imágenes alusivas a la personalidad, gustos o intereses del chofer.

> Todo el conjunto de adornos, rótulos, figurillas, íconos, calcomanías o cualquier expresión escrita que nos 'habla' de un intrincado mundo de significados y significantes; este mundo nos evoca las expresiones encontradas en los muros de las calles citadinas. (…) En general, tiene que ver con cuestiones de fijar(se), aún de manera contradictoria, algo en este constante movimiento, buscar elementos que se replieguen al ritmo de la manera en la que viven sus vidas. (…) En este tipo de expresiones hay un 'dejarse ver', existir en el momento de nombrarse, actualizarse. Para ello, qué más da ponerle el nombre de la canción de moda, la telenovela actual o la caricatura del momento, pues se comparte con ellas un presente que se sabe cambiará. Lo que se busca es que en alguna forma sintetice o remita a la personalidad espontánea del operador, o aquella proyectada –creada– para el camión

> en una especie de acto de personificación que, enmascarada, resalta las evocaciones y deseos del conductor a la par de su percepción inmediata de la realidad. (ibíd., pp. 100-101)

El conductor se apropia entonces de una porción del espacio público urbano en la medida en que también lo hace con el interior del vehículo; más aún siendo este el objeto donde se materializa su dominación. El vehículo, sobre todo si el chofer no suele llevar acompañante, se convierte en "un compañero, un colega, un socio: un objeto singularizado" (ibíd., p. 94); así como también es el objeto que condensa toda su autoridad frente a los usuarios del transporte. Entre otras razones, porque el conductor es el único que está a cargo del movimiento del vehículo desde la cabina, mientras que los pasajeros aguardan su parada en la parte trasera de la unidad durante todo el trayecto. De estar en lo correcto, la trasgresión de la cabina del chofer por parte de los usuarios, a medida que el transporte se ve cada vez más congestionado, podría explicar el creciente irrespeto al conductor que identificamos por parte de los pasajeros en nuestras observaciones en campo. En ese caso, el chofer que autoriza a los pasajeros a invadir su espacio, bien sea convirtiendo la parte superior del motor en un asiento, u ofreciendo indiscutiblemente el del copiloto, es también cómplice de que su autoridad sobre el interior del vehículo se ponga cada vez más en entredicho por los usuarios.

Ahora bien, si el estado de la unidad guarda relación con la imagen que el chofer desea proyectar sobre él mismo y su servicio, sería lógico pensar que un vehículo en mal estado también le resta autoridad y respeto entre los usuarios. Sin embargo, en las circunstancias actuales los miembros de la UCO no consideran prioritario atender los asuntos estéticos de las unidades por sobre los funcionales. Es evidente que la pintura, por ejemplo, resulta menos importante en un autobús cuando este no tiene los cauchos para ponerse en marcha; pero tampoco consideramos que en condiciones óptimas los choferes estarían totalmente dispuestos a mejorar la parte estética, más que por su costo, por el deterioro que se imaginan a corto plazo causaría el comportamiento del usuario:

> JS: Ahorita hasta tapizar un carro vale un dineral y muchos le echan la culpa al estudiante; y el estudiante es el que poco te rompe los asientos. ¿Sabes quién más rompe los asientos? El usuario, usuario.
>
> CF: El adulto.
>
> JS: El adulto. Es como si lo hicieran adrede, o que de repente llegaste tú y te montaste en la camionetica; y porque hoy discutiste con él, cuando te montaste tú lo

> haces. No todos son así, pero sí hay una cantidad de personas que no se sienten capaces de montarse y decírselo a la persona en la cara, sino que lo pagan con el vehículo, como si el vehículo fuera el que tuviera la culpa a lo mejor de la discusión que tuvo con el chofer.
>
> (Presidente & Secretario de Finanzas. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

A partir de este diálogo observamos cómo el vehículo es personalizado, pues se hace referencia a una suerte de venganza hacia el chofer por parte del usuario. Esta termina recayendo sobre el vehículo como si se tratara realmente de un sujeto intermediario. También identificamos de manera incipiente atisbos sobre las intenciones y el comportamiento regular del pasajero que, al encontrarlos con una frecuencia significativa en los testimonios de casi la totalidad de los miembros de la organización, lo consideramos un discurso institucional sobre las representaciones de la alteridad.

Las representaciones de la alteridad: el usuario "bipolar" y el Metro de Caracas

1. El *usuario "bipolar"*

Una vez mencionados todos los actores organizacionales que los miembros de la UCO identifican como partes constitutivas de la dinámica del transporte público, conviene entonces señalar aquello que perciben como ajeno. Si bien parece descabellado excluir al usuario del elenco de actores, siendo este el demandante del servicio, lo hacemos únicamente en aras de comprender las distancias culturales que los relatos de los entrevistados evidencian. En otras palabras, sabemos que el usuario es un actor importante, tanto así que lo hemos mencionado infinidad de veces desde el inicio de este texto. Pero no forma directamente parte de la planificación y el conjunto de responsables que pretendimos describir en el segmento anterior. No en vano el mismo Presidente lo menciona en última instancia; luego del vehículo, el chofer, y el colector.

Comprendemos que "las distinciones étnicas categoriales no dependen de una ausencia de movilidad, contacto o desinformación; antes bien, implican procesos sociales de exclusión e incorporación" (Barth, 1976, p. 10). Dicho esto, proponemos observar al usuario independientemente de su participación en la dinámica, por supuesto significativa, para concentrarnos más bien en la concepción que tienen de este los miembros de la UCO y cómo ello influye en el carácter de las relaciones que ambos sostienen. Continuando entonces el supuesto anterior, de este se sigue que "las

distinciones étnicas no dependen de una ausencia de interacción y aceptación sociales; por el contrario, generalmente son el fundamento mismo sobre el cual están construidos los sistemas sociales que las contienen" (ibídem). En otras palabras, la construcción de identidades culturales implica en sí procesos interactivos que facilitan el reconocimiento tanto de semejantes como de dispares, siendo imposible distinguir la pertenencia de la no-pertenencia; son unidades categóricas inseparables.

Entonces, es esta la conclusión a la que llegamos respecto al rol que juega el usuario en la dinámica, una vez observamos las múltiples interacciones que pueden producirse al interior de las unidades de transporte; así como también recopilamos los testimonios de los miembros de la organización. Todo ello apunta indiscutiblemente a una concepción antagónica del usuario con todo cuanto supone la *cultura del transporte*. De ser esto así, la relación entre ambas partes resulta ser de interdependencia en la medida en que este antagonismo se refuerza con una relación cada vez más cercana. Y con ello nos referimos a la cercanía física, a los límites cada vez más difusos entre la cabina del chofer y los asientos del pasajero; aquellas partes constitutivas de los vehículos, pero también donde se materializaba la autoridad del chofer y la aparente pasividad y transitoriedad del usuario.

Pero más allá de las circunstancias actuales que puedan influir o no en esta relación, consideramos que este antagonismo es una consecuencia inherente a la propia lógica del transporte público. Esta sugiere de antemano que, mientras el chofer ofrece el servicio, el usuario es quien lo demanda. Y si tradicionalmente la relación oferta-demanda es una relación dicotómica sobre la cual se concibe el mercado, pues la relación chofer-usuario (aunque complementaria desde la perspectiva sistémica) es insalvable en tanto que las diferencias culturales también lo son.

> La dicotomía que convierte a los otros en extraños y en miembros de otro grupo étnico supone un reconocimiento de las limitaciones para llegar a un entendimiento recíproco, diferencias de criterio para emitir juicios de valor y de conducta y una restricción de la interacción posible a sectores que presuponen común acuerdo de interés. (Ibídem.)

En este sentido, el mantenimiento del límite entre la cultura de los transportistas y la del usuario radica en la incapacidad de asumir la perspectiva del otro. Nos conviene entonces especificar la posibilidad de que un chofer A asuma el rol de usuario en alguna situación social determinada si este se ve en la obligación de utilizar el transporte

público como el común de los pasajeros. Sin embargo, nuestras observaciones en campo nos permiten afirmar que este chofer A puede ser conocido por un chofer B (quien conduce el vehículo) o colector presentes, si no es que ambos. Cuando esto ocurre resulta imposible que el chofer A sea identificado como usuario, aunque en realidad su función sea ciertamente la misma. En todas las oportunidades donde un chofer A era transportado por un chofer B hacia su lugar de destino, este no solo era exonerado del pago del pasaje, sino que las conversaciones que sostenía con el conductor, de forma consciente o no, eran alusivas al ejercicio de sus roles. Incluso observamos la insistencia con la que los choferes A abordan temas relacionados directamente con el transporte público, así como manifiestan en sus diálogos un lenguaje y conocimientos propios de los choferes. Recordamos que se encuentra en una situación en la cual no está ejerciendo sus funciones y no podría ser identificado como tal a simple vista. Así, concluimos la importancia que tiene para ellos mismos mantener las distancias con el usuario en términos de identidad. Es decir, el hecho de no ser confundidos en este tipo de situaciones sociales con algo que no esté asociado al estatus del chofer y sus evidentes implicaciones en términos de autoridad y prestigio al interior de la unidad.

Entonces, habiendo antes considerado casi invisibles las diferencias entre las líneas de transporte y sus límites, nos proponemos ahora describir la brecha cultural que enajena al usuario de la *cultura del volante*[12], y que los mismos miembros de la UCO se empeñan por mantener, inclusive agravar. Por un lado, el usuario es conceptualizado por los miembros de la organización como un **cliente** en tanto el servicio de transporte público puede ser precisamente un "comercio", haciendo uso de sus propios términos. Pero la intención en identificar el servicio como un comercio no está vinculada en sus testimonios sobre el usuario a una mirada propiamente economicista, sino a la expresión satírica de: "El cliente siempre tiene la razón aunque no la tenga". Así, el usuario resulta ser un actor en una actitud de constante queja; aunque no en todos los casos esta sea legítima, con mayor razón si la queja no se dosifica.

Pero lo que nos resulta más interesante del discurso asumido no son las afirmaciones en sí mismas, sino del diálogo del cual emergen. Siendo más específicos, estas afirmaciones fueron obtenidas queriendo indagar sobre las condiciones de trabajo a las que los choferes están sujetos. No esperábamos que el usuario apareciera en primera

[12] Término con el cual Aguilar Nery (2000) denomina los modos y usos particulares de los transportistas.

instancia al indagar sobre este tópico, aunque este sea el actor con el cual el conductor interactúa con mayor frecuencia. Para nuestra sorpresa, observamos entonces que al aludir a los "diferentes ambientes" de trabajo en los que se inserta el chofer, estos no son precisamente espacios físicos, sino sociales, donde el foco debe colocarse en el usuario o, mejor dicho, en "su ánimo diario":

> (…) Afirmó que la relación con los pasajeros es compleja, debido a la cantidad de personas con las que tiene que lidiar diariamente y la multiplicidad de personalidades o preferencias: "Imagínate, son treinta personas aproximadamente; y cada persona piensa diferente. Por lo general, se quejan: '¡Más rápido! ¡Más lento!". Sin embargo, cree que el elemento esencial para mantener en buenos términos la relación es el pago del pasaje: "Los pasajeros son malagradecidos; pero mientras paguen, bien". (Aguiar, Astrid. Diario de campo; 17 de agosto, 2017. Notas sobre conversación personal con avance)

En todo caso, los relatos insinúan la existencia de un actor que los miembros de la organización han denominado ***usuario "bipolar"***; no porque esto signifique que padece del trastorno correspondiente, desde su significado literal, sino que es la expresión simbólica con la que han convenido describir las fluctuaciones en su humor. Esta bipolaridad, al no ser estrictamente real, es explicada a partir del tránsito del usuario por las diferentes rutas y zonas, desde su lugar de origen hasta su lugar de destino. Sin embargo, la estigmatización sigue una lógica Oeste-Este de la ciudad, y está asociada con una determinada posición socio-económica que, según ellos, influye en el cambio de su comportamiento:

> (…) El usuario es el que hace al chofer. (…) Pero el usuario tiene doble personalidad. Estamos hablando del usuario de los barrios. (…) Por lo menos el que viene de aquí del cerro Los Mangos, el del barrio, llega aquí, al jeepsero le menta la madre, al camionetero que está en la redoma le menta la madre; pero cuando se monta aquí frente a Galerías: "Buenos días. ¿Cómo está?". ¿Sí me entiendes?
>
> (…) Mira, hoy día, hasta mismo el usuario de Montalbán ha cambiado. ¿Por qué? Porque estamos tan obstinados de la política que ya no nos da para pensar cómo éramos antes: "Buenos días. Buenas tardes. ¡Gracias!". (…) De verdad que es así. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

Hasta ahora pudiera parecer que todos los miembros asumen una actitud fatalista respecto a la doble personalidad del usuario, como si ellos no se consideraran parte del problema; o de la solución, si se quiere. No obstante, encontramos otros testimonios

menos ásperos, donde se le atribuye a la organización, o en todo caso al chofer, las responsabilidades de: 1) asumir una conducta mediadora entre la frustración que naturalmente genera en los actores la crisis por la que atraviesa el país y su influencia no solo en la operatividad del sistema sino en las dinámicas de los hogares; 2) transmitirle al usuario aquellas normas implícitas cuya trasgresión es asociada simbólicamente por los miembros de la organización con un trastorno bipolar; o, mejor aún, 3) reconocer que la otra cara del problema resulta ser la inflexibilidad de los choferes para con los usuarios:

> [1] Sobre el ambiente de trabajo, afirmó: "*No es fácil; hay que tener mucha paciencia. Al ser un trabajo público está el malhumor. Es normal que los pasajeros tengan problemas en la casa. Lo que hay que hacer es apaciguar. Ya sabes qué respuesta dar, sin perder la cordura o degradarte con nadie*". Hizo referencia a un caso en donde tuvo que decirle al pasajero que: "*No por ofrecer un servicio significa que te tienen que ofender*". AE explica que la mayoría de las amenazas por parte de los usuarios son por el pago del pasaje, y que luego algunos incluso se disculpan por su actitud irrespetuosa. (Aguiar, Astrid. Diario de campo; 17 de agosto, 2017. Notas sobre conversación personal con avance)
>
> [2] El trato, el conocimiento de cómo transportar al pasajero, pues lo tenemos nosotros; y eso se lo indico yo a los que me trabajan: "Hay que tener mucho cuidado del anciano; hemos tenido consideración con el estudiante", y toda esa serie de cuestiones sobre la tercera edad. Y bueno, eso, atenderlo; y atenderlo porque nosotros vivimos de él, del pasajero. Hay que tratarlo bien. (Propietario. Conversación personal, 18 de enero, 2018)
>
> [3] Claro, esos tiempos han cambiado mucho, porque ahorita hay mucho muchacho que no sabe, es grosero, abusador, el volumen del carro lo pone como él quiere. Cuando tú le dices: "– Por favor, bájale. – ¡Si quieres te bajas; esto es mío!"; y cosas como esas, pues. Pero eso es relativo. En la organización todas esas charlas y todos esos cursos se le da a cada persona cuando ingresa nuevo aquí; lo que no se debe hacer con el pasajero, porque nosotros vivimos de él. (Propietario. Conversación personal, 18 de enero, 2018)

Aunque quisiéramos en lo personal pensar que esta perspectiva del usuario es mayoritaria, lo común entre los miembros de la UCO es concebirlo desde la valoración negativa de su comportamiento. Esto ensancha la brecha cultural entre el usuario y el transportista, que como hemos dicho anteriormente resulta ya casi inevitable por la

misma noción de oferta-demanda que uno y otro representa. Precisamente, ocurre algo similar con la otra representación de la alteridad que identificamos en los relatos.

2. El Metro de Caracas

Por ser la competencia subterránea del transporte público superficial, identificamos en el discurso de la UCO en torno al Metro de Caracas un proceso de *privación relativa* (Merton, 1987). Este parece ser el único objeto que permite a los miembros de la organización cuestionar el servicio que ofrecen y aspirar su mejora; aunque de todas formas también desacrediten el del Metro. Como hemos dicho antes, el atributo que comparten la UCO y el Metro es el servicio de transporte. El que los distingue, que la oferta en uno sea de origen privado y de carácter superficial; y en otro, estrictamente público y subterráneo. Por lo mismo, consideramos inevitable la comparación a la que los miembros de la UCO someten a la organización. En primer lugar, de esta se deriva un frustración por la desigualdad. Los miembros identifican un músculo económico superior en el Estado; pero que a su vez es manejado por las autoridades con un pasaje a un precio casi simbólico. No obstante, al ser todavía concebido el Metro de Caracas como el símbolo de la modernidad caraqueña desde sus inicios, el transporte colectivo superficial es símbolo del atraso tecnológico.

De allí que se genere una aspiración positiva al imaginar ofrecer un servicio inclusive mejor que el Metro de Caracas. Los directivos comparten la expectativa futura de incorporar aire acondicionado a los vehículos, de mejorar las condiciones generales del sistema. Aun así, recordamos habernos referido a la identificación del Estado como el principal obstáculo para enfatizar ahora que los directivos no conciben que este proyecto pueda realizarse sin el apoyo económico que le exigen a las autoridades, sobre todo con el costo del pasaje. Aunque se trate de la competencia, los directivos también se permiten concebir el Metro desde una visión más integral, en la que ambos tipos de transporte puedan coexistir sobre la base de relaciones de interdependencia y retroalimentación, tal y como lo sugiere el extremo idealista de la planificación urbana:

> Mira, no es que sea la mejor opción, ¿no? Sino que acabamos de decir hace rato que el metro está tan colapsado que, aunque el usuario no quiera agarrar una camionetica superficial, arriba, tiene que hacerlo por obligación. ¿Por qué le conviene hoy en día al usuario usar más el Metro de Caracas? Por el valor del pasaje. Anteriormente, cuando se creó el Metro, el Metro de Caracas era más caro que el transporte superficial y tenía más calidad en la prestación de servicio. Eso era lo mejor que

> existía pero, ¿por qué? Porque, eso, era más caro que el superficial y tenía mejores condiciones. Lo que llevó al colapso fue que, después de que eso pasó a ser parte del Estado – el Estado, no entiendo por qué, no ha tomado sus correctivos de mejorar y de poner un valor justo a ese pasaje. Te aseguro que si eso lo llegan a hacer, incrementaría más al superficial. (Presidente. Conversación personal, 15 de junio, 2017)

Resulta para nosotros satisfactorio encontrar en los testimonios de los miembros de la organización, aunque sean escasos, algunos comentarios emitidos desde la auto-crítica, donde se deja de señalar al Estado, los bancos, o al mismo usuario como los culpables del mal funcionamiento del transporte público o como obstáculos para la superación de su decadencia. Entre otras razones, porque ello nos permite asumir que, sabiéndose no la mejor opción pero sí la única para algunos usuarios, la UCO es consciente de la importancia que tiene su participación para la dinámica urbana de Caracas, en conjunto con la de los otros actores.

Todo esto nos lleva a concluir, en primer lugar, que el servicio de transporte público es concebido como un **"mal necesario"**, no solo por su indispensabilidad para la lógica urbana de Caracas; sino también por lo que supone para los mismos socios de la UCO de cara a sus proyectos de vida, o al menos su desarrollo profesional y económico. La expresión que hemos utilizado se debe a la postura auto-crítica que identificábamos en los miembros de la UCO cuando comparaban su servicio con el Metro. Con ella dejan claro que el servicio está muy lejos de ser el mejor, pero reconocen que sin este los caraqueños no pueden realizar sus tareas cotidianas.

En segundo lugar, es concebido como un **servicio incesante**, que no se detiene; y que cuando lo hace es de manera justificada. De acuerdo a los testimonios de los miembros, cuando un avance se ausenta del ejercicio de sus funciones es por lo general por causas ajenas a su voluntad, como puede serlo alguna enfermedad. E inclusive en estos casos las unidades no dejan de funcionar porque el propietario tiene la responsabilidad de sustituirlo por otro avance, aunque se trate de sus días libres. Cuando no es el avance la razón, lo es entonces el deterioro del vehículo. De allí nuestro deseo por describir la relación que la UCO guarda con su entorno, ya no social, sino material al que inevitablemente los transportistas están sujetos.

La estructura material de la organización: el parque automotor o vehicular

Por todo lo antedicho, la relación de los transportistas con las unidades es para nosotros un elemento decisorio en la valoración del servicio, así como en la identificación de posibilidades y dificultades que eventualmente podrían tomarse como referencia para el diseño de políticas públicas o proyectos sociales en torno al sistema de transporte. No en vano hemos visto cómo la UCO antepone al vehículo por sobre el usuario, convirtiéndose en un discurso general que reproducen sus miembros.

El *contexto tecnológico* representa el medio industrial en el que ocurren las interacciones laborales, y que dimensiona el estatus y el comportamiento de los miembros (Urquijo, 1996, p. 112). Precisamente, cuando nos referíamos en el capítulo anterior a la estructura inmaterial de la organización desde el punto de vista formal, observamos que el tipo de membrecía en la UCO estaba suscrita a la propiedad (o no) del vehículo. Es por ello que hemos tomado al autobús como protagonista en este segmento para abordar el equipamiento y el mantenimiento de su estructura material.

La fiscal de parada estimaba que tendría bajo su responsabilidad la organización y regulación del servicio cien unidades de transporte; pero solo estuvieron operativas apenas veinticinco de ellas al comienzo del estudio. Las setenta y cinco unidades que no prestaron servicio estaban averiadas, bien sea por la falta de algún repuesto escaso en el mercado, o lo costoso que resultaba para los propietarios su adquisición o la reparación de la falla en sí misma. El Presidente mencionó en una oportunidad el convenio que la organización estableció con la empresa de autobuses ENCAVA para la dotación de los repuestos; pero que eventualmente llegó a su fin cuando el Estado restringió la concesión de dólares a la empresa. Como solución, la UCO ha recurrido al uso del sitio web Mercado Libre, al que se refieren como "una venta de repuestos gigante".

Los altos costos de la reparación en los talleres por mecánicos especializados también han llevado a los choferes a realizar ellos mismos el mantenimiento del parque automotor, a veces con apoyo de los colectores. Nos preguntamos si esto puede estar deteriorando todavía más las unidades, a causa de la inexperiencia de quienes colaboran con la mecánica de las unidades. De cualquier forma, el mantenimiento también debe hacerse ahora con mayor regularidad, y aunque cada uno tiene su rutina y prioridades establecidas, entre las tareas que diariamente realizan los choferes podemos mencionar:

la revisión y cambio oportuno del aceite y agua, y de los cauchos; la graduación de los frenos; y la limpieza del exterior e interior del vehículo.

Este examen diario al vehículo, que puede suponer en otros casos todavía más tareas, puede considerarse una especie de ritual que inviste al chofer. Los dueños de los vehículos rara vez se involucran con el mantenimiento como lo hacen sus avances cotidianamente; no por poco interés sino porque en principio son estos últimos quienes deben participarle en todo caso al propietario cualquier inconveniente que presente la unidad. Dada la importancia que tiene el vehículo para los miembros de la UCO, especialmente los choferes, la evaluación negativa que hacen del transporte público está basada precisamente en el deterioro generalizado del parque automotor. Con frecuencia los socios describen la situación actual del transporte público haciendo uso de palabras que lo reprueban tanto en operatividad como en calidad. Si bien antes mencionábamos la concepción del servicio como uno indispensable e incesante, también lo es para sus actores un **servicio ineficiente**. Sin duda su decadencia no es un secreto para nadie; pero resulta para nosotros interesante la resignación con la que conciben el problema.

Existe entre los miembros de la organización una creencia generalizada en la incapacidad para transformar la dinámica de transporte público. A partir de ella identificamos en la postura institucional un *locus de control externo*, herramienta conceptual que nos permite argumentar entonces la atribución al contexto de la responsabilidad de ciertos resultados (Visdómine-Lozano & Luciano, 2006). Para efectos de la UCO, el contexto no solo es la coyuntura socio-política y económica actual por la que atraviesa Venezuela, sino además los actores del contexto organizacional antes desarrollado, entre los que se encuentra principalmente el Estado.

> AA: ¿Qué cosas le gustaría cambiar en lo que le queda de presidencia?
>
> JS: Lo primero que me gustaría cambiar es el Estado; que fuese el Estado que era antes, con el que uno conseguía los repuestos al precio que era. Yo podría decirte: "¿Qué me gustaría a mí? Que todos tuvieran carro nuevo". Pero en esta situación, ¿cómo hace uno? Esta misma situación a veces lo hace pensar a uno: "¿Qué hago yo aquí si no puedo ayudar a nadie?". Es la carencia en el transporte de insumos, repuestos, aceite, de todo. No se consigue nada; y si se consigue, es a un precio exorbitante. No da la base; trabajas todo el año, caes endeudado, y no has pagado. Entonces, es difícil. (Presidente. Conversación personal; 03 de octubre; 2017)

Si el transporte público hoy día es ineficiente, es porque el Estado y las entidades bancarias descontinuaron el apoyo económico a las líneas de transporte; o es porque los usuarios "bipolares" no pagan el pasaje, además que deterioran intencionalmente las unidades. Exageramos por supuesto al creer que estos son los únicos responsables para los miembros de la organización; o que estrictamente todos los miembros, sin excepción, asumen esta perspectiva. Pero nuestra intención en todo caso es evidenciar las atribuciones que se les confiere y cómo estas intervienen en la valoración de la realidad. Algunos propietarios y avances, respectivamente, expresaron su actitud casi fatalista en expresiones como: "Hay que quedarse neutro. No hay que hacer nada. ¿Qué más vas a hacer?"; "hay que quedarse quietos porque no se puede hacer más nada"; o "sin efecto, ninguno" cuando su intención era caracterizar al transporte público.

Pero la conjunción entre concebir el transporte como un servicio incesante, y focalizar el control de la situación en el Estado y el usuario, da como resultado que las líneas de transporte tomen como estrategia última el **paro de transporte**. Al admitir que de todas formas las unidades se paran porque no pueden reparar sus fallas o equiparlas con los repuestos que requieren, convocar un paro de transporte en estas circunstancias es un intento de la organización por convertir lo fortuito en una posibilidad de respuesta. Pero la probabilidad de éxito de los paros radica en la capacidad organizativa de la UCO no solo con otras líneas de transporte, sino también en su interior. Es por ello que nos proponemos a continuación describir la fuerza administrativa que se materializa en la estructura formal de la organización.

CAPÍTULO V
LA ESTRUCTURA FORMAL

Antes de exponer las interrelaciones entre los miembros de la Unión de Conductores del Oeste (UCO), consideramos necesario detallar primero su estructura formal, haciendo uso de los términos legales que jerarquizan la participación de cada socio en la organización desde el punto de vista normativo. Reiteramos que nuestro caso de estudio se trata de una línea de transporte bajo la figura jurídica de asociación civil u organización sin fines de lucro; o bien una sociedad mercantil de microempresarios o propietarios de vehículos.

Los tres tipos de membrecía: Socio A, Socio B y Socio Fiscal

De acuerdo a lo estipulado en los estatutos de la UCO, existen tres tipos de membrecía. La primera, "**Socio A**", representa a todos los *propietarios*; aquellos que tienen posesión sobre al menos una unidad de transporte que se pone al servicio de la línea para la cobertura de las rutas planificadas. La segunda membrecía, denominada "**Socio B**", es otorgada a los conductores de los vehículos de los propietarios, es decir, los *avances*. Por último, bajo la categoría de "**Socio Fiscal**" se encuentran los *fiscales de parada*. Estas tres membrecías son entonces las que rigen el sistema de relaciones jerárquicas en su totalidad, desde el punto de vista formal del funcionamiento de la organización.

El propietario

El Socio A o propietario es concebido como el "socio capitalista"; razón por la cual ocupa el nivel más alto de la jerarquía y, por consiguiente, le corresponde mayores privilegios o beneficios que el resto. Su posición emana de la propiedad sobre un vehículo, absolutamente necesario para la obtención de la membrecía y el establecimiento de una distinción con el Socio B. Sin embargo, existe al menos una restricción respecto al origen de su propiedad a favor de la organización. Si el vehículo no forma parte de la flota, es decir, que no se ha adquirido a través de la UCO, este debe haber prestado servicio durante mínimo diez años en cualquier otra línea de transporte; además de cumplir con todos los requisitos lógicos para su operatividad. Cuando el

vehículo sí fue anteriormente parte de la organización este puede tener la antigüedad que sea, aunque esto atente con las leyes de tránsito (que no son estrictamente sancionadas por las autoridades) o inclusive la misma productividad o tiempo de vida de la unidad de transporte. Si bien la línea pretende que esto se traduzca en mayor exclusividad al momento de ingresar a la organización, sabemos que eventualmente puede volverse en su contra cuando un vehículo demasiado antiguo se convierta en uno más que ya no preste el servicio; y la tragedia no es solo para la organización sino para el propietario cuyo único medio de sustento es su vehículo. Pero mientras esté operativo, un vehículo puede generarles a los propietarios ingresos variantes.

Para finales de julio de 2017, el ingreso bruto diario generado por una unidad de transporte oscilaba entre los 50.000 Bs. y 70.000 Bs diarios; o cantidad máxima aproximada de 467 pasajes diarios (150 Bs. cada uno), asumiendo por cada vehículo el cumplimiento de una sola "vuelta" (la ruta en su totalidad; salida y retorno a la parada principal). A mediados de febrero de 2018, con un sistema de transporte más deteriorado, constatamos en el testimonio de uno de los propietarios que la ganancia diaria que le garantizaba un ENCAVA de 32 puestos era mucho menor: 700.000 Bs. por dos vueltas diarias; o 700 pasajes (1.000 Bs. cada uno). En 20 días de trabajo al mes, este propietario obtenía entonces 14.000.000 Bs. que, pese a lo llamativo de la cifra, todavía no lograba ser una producción rentable, en vista de los altos costos de los repuestos y el mantenimiento del vehículo. Hoy día, con un pasaje a 2.000 Bs., y si la afluencia de pasajeros fuese la misma, las ganancias serían exactamente el doble. Mas estas siempre pueden ser mayores o menores dependiendo, entre otros factores, no solo de la demanda variante de pasajeros, sino las vueltas que diariamente se puedan cumplir, la cantidad de unidades de transporte que posea y de avances por vehículo.

El avance

Como hemos mencionado antes, el elemento diferenciador esencial entre el Socio A y el Socio B, en este caso el avance, es "el vehículo mismo"; es decir, la propiedad sobre la unidad de transporte. El avance, en este caso, es quien "*alquila* el carro para poder trabajar"; el "operador". Para nosotros es particularmente interesante que, desde la perspectiva de los directivos, la relación laboral entre ambos se base en la noción de "alquiler". Sin embargo, por más igualitario que parezca el término, cuando se trata de

los no-propietarios la relación laboral con los Socios A es conceptualizada con mayor verticalidad, refiriéndose a ellos como: "patrón", "dueño", o "quienes ponen el carro".

Estas diferencias, aunque puedan parecer todavía insignificantes para el lector, tienen su origen en una campaña de corrección política emprendida por la organización desde hace algunos años. Históricamente el operador del vehículo ha recibido el nombre de avance, pero por iniciativa de algunos miembros actuales de la Junta Directiva, y con la eventual aprobación de los socios, el término fue sustituido en los estatutos, primero, por Arrendatario; y luego, por Socio B. Al preguntar la motivación de este cambio los directivos afirman que lo hicieron en virtud de "mejorar sus condiciones". Aunque este cambio de nombre, desde nuestra perspectiva, fue más bien un reconocimiento no material; "para que se *sintiera* más en condición". Si bien hoy día los avances pueden disfrutar de algunos beneficios que originalmente no les correspondían, persisten las diferencias con los propietarios en cuanto a las contribuciones económicas que deben hacer para mantener su membrecía que, por supuesto, están vinculadas directamente con su no-propiedad sobre el vehículo. Adicionalmente, todos los actores (directivos, fiscales de parada, propietarios y conductores) continúan haciendo uso del término de avance, inclusive el avance mismo. De hecho, es curioso haber encontrado en los testimonios de algunos Socios B, e incluso la misma figura del fiscal de parada, desconocimiento de las razones por las cuales el término de avance había sido modificado en los estatutos en dos oportunidades.

Para ingresar a la organización en calidad de Socio B, el avance debe presentarse en la sede principal junto con el dueño del vehículo a conducir, quien da fe de su buena conducta y certifica la necesidad de un operador para su unidad. Entre los requisitos a cumplir para tramitar la membrecía, los miembros de la organización mencionaron: 1) presentar la licencia de quinto grado, certificado médico, cédula de identidad, partida de nacimiento, información sobre matrimonios y descendientes de ser el caso, y referencias laborales y de buena conducta; 2) aprobar otros exámenes médicos, como los de sangre, consumo de psicotrópicos o anti-doping; y 3) el pago de una inscripción. Para finales de junio de 2017 el monto de la inscripción se ubicaba entre 20.000 Bs. y 25.000 Bs.; es decir, un costo máximo de 167 pasajes (150 Bs. cada uno para ese entonces). Sin embargo, este monto lo suministró la fiscal de parada entrevistada, quien al consultárselo en nuestra presencia a otro fiscal de la Unión de Conductores de La India, se sorprendió de que este le respondiera que el costo de la inscripción estuviese en

100.000 Bs. De ser igual o semejante el pago de la inscripción en ambas líneas, esto nos daría un total de aproximadamente 667 pasajes.

Indistintamente del monto de la inscripción, su pago es quizás el requisito más importante de todos, el cual define en último instancia el ingreso a la organización. Es por ello que la UCO no fía ni otorga la membrecía a quien no haya realizado el pago. No obstante, constatamos con los entrevistados lo frecuente que suele ser que el candidato a Socio B, cuando es familiar de algún propietario o inclusive su futuro patrón, este le pida un préstamo para pagar la inscripción que progresivamente pagará con su trabajo como avance, adicional del pago del alquiler o "guardia" del vehículo que diariamente deben recaudar.

En promedio, los avances cumplen una jornada laboral de doce horas, aunque algunos testimonios indiquen la conducción del vehículo hasta diecisiete horas diarias. Lógicamente la hora de inicio y culminación del servicio varía entre ellos para asegurar una cobertura mayor; y su remuneración diaria dependerá de cuántos pasajeros logren transportar. Con un pasaje a 280 Bs., para agosto de 2017 encontramos que los avances podían recaudar hasta un máximo de 100.000 Bs. diarios cumpliendo un máximo de cinco vueltas, pero esto sin contar el alquiler consensuado con el dueño del vehículo. El único avance entrevistado que trabajaba para dos líneas en simultáneo, incluyendo la UCO, recibía una remuneración de 40.000 Bs. para esa misma fecha, pero uno de sus patrones le exigía un guardia de 90.000 Bs., y 100.000 Bs. cuando se trataba de un periodo escolar (notamos la importancia de los estudiantes en el transporte público, aunque no paguen el pasaje completo).

La presión sobre el avance para recaudar el alquiler que le solicita el propietario, además de una cantidad considerable para su propio sustento, explica la elevada cantidad de horas trabajadas por la mayoría, que supera las ocho horas comunes de los trabajos de oficina o de otros profesionales. Los tiempos de receso son empleados para acondicionar las unidades, bien sea desde el punto de vista mecánico, o higiénico y estético; y para el descanso físico y el almuerzo. Al respecto, mencionamos que por lo general realizan sus comidas en el interior del vehículo cuando este está estacionado en la parada principal, aunque suelan calentar su comida en las panaderías circundantes. Por consiguiente, el testimonio de los entrevistados sugiere que no existe un espacio formal en el que los trabajadores de la línea puedan recurrir para su descanso, más allá

del mismo vehículo. Inclusive las necesidades fisiológicas son satisfechas en centros comerciales o cualquier otro negocio que tenga acceso libre a sanitarios. Aun cuando la sede principal esté ubicada a quince o veinte minutos de distancia de la estación de Metro de Antímano los choferes prefieren acudir a otros espacios en sus horas libres, antes que las oficinas de la organización.

Por último, consideramos relevante señalar que la membrecía de los avances no culmina al hacerlo su relación laboral con el propietario del vehículo. Cuando el propietario decide prescindir de los servicios de su operador, a no ser que se trate de razones vinculadas a su mala conducta o el incumplimiento de las reglas que ameriten una expulsión, este debe informarle a la UCO para que esta se encargue de reasignar al avance a otro socio que necesite un conductor para su unidad.

Aun así, la organización cuenta con cada vez menos avances conforme los efectos de la crisis se agravan, y esto obliga a muchos propietarios a tener que conducir su propio vehículo; algunos ya en edad para retirarse y disfrutar de la renta. Encontramos que la edad promedio de los miembros se incrementa conforme lo hace la migración de los más avances más jóvenes a otras líneas, otros oficios, o inclusive a otro país; o su retiro por causas fortuitas producto de la desnutrición o la delincuencia. La disminución de los socios jóvenes envejece así la dinámica interna de la UCO y no permite que se conformen generaciones de relevo no solo para los oficios operativos, sino también los administrativos de cara a la Junta Directiva.

La conjunción de ambas categorías

No obstante a la distinción formal que existe en la UCO entre el propietario y el avance, sobre todo desde la perspectiva de los usuarios que no conocen la estructura interna de las líneas de transporte, ambas figuras se solapan *cuando el propietario es quien conduce su propio vehículo*; aunque sean casos excepcionales pero con una frecuencia cada vez mayor debido a la crisis del servicio. Sin importar las razones, los choferes-propietarios son juzgados por los Socios B o Socios Fiscales como "acaparadores" al considerar que "ellos deben dar empleo a otros". Ambas expresiones pueden ser interpretadas como mecanismos informales de control social para asegurar la distribución de las ganancias entre más socios. Y como mecanismos formales, encontramos la prohibición de que un Socio A (sea propietario o chofer-propietario) no

concentre para sí más de los beneficios que moralmente le corresponden, ya que solo se les permite ser miembros de una sola línea de transporte. Mientras que los avances pueden operar en más de una sin que ello suponga un inconveniente.

Pese a estos mecanismos, existen casos donde los avances tienen mayor tolerancia respecto al chofer-propietario. Por ejemplo, cuando este tiene a disposición dos vehículos: uno que genera un puesto de trabajo para un avance, y las ganancias reales para ambos; y otro que conduce él mismo con el objetivo de recaudar los ingresos necesarios para cumplir con el equipamiento y mantenimiento de la primera unidad. A veces ni siquiera le es posible al propietario mantener operativa la segunda unidad, pero la utiliza como fuente de repuestos para la primera.

Ahora bien, hemos hecho esta aclaratoria sobre los choferes-propietarios únicamente por motivos conceptuales, ya que hemos decidido usar los términos de chofer y conductor para referirnos a los sujetos al volante, sean estos propietarios o avances. Cada vez que lo requiera, explicaremos si el operador del vehículo es al mismo tiempo su propietario. Pero de antemano advertimos que los propietarios que hemos entrevistado han sido conductores (bien sea antes, o para el momento preciso del trabajo de campo); y que ningún avance ha sido propietario alguna vez (a excepción de uno). Con esto nos referimos a que las diferencias que observamos entre las perspectivas de un propietario y de un chofer-propietario son mínimas; en contraste con las que encontramos entre los propietarios y los avances. Adicionalmente, en el caso de los socios que desempeñen cargos directivos sí deseamos hacer una explícita distinción en virtud de su responsabilidad administrativa, la cual les confiere un cariz de expertos, en el cual indagaremos más adelante. Antes, explicaremos de qué se trata la figura del Socio Fiscal o fiscal de parada. En medio de esta jerarquía, su autoridad es semejante a la que la Junta Directiva tendría si estuviese presente en el medio laboral de los conductores.

El fiscal de parada

En términos de la propia fiscal entrevistada, esta es la figura designada para “llenar los carros”. Pero técnicamente el Socio Fiscal se encarga de: 1) organizar *in situ* las rutas que deben seguir las unidades diariamente, y administrar la salida de cada una desde las paradas principales; y 2) llevar un control diario riguroso de cuántas unidades

están prestando el servicio y la calidad del mismo, así como encargarse de la atención de posibles inconvenientes que puedan presentarse tanto con los vehículos como con los actores partícipes de la dinámica, y la rendición de cuentas a los directivos. En síntesis, la responsabilidad básica del propietario es poner a disposición su vehículo; y la del avance, conducirlo. En el caso del fiscal de parada, es asegurarse que ambos las cumplan dentro del mayor orden y rendimiento posibles –aunque sabemos que los actores del transporte público caraqueño tienen nociones de capacidad y rendimiento distintas a las normativas, cuando observamos que "la mayor cantidad de pasajeros posibles" atenta incluso contra la seguridad de los mismos–.

1. Organización de rutas y administración de las unidades

Las rutas se organizan por *grupos de parada*. Todas las unidades tienen en su parte trasera un número, del uno al cinco, para indicar los días de trabajo y, en consecuencia, también los de parada. El número uno representa el día lunes; el dos, el martes; y así sucesivamente hasta el viernes. Sin embargo, las rutas no son fijas, sino que se organizan en función de las necesidades que presente la línea de transporte diariamente. Los tres principales grupos de parada para la cobertura de Antímano y sus alrededores, mencionados por la fiscal de parada entrevistada, tienen como lugares de salida la estación de Metro de Antímano, el IVSS, y la estación de Bomberos de Antímano. Sin embargo, la cobertura oficial de la UCO se extienda por las zonas de: "La Vega, El Silencio, San Martín, Pérez Carreño, El Paraíso, Montalbán, Parque Central, U.C.A.B., La Paz, Bella Vista, Los Paraparos, Los Mangos, Las Casitas, Bloques INAVI, Bloques FUNDAPOL, Km. 5 de la Panamericana".

2. Control del servicio, atención de inconvenientes y rendición de cuentas

Para asegurar un control diario riguroso del servicio que prestan las unidades, y eventualmente poder rendirle cuentas a los directivos de la línea, el fiscal de parada debe registrar en un cuaderno la llegada de cada vehículo a la parada, los vehículos accidentados y cualquier otro inconveniente que se produzca en el transcurso del día. Dependiendo de la gravedad de los problemas, el fiscal debe informarle a la Junta Directiva las faltas que puedan haber cometido los socios de la organización. Mas asuntos como el cumplimiento del servicio y las reglas, la limpieza de las unidades, entre otros, pueden ser resueltos por el fiscal sin necesidad de que el Tribunal u otra autoridad superior intervenga. Precisamente, el fiscal es la representación en la calle de

las entidades sancionatorias; y su figura es reconocida por los mismos directivos como "los ojos" de la Junta Directiva a las afueras de la sede principal. No en vano en el año 2009 el fiscal de parada fue incorporado a los estatutos en calidad de Socio Fiscal, que sirvió además para formalizar el pago que los choferes deben hacer de su guardia, que anteriormente hemos dicho era de dos pasajes por vuelta para finales de julio del 2017.

En el caso particular de la fiscal de parada entrevistada para esta investigación, su antigüedad juega a nuestro favor en virtud de una visión más amplia del desarrollo institucional de la UCO. De hecho, la fiscal tiene veinte años en la organización; apenas uno menos que el Presidente actual de la Junta Directiva. De allí la confianza que se le ha otorgado como fuente de disciplina para los conductores de los autobuses, independientemente de si se trata de propietarios o avances. Sin embargo, a veces desde la misma Junta Directiva emanan decisiones contradictorias que propician el desorden y las tensiones entre los fiscales de parada y los choferes; y que terminan restándole autoridad a los unos sobre los otros. Por ejemplo, el uso del uniforme no es considerado obligatorio los fines de semana para proteger a los conductores de la delincuencia, ya que su vestuario los identifica como empleados y, por ende, bien remunerados (¡y en efectivo!). Mas la relajación respecto a esta norma, en una trama social conflictiva como la caraqueña, termina empobreciendo el cumplimiento general de casi todas, ya que no hay forma de prever estos eventos desafortunados; o peor aún, disminuir la sensación de inseguridad entre los conductores.

Otro de los aspectos que menoscaban la figura de la fiscal entrevistada son sus condiciones de trabajo, en la parada ubicada a las afueras de la estación de Metro de Antímano. Aunque desconocemos las del resto, podríamos asumir que no son muy dispares. Los fiscales de parada por lo general operan en zonas de alta afluencia peatonal y automovilística; y por consiguiente, de alta contaminación, inseguridad, y conflictividad social en general. En particular, la fiscal de parada entrevistada de Antímano cumple una jornada laboral de lunes a sábado, de 12:00 m., a 05:30 o 06:00 p.m.; por una remuneración diaria de 6.000 Bs. para finales de julio de 2017 (dos pasajes de 150 Bs. cada uno por cada primera vuelta de los choferes).

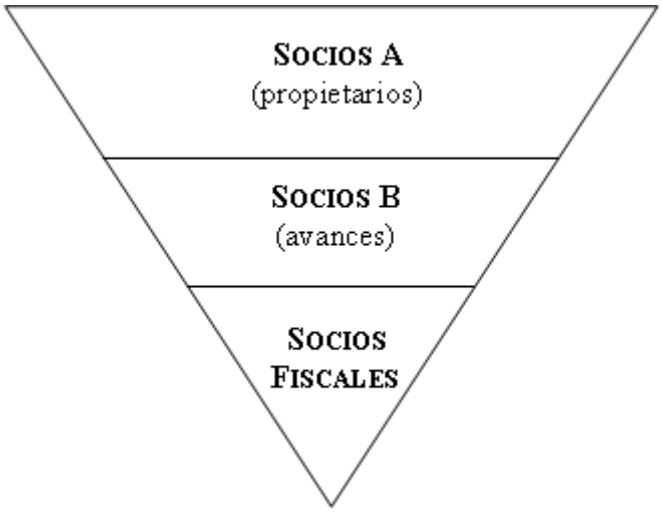
Por esta ganancia la fiscal no considera que su trabajo sea lo suficientemente reconocido. No solo por la responsabilidad que implica; sino también por lo agotador que le resulta estar tanto tiempo en la calle, exponiéndose a los rayos solares, a la lluvia,

o a la misma inseguridad de la zona, y sin la posibilidad de descanso o satisfacción de sus necesidades en condiciones mínimas. Por ejemplo, al igual que los choferes, la fiscal de parada debe procurarse un baño por sus propios medios. Al respecto, mencionó que hace años la organización había dispuesto un sanitario portátil detrás de la estación de Metro de Antímano, pero que "un propietario lo tumbó porque él se cree dueño de todo" (Fiscal. Conversación personal, 17 de agosto, 2017).

Desde ese entonces ha tenido que hacer sus necesidades en las áreas públicas a las afueras de la estación, específicamente la parte decorativa de su infraestructura; el único sitio además que puede cubrirla lo suficiente como para no ponerse en riesgo por obvias razones. En algunas ocasiones los mismos choferes la ayudan cubriéndola con una toalla u otro objeto similar, sabiendo que a ellos por ser hombres no les afecta tanto la ausencia de sanitarios como a ella. Entonces, los choferes y los fiscales de paradas son quienes comparten condiciones laborales similares, en contraste con el resto de los miembros de la organización; aquellos que forman parte de la Junta Directiva.

Además de la reducción de vehículos operativos debido a la imposibilidad de adquirir nuevas unidades o hacerle el mantenimiento adecuado a la flota, es cada vez menor el número de avances dispuestos a exponerse a los riesgos que supone la probabilidad creciente de sufrir accidentes de tránsito, o los índices delictivos en la actualidad. Esto también influye en la disposición de la estructura social. Por lo general, la naturaleza escasa de la propiedad conlleva a una configuración piramidal de las estructuras sociales, como ocurre por ejemplo en los sistemas de clases sociales. Para nuestra sorpresa, por la cantidad de individuos en cada categoría o tipo de membrecía, la estructura formal de la UCO resulta ser una pirámide inversa:

Figura 3. La estructura formal de la organización,
según sus membrecías. Unión de Conductores del Oeste, 2018



Fuente: Elaboración propia, a partir del testimonio de los directivos de la UCO.

Por consiguiente, aunque no contamos con las cifras actuales, los Socios A son mayoría en cantidad aun cuando sus beneficios son superiores al resto de los miembros. Para mediados del 2017 la línea de transporte estaba conformada por 380 asociados, de los cuales alrededor de 200-250 estaban prestando servicio, debido a los problemas que presenta la organización en cuanto a equipamiento y mantenimiento de las unidades de transporte. Considerando la situación más optimista, esto suponía que para ese entonces la UCO no estaba cubriendo un poco más de la mitad (52,63%) de su oferta hipotética. Luego, para octubre de ese mismo año el cese de la actividad productiva de la UCO asciende al 70%; y tres meses después al 80%.

Aunque estas no sean proporciones exactas, los testimonios de los directivos evidencian la rapidez con la que el servicio ofrecido por la organización desmejoró en un periodo de tiempo sumamente corto. Si por ejemplo comparamos la atomización del transporte público que enunciábamos en el tercer capítulo, con la estructura formal de la organización, no vemos que ambas se correspondan. Pero detrás de estas cifras también se hace manifiesta la importancia de una estrategia conjunta que disminuya los efectos de la crisis en el servicio.

La Asamblea como ente político

Lógicamente la **Asamblea** está conformada por todos los miembros de la organización. Su función principal, identificada así por los directivos de la organización, sería la **toma de decisiones conjunta** a partir de la celebración de reuniones periódicas. Así, la Asamblea parece ser el ente político más importante de su estructura formal; y su funcionamiento, lo más cercano a un sistema democrático, considerando que todos los aptos para ejercer su derecho a voto (únicamente Socios A y B; no Fiscales) son convocados a ejercerlo sobre algún asunto en particular. Por ejemplo, nada menos que los beneficios que recibe cada socio por su membrecía, aprobados en Asamblea e introducidos en los estatutos como su formalización. O la celebración de las elecciones a partir de las cuales se renueva la Junta Directiva. En esta Asamblea se reúne a tres miembros que conformen una Comisión Electoral y que desempeñen las responsabilidades de organizarlas y realizar la convocatoria. La potestad del resto de la Junta Directiva para tomar decisiones dependerá entonces del contrapeso que haga la Asamblea.

Identificamos entonces un puente conceptual entre el principio democrático de la Asamblea de la UCO y la *isegoria* ateniense. Este es el ideal subyacente a su modelo de participación directa que apreciaba la iniciativa de involucrarse en la toma de decisiones y que, al ponerse en práctica, suponía que "cualquiera que lo desease tenía la misma capacidad de presentar una propuesta a sus conciudadanos" (Manin, s.f., p. 29). Desde un punto de vista optimista, así como ocurría en la democracia ateniense, creemos que la existencia de una Asamblea como esta debería generar en la UCO miembros abocados al ejercicio consciente sus responsabilidades políticas a lo interno de la organización. Sobre todo porque el éxito de las reuniones depende de la asistencia; las decisiones son tomadas en función a la mayoría, o "el 50% más 1".

Sin embargo, cuando expongamos las interacciones reales entre los miembros de la organización en el siguiente capítulo, especificaremos su perspectiva en torno a la participación en la Asamblea. Con todo, la existencia de esta y su mantenimiento como ente político fundamental sugiere un compromiso mínimo de parte de los socios que consideramos sumamente valioso. Primero, para su autodeterminación como línea de transporte, frente a las otras; y segundo, para el fortalecimiento de los vínculos entre los socios. La interacción cara a cara no puede ser subestimada, sobre todo en

organizaciones como la UCO donde la comunicación oral predomina por sobre la escrita. El requisito indispensable de que la Asamblea ocurra de forma presencial en un salón de su sede principal facilita un espacio en el que los miembros de la organización pueden intercambiar con otros socios además de sus compañeros inmediatos de ruta. En el peor de los casos, los socios interactúan con los directivos tan solo una vez al mes por motivo de la rendición de cuentas, por ejemplo.

Ahora bien, fenomenológicamente las implicaciones materiales de que existan funciones asociadas al volante y otras asociadas al trabajo en oficina refuerzan la verticalidad de las relaciones entre los miembros. En justicia a estas diferencias, los mismos miembros de la UCO denominan no solo a la sede principal sino al conjunto de personas que conforman la Junta Directiva (o a la Junta Directiva misma) como la **"*Oficina*"**. Pero contrario a lo que esperábamos, la dirección de la organización no es sobrevalorada a costa del menosprecio de la conducción de las unidades. Todos los privilegios y el prestigio que puedan tener los directivos están supeditados a la autoridad y el poder que les confieren sus cargos. Mientras que la fuente del prestigio de los choferes-propietarios, según los miembros de la organización, es la misma fortaleza que requiere este trabajo, de naturaleza física y mucho más activa:

> La diferencia es bastante, porque es algo muy diferente estar en una oficina a estar detrás de un volante. Estar detrás de un volante requiere mucha precaución, porque estás trabajando con usuarios; está el peatón, que si no tienes cuidado lo atropellas, y es bastante delicado. Estar en una oficina es estar sentado, estar pendiente de cómo se portan tus compañeros, de quiénes le faltan el respeto al otro; y tenemos un Tribunal Disciplinario para eso. (…) Estar en una oficina es diferente a estar en un volante; tienes que estar pendiente del funcionamiento de la organización y de que todo marche como es. (Presidente. Conversación personal; 03 de octubre, 2017)

Otra de las diferencias entre los socios propietarios y los socios directivos es la jornada laboral. En condiciones normales estos últimos trabajan como choferes un promedio cuatro horas diarias, de 04:00 a.m. a 08:00 o 10:00 a.m., alternando entre días de semana, y sábados y domingos. De 08:00 a.m. a 12:00 m., y de 01:00 p.m. a 04:00 p.m., deben cumplir con el horario de la oficina; e inclusive abandonar sus funciones administrativas para atender otros asuntos que ocurren en las zonas de su cobertura, adicionalmente a las horas en las que hacen labores de mantenimiento a su propio vehículo en calidad de propietarios, a no ser que se lo deleguen a un avance: "Un cambio de aceite, o cualquier goma que tú tengas que cambiar; correa, así como tú

estabas diciendo. A nosotros la necesidad nos lanza al volante para medio acomodar los carros" (Vocal del Tribunal Disciplinario. Conversación personal, 03 de octubre, 2017). Mas esta alternación entre la oficina y el volante por supuesto dependen no solo de la operatividad de los vehículos, sino también del nivel de responsabilidad asociado al cargo. Aunque los cargos directivos no les impiden a los socios trabajar como choferes, tampoco es lo común a toda la Junta Directiva, sobre todo por las tempranas horas en las que deben conducir para estar en la sede principal a tiempo, y cumplir con sus funciones administrativas. Obviando que la autoridad máxima es la Asamblea, la jerarquía gerencial de la "Oficina" comienza entonces por su Presidente, como parte de la Junta Directiva.

La Junta Directiva o la "Oficina"

Es en la figura de la Junta Directiva donde la faceta institucional y la administrativa se contraponen. La primera hace referencia a "los fines para los que se establece una organización, el proyecto o propósito específico para el cual se orientan los recursos". La segunda consiste en el "arreglo metódico y coherente de los recursos para la realización del trabajo, es la vertiente instrumental de la organización" (Zambrano & Moncrieff, 2011, p. 7). En este sentido, la dinámica de una organización debe estar idealmente orientada hacia la búsqueda del equilibrio entre ambas. Sin embargo, lo que realmente ocurre es la priorización de una faceta por sobre otra, más aún en una coyuntura como la que actualmente atraviesan las líneas de transporte de Caracas.

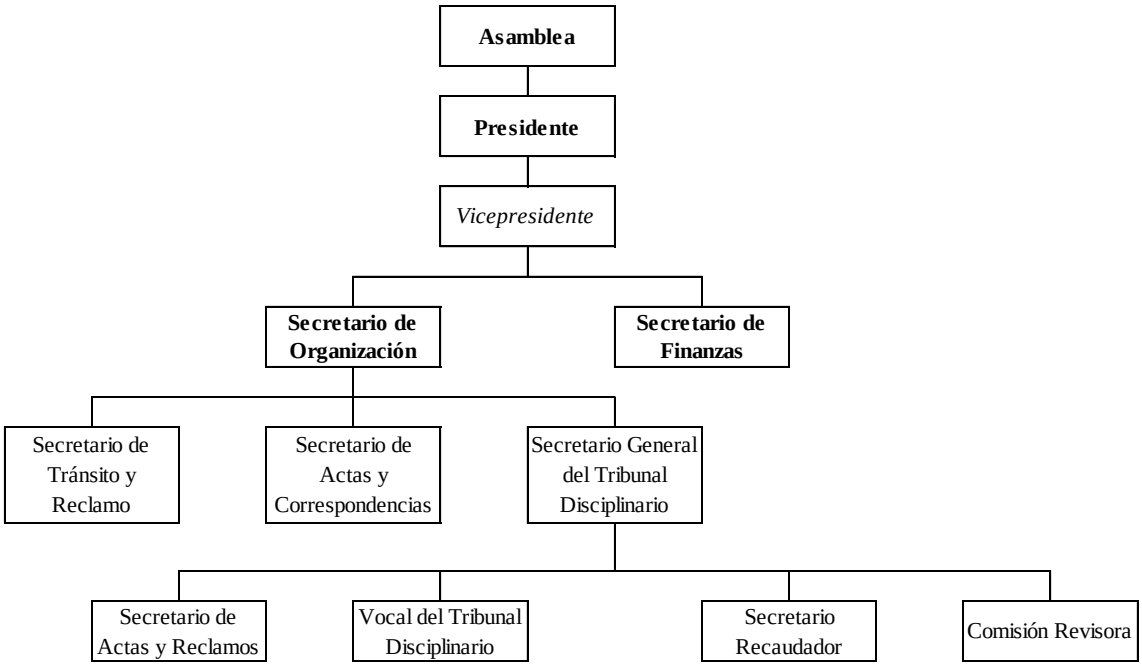
Precisamente, nos interesa observar cuál de las dos situaciones representan el norte actual de la UCO. La faceta administrativa la desarrollaremos más adelante cuando describamos la conformación y el mantenimiento de la red de relaciones reales, más allá de los estatutos de la organización. La institucional, la exploraremos a continuación través del organigrama no oficial (ver

Figura **4**). Cuando mencionamos que el organigrama a mostrar no es el estrictamente oficial, nos referimos a que dicho insumo tampoco fue suministrado directamente por los directivos de la UCO, al igual que los estatutos.

Por el contrario, el organigrama fue construido a partir del testimonio de, primero, su Secretario de Finanzas; y luego, aproximadamente seis meses después, la corrección del bosquejo por parte del Presidente. En ninguna de las oportunidades, incluyendo una

solicitud formal vía correo electrónico, se logró obtener un modelo definitivo. Es por ello que no descartamos que persista algún error. Sin embargo, el diseño a continuación fue asimismo comparado con un documento oficial, en el cual se listan los nombres y cargos de todos los miembros de la Junta Directiva (ver **¡Error! No se encuentra el origen e la referencia.**). En este sentido, consideramos que los entes que mostramos a continuación, y los niveles ordenación y subordinación que los jerarquizan, son suficientes para dar cuenta de la estructura formal de la organización:

Figura 4. Organigrama de la Unión de Conductores del Oeste, 2018



Fuente: Elaboración propia, a partir del testimonio de los directivos de la UCO.

Esta es otra forma gráfica de representar la estructura formal de la organización, ya no bajo la distinción únicamente entre membrecías sino también de responsabilidades administrativas más específicas. Contiene todas las funciones que un socio puede desempeñar más allá de las implicaciones de su propia membrecía. Por ejemplo, algún cargo administrativo o en la Junta Directiva, previa elección. Mientras que la configuración de la estructura de acuerdo a las membrecías es análoga a una pirámide inversa, los niveles jerárquicos (los cargos) y las relaciones de autoridad (las líneas que conectan las casillas) evidencian nuevamente el carácter vertical de su estructura. La Junta Directiva está entonces conformada principalmente por cinco componentes: la

Asamblea, el **Presidente**, el **Vicepresidente**, el **Secretario de Organización** y el **Secretario de Finanzas**.

El Presidente y Vicepresidente

La figura del Presidente, junto con el Vicepresidente, el Secretario de Organización y el Secretario de Finanzas, adquiere un cariz de *experto* en tanto "la naturaleza técnica y detallada de las normas requeridas (…) tiende a crear un grupo especial de expertos y profesionales". Por consiguiente, sobre él recae la responsabilidad de administrar la red normativa, o la estructura formal de la organización; orientando los recursos materiales y humanos a "añadir estabilidad al sistema y a mantener más unidos a los actores entre sí" (Urquijo, 1996, p. 122-123). De cara al contexto de la UCO, el Presidente es asimismo el rostro de la organización frente a otras líneas de transporte y las autoridades estatales con las que debe compartir su poder y participación en la dinámica del transporte público.

Pero es el Vicepresidente actual quien asume este rol, en conjunto con la presidencia del *Bloque del Sur-Oeste*, del cual hablaremos en el siguiente capítulo. Esto supone una ventaja mayor en cuanto a la protección a los intereses de la organización frente a las otras líneas, no solo porque la UCO está siendo doblemente representada por uno de sus miembros; sino también porque el cargo de Vicepresidente está destinado exclusivamente a las relaciones públicas de la organización, debido a la demanda de energía y tiempo que suponen, y que tendrían que restársele entonces a otros asuntos internos de igual o mayor importancia:

> Claro, yo porque no quiero pelear, en el sentido de ir a las reuniones, aunque eso me compete a mí. Sin embargo, a él le gusta eso y por eso lo dejé a él. De hecho, el creador de ese puesto de Vicepresidente es mi persona; yo fui quien lo creó. Como a él le gusta estar todo el tiempo en reuniones, y aquí cuando los socios venían de repente no podían solucionar su problema porque el Presidente nunca estaba, entonces, como yo no quise ser igual a los demás para mejorar esa parte, se creó la figura del Vicepresidente. Mayormente, aquí cuando viene un socio yo estoy aquí. (Presidente. Conversación personal, 03 de octubre, 2017)

La única relación inter-organizacional que no es asumida por esta figura en su totalidad es la que sostiene la línea de transporte con las entidades bancarias, ya que a las reuniones por motivos de financiamiento privado el Vicepresidente asiste en

conjunto con los otros tres directivos principales, a saber, el Presidente, el Secretario de Finanzas y el Secretario de Organización. Por esta razón reflejamos en nuestro organigrama a la figura del Vicepresidente como un ente intermedio en la escala de autoridad. Este es concebido en los discursos institucionales como una extensión de cargo del Presidente al cual se delega nada menos que ser la voz de la línea de transporte en su contexto organizacional. Pero aún así, con menos cantidad de atribuciones que el Secretario de Finanzas o el Secretario de Organización, debido a que no le conciernen necesariamente todo los asuntos administrativos internos.

El Secretario de Finanzas y Secretario de Organización

Por un lado, el **Secretario de Finanzas** se encarga de "todo lo que tiene que ver con los ingresos y egresos de la organización; gastos, planificación y cobranzas" (Secretario de Finanzas. Conversación personal, 03 de octubre, 2017). Este es considerado por los directivos como el cargo más difícil a desempeñar de toda la Junta, en virtud de lo "complicado" que puede resultar para los miembros de la organización la atención de los asuntos económicos, en una economía hiperinflacionaria como la de Venezuela. De hecho, fue descrito por el mismo miembro que desempeña actualmente el cargo como el "filtro mayor".

Por otro, al **Secretario de Organización** le compete el control del resto de los entes administrativos. En primer lugar, está a cargo del **Secretario de Tránsito y Reclamo**, quien se encarga de asistir los inconvenientes que se generen precisamente *en tránsito*, como pueden ser accidentes o conflictos entre los choferes y lo que a partir de ahora denominaremos como "*autoridades de calle"*: fiscales de tránsito, policías, militares, o en general cualquier funcionario representante del Estado. Luego, al **Secretario de Actas y Correspondencias** le corresponde emitir la documentación requerida por la organización, sobre todo antes y después de convocatorias de la Asamblea o reuniones internas entre los miembros de la Junta Directiva.

No obstante, la labor de los dos cargos anteriores no es considerada de mayor peso en los relatos de los miembros de la organización como sí los principales agentes sancionatorios, por ejemplo, el **Secretario General del Tribunal Disciplinario**, quien debe vigilar el cumplimiento del reglamento interno de la UCO a efectos del servicio ofrecido por los choferes. Una de las tantas formas en que lo hace es a través de

operativos ocasionales en los que participan inclusive otros miembros de la Junta Directiva con cargos superiores. Pero cuando los miembros del Tribunal Disciplinario no pueden estar físicamente en las zonas de cobertura, el **fiscal de parada** se hace necesario. Como hemos mencionado anteriormente, a este le es delegada la responsabilidad de comunicarle las faltas graves y dignas de sanciones formales cometidas por los choferes: "problemas fuertes con los pasajeros", que "se agarren a golpes", las "faltas de respeto", o rehusarse a pagar la guardia a los fiscales.

Una vez el fiscal de parada saber el incumplimiento de la norma por parte de un chofer, este es citado a la sede principal para aplicar las medidas correctivas que se consideren adecuadas. Estas pueden ser desde un llamado de atención o un registro en el expediente; hasta una multa o suspensión temporal de su servicio, o definitiva, en el caso de que se expulse a un socio de la organización. Por la magnitud de la responsabilidad de estos agentes sancionatorios, la autoridad es diluida en otros entes constitutivos del Tribunal Disciplinario.

De todos ellos, es el **Secretario Recaudador del Tribunal Disciplinario** quizás el más importante, aunque formalmente se le reconozca al mismo nivel que el **Secretario de Actas y Reclamos**, quien se encarga de emitir la documentación correspondiente; el **Vocal**, como sustituto de quien falte; o la **Comisión Revisora**, cuya responsabilidad es por cierto la menos importante de acuerdo a los directivos de la organización, por no ser un trabajo que requiera estar presencialmente en la oficina con tanta frecuencia como en los otros. Mientras que la responsabilidad del Secretario Recaudador es recibir el pago de las inscripciones en la organización a cambio de la adquisición de la membrecía, y las deudas y multas de los socios; la de la Comisión Revisora, conformada por tres socios, consiste en vigilar o inspeccionar la consistencia entre los ingresos y egresos del Tribunal Disciplinario en su totalidad, a través de los soportes.

> Fíjate, tan organizados estamos que es como un Departamento de Contraloría. ¿Qué controlan ellos? Bueno, verificar que estamos haciendo los gastos de la organización adecuadamente, que tenga el soporte la factura, hacer recomendaciones: "Mira, esto está alto; hay que bajar esto". Y claro, es un trabajo que no requiere que vengan todos los días a la organización. Vienen semanalmente; una o dos veces que vengan a la semana es suficiente para elaborar ese trabajo. (Secretario de Finanzas. Conversación personal; 03 de octubre, 2017).

Ahora bien, siendo el Tribunal Disciplinario el agente sancionatorio que opera a lo interno de la organización, este debe lidiar a su vez con otros de su clase. Si bien los usuarios pueden hacer llegar sus reclamos sobre el servicio de los choferes por medio del Tribunal, el Instituto Autónomo de Seguridad Ciudadana y Transporte (INSETRA) es otro receptor relevante de mencionar, creado por el Estado para proteger los derechos de los usuarios de los de las líneas de transporte. De presentarse una denuncia ante este ente, la UCO solo se compromete con la responsabilidad de comunicar y mediar entre el usuario y el chofer acusado, y que el INSETRA cita únicamente al dueño del vehículo y el avance con el que se tuvo el problema (en caso de que este no sea el propietario mismo). De hecho, aunque luego argumentemos que las quejas de los usuarios no son consideradas siempre legítimas por parte de los miembros de la UCO, la organización apuesta por que estos reclamen el derecho que tienen de que los choferes les ofrezcan un buen servicio de transporte, sobre todo en el marco del respeto.

> Siempre es bueno que el usuario siempre denuncie, porque si el usuario no denuncia, nosotros vamos a decir que estamos prestando un buen servicio. Porque, al final, el servicio nunca va a ser al 100%, no vamos a caernos a mentiras; pero para uno es el 100% si el usuario no denuncia. (Presidente. Conversación personal; 15 de junio, 2017)

En este sentido, el Tribunal Disciplinario depende de que el usuario esté bien informado y participe activamente en el proceso de retroalimentación de la organización respecto a su servicio. Es por eso que al Tribunal, además de funciones correctivas, se le atribuyen funciones preventivas que ejerce asimismo a través de la interacción con los choferes. Le corresponde entonces al Tribunal Disciplinario una buena parte del proceso de socialización (o resocialización) de los socios por el que se transmite la cultura organizacional propia de la UCO, incluyendo por supuesto lo previsto en los estatutos, y los valores generales de la institución por los que el Tribunal debe velar. Así, aunque los directivos consideren que su cumplimiento dependa en gran proporción de la buena voluntad de los choferes para acatar el reglamento interno y unas normas de convivencia con el usuario mínimas, prevén su trasgresión mediante charlas informativas donde estas se infunden, sobre todo dirigidas a los nuevos socios.

En total, la Oficina de la UCO está entonces conformada por dieciséis personas: trece directivos; dos secretarias, y una persona del personal de limpieza. En particular, las funciones del personal administrativo, contratado directamente por la Junta Directiva,

no se ven reflejadas en el organigrama debido a que este no es concebido ni siquiera desde la categoría de socio; pero ello no significa que su participación en las actividades de la organización no sean importantes. Las secretarias se encargan de "hacer el procesamiento de los pagos en el sistema, todo lo que tiene que ver con memorándum, permisos de rutas, cartas de trabajo, la atención telefónica, información al socio; todo el trabajo de oficina en general, el administrativo" (Secretario de Finanzas. Conversación personal; 03 de octubre, 2017). Así, cada uno de los entes que componen la Junta Directiva debe apoyarse en el trabajo conjunto del personal administrativo, que en ocasiones también termina asumiendo las funciones que le corresponden a los directivos; y, sin embargo, su no-membrecía, aunque no impide que se les reconozca informalmente o se estime su trabajo, implica menor poder, privilegios o prestigio en el marco de la estructura formal de la organización, que en este caso corresponde al sueldo mínimo. Los beneficios que efectivamente sí les corresponden a los socios los detallaremos ahora.

Los beneficios de la membrecía

Además de la ganancia que naturalmente produce un propietario a partir de su vehículo, o el avance y el fiscal de parada con su trabajo, la pertenencia a la UCO como socio implica una serie de beneficios que los mismos miembros de la organización han decidido en conjunto para sí. Antes de especificar cuáles son, consideramos necesario explicar el mecanismo que la UCO ha establecido para mantenerlos, como lo es el aporte mensual que estos deben realizar.

Esta contribución económica, denominada por los miembros de la organización como ***finanzas***, es comparable al pago del condominio que los propietarios de apartamentos deben realizar en una residencia cualquiera; o el de los socios accionistas de un club social. Sin embargo, la diferencia radica en que dicha contribución no solo le incumbe a los propietarios sino también a los avances y fiscales de parada, aunque en menor proporción en el caso de estos últimos. Mientras que para junio de 2017 a los Socios A y B les correspondía un pago de 22.994 Bs., el monto a pagar por los Socios Fiscales era de 18.916 Bs. En este sentido, que la contribución de los propietarios y los avances sea homogénea supone una estrategia institucional de reconocer todavía más el servicio de los avances; pero que materialmente no es tal, debido al alquiler que deben pagarle a los dueños del vehículo que conducen. Aun así, la perspectiva de los

directivos conserva esta idea de la horizontalidad entre los socios como uno de sus proyectos institucionales:

> Si nosotros nos ponemos a sumar el gasto operativo mensual de aceite y estacionamiento, o el gasto semestral de cauchos, el transporte lo que da es pérdida. Hoy día los que se benefician más son los avances, porque a ellos los que les quede, les queda libre; al dueño del carro, no. Al dueño del carro, lo que le quede, le dará para medio comer y tratar de "parapetear" la unidad, porque ni siquiera acomodar; "parapetear" la unidad, para que ella aguante. (Presidente. Conversación personal; 03 de octubre, 2017)

Por otra parte, por ser de carácter obligatorio, de no cumplirse el pago de las finanzas durante los primeros cinco días hábiles de cada mes, el Tribunal Disciplinario sanciona al socio a través de una multa de 34 pasajes (hoy día 68.000 Bs., a 2.000 cada pasaje). La única situación en la que se exonera a los socios del pago de las finanzas es cuando las unidades de transporte bajo su responsabilidad no han prestado el servicio mínimo. Para evitar la morosidad la Junta Directiva emite un comunicado cada treinta días, avalado a su vez por la Comisión Revisora del Tribunal Disciplinario, por medio del cual se les informa a todos los socios el monto de este aporte y las razones. Mas este documento no solo resulta crucial en cuanto al sustento económico de la organización; constituye prácticamente el único medio de comunicación escrita entre la Junta Directiva y el resto de los miembros de la organización, haciendo las veces de un boletín informativo sobre otros eventos de interés como accidentes de tránsito, problemas con otras líneas de la ciudad, la muerte de socios o de cualquiera de sus familiares beneficiarios; además del recordatorio sobre algunas disposiciones reglamentarias con las que parece haber problemas para el momento (ver Anexo C).

Esta recaudación mensual permite entonces cubrir los gastos que generan los cargos directivos y la actividad en la Oficina, así como el respaldo económico que recibe cada socio de la organización. En el caso de los primeros, existe una tabla mensual o "bonificación". Los cuatro directivos principales Presidente, Vicepresidente, Secretario de Organización y Secretario de Finanzas) reciben una bonificación de 1.000 pasajes; el Secretario de Actas, el Secretario de Tránsito y Reclamo, y los cuatro integrantes del Tribunal Disciplinario, inclusive los tres socios de la Comisión Revisora, 800 pasajes.

Finalmente, los beneficios de la membrecía, al igual que el pago de las finanzas, son comunes a todos los socios A y B indistintamente. Los miembros de la organización

mencionan, en primer lugar, la **Ayuda Económica**, o el pago concedido a los socios que decidan retirarse. Este pago se calcula en función al tiempo que el socio tenga en la línea de transporte, y la cantidad de socios y avances que deban procurarla a través de las finanzas. En la actualidad, se solicita un aporte de dos pasajes por socio cuya suma total es recibida por el miembro al momento de formalizar su baja. Luego, el beneficio del **Montepío**, curiosamente concebido como la "Seguridad Social" de la organización. Aunque realmente cuenten con este beneficio legal, la UCO asume los "gastos mortuorios ascendentes y descendentes"; es decir, el costo de los servicios funerarios de hijos (descendentes), padres (ascendentes), y esposas en el caso de matrimonios legales. Se excluyen por tanto a los abuelos o hermanos, por ejemplo. Otros beneficios similares, que tienen que ver con ayudas que se traducen en beneficio del hogar de los socios, es el pago concedido por motivo del **nacimiento de un hijo**, correspondiente a 500 pasajes; o el **"pago de lentes"**, por el valor del 75% de 500 pasajes, que de acuerdo a nuestros cálculos sería un total de 375 pasajes.

En síntesis, la membrecía es concebida por la UCO esencialmente desde los derechos o beneficios que ella implica; y no desde las responsabilidades o funciones que se adquieren una vez se logra el estatus de socio. Esto nos resulta particularmente interesante sobre todo cuando las expresiones empleadas por los miembros de la organización no apuntan hacia *conferir* nuevos derechos a los socios, sino *ceder* los que ya se tienen. En otras palabras, el relato institucional en torno a la pertenencia a la organización es sugerente de la conciencia que tienen sus miembros sobre la naturaleza escasa de la propiedad, así como del poder y los privilegios que de ella se derivan. "Ceder el cupo" a un nuevo socio se traduce entonces a repartir en cada oportunidad los beneficios.

CAPÍTULO VI
LAS REDES INFORMALES

Una vez expuesta la conceptualización de la dinámica a partir de sus actores, describimos la estructura formal de la organización como parte de su faceta institucional. Si bien el proyecto institucional de la UCO implica una jerarquización particular de sus miembros y una red de relaciones formales o ideales entre ellos, en la puesta en práctica encontramos otra modalidad de juego. En ocasiones esta otra configuración de su estructura implica poner en riesgo el proyecto ideado. En otras, puede suponer una estrategia para adaptarse a un contexto cada vez más distorsionado. Nos proponemos entonces describir los procesos de conformación y el mantenimiento de las redes informales, tanto cuando ocurren en el marco de la formalidad, como cuando se tejen a pesar de ella. Contrario a lo que podríamos pensar, estas normas y arreglos informales no solo parece resolver las tiranteces e incertidumbres que genera el favorecimiento desigual de los intereses individuales o colectivos. Además, parece asumirse en auxilio de la eficacia instrumental del servicio y, sobre todo, reforzar el arraigo de los miembros con la organización.

Dos capítulos antes argumentábamos la importancia que le otorgamos a la (re) construcción del desarrollo institucional de la UCO. Pero no desde un relato formal, sino desde la perspectiva autobiográfica de sus miembros; siendo que la organización no contaba con una memoria histórica. En este sentido, creemos que indagar sobre la forma en la que los socios entrevistados ingresaron a la organización nos da luces sobre la fuente de su sentido de pertenencia; aquello que les permite continuar siendo partícipes de un sistema de transporte público que ellos mismos consideran decadente. ¿Con qué comparan la situación actual del transporte público? ¿Con una concepción idealista del sistema? ¿O con su experiencia pasada en la organización, quizás también idealizada?

Motivaciones y estrategias para ingresar a la UCO

Una vez se produce la solicitud de ingreso a la organización, esta exige una serie de requisitos que ya hemos mencionado para el caso de los Socios A y los Socios B. Como parte del mismo trámite, además de consultar si el candidato tiene algún expediente

registrado como chofer en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), por ejemplo para verificar multas, la UCO consulta con otros miembros información adicional que no pueda obtener por medios legales. Una vez es consignada su foto, esta se publica en cartelera para que algún otro socio pueda identificarlo y le haga saber a la Oficina si este ha tenido algún inconveniente con él, no solo como chofer en otras líneas de transporte, de ser el caso, sino también problemas de tipo personal como puede serlo una deuda, por ejemplo.

De acuerdo a los directivos, la experiencia que han tenido con la aceptación de los candidatos ha sido positiva y a casi todos se les ha otorgado la membrecía. Como algo excepcional, mencionaron el caso de una persona a la cual le negaron el ingreso a la organización por haber identificado su implicación en un robo a los miembros de otra línea de transporte. Pero a pesar de las pocas veces con la que un miembro no es considerado apto para ingresar, la comunicación a los otros miembros sobre las postulaciones resulta una parte fundamental del proceso. La organización prefiere confiar en las aptitudes de los socios para manejar, por lo que no hacen pruebas de manejo; antes que confiar en la buena reputación de los solicitantes. Por esa razón, así como el pago de la inscripción, se les exige a los avances el requisito de ser presentados por otro socio para que este firme una declaración jurada donde se da fe de buen ciudadano y conductor.

Cuando estuvimos al tanto de esto, se nos ocurrió suponer la relación cercana que tendría que tener el socio con el candidato a nuevo ingreso para que estuviese dispuesto a asumir la responsabilidad sobre su persona. Luego, considerando la frecuencia con la que los avances reciben un préstamo de algún propietario o futuro patrón para pagar la inscripción como socio, y que esto ocurre generalmente cuando existe una relación familiar entre ellos, nos atrevimos a suponer los niveles de confianza sobre los cuales los socios se atreven a patrocinar a los avances, teniendo la certeza de que el dinero será devuelto. A partir de esas dos conjeturas nos propusimos entonces a indagar sobre el contacto inicial que tuvo que tener cada miembro de la organización con otro para ingresar, encontrando que los vínculos eran precisamente familiares en la mayoría de casos; y en los que no, como si los fuesen.

Socios de veinte a quince años de antigüedad

En vista de que las condiciones institucionales en las que la UCO desarrolla su actividad han cambiado a la par del desarrollo y posterior decadencia del sistema de transporte público en general, consideramos necesario hacer una distinción a partir de ahora en cuanto la antigüedad de los socios para describir la forma en que estos ingresaron. Encontramos que los propietarios entrevistados con más tiempo en la organización tienen entre veinte y veintiún años de haber obtenido la membrecía, aunque no necesariamente esa misma cantidad trabajando en el transporte público.

En primer lugar, el Presidente de la organización se adentró en la dinámica (mas no en la organización) asumiendo el rol de colector para apoyar a su padre, quien para ese entonces tenía treinta años siendo socio de la UCO. Anteriormente ya había trabajado informalmente en el Mercado de Coche, y lavando carros en el Poliedro y en el Hipódromo de Caracas, por lo que observamos un gran interés por trabajar, pero por su corta edad le era difícil insertarse en el entorno laboral. Estuvo durante un tiempo trabajando para su padre hasta que finalmente obtuvo la edad requerida (veintiún años) para inscribirse en la UCO como avance.

Asimismo, el Presidente afirma que su motivación para ingresar a la línea de transporte fue el sentir que conocía lo suficiente al usuario luego de haber sido colector durante el tiempo que su padre lo permitió. Aunque reconoce que lo que captó su mayor interés fue la oportunidad que suponía trabajar como chofer para recaudar dinero al instante: "No tienes que esperar un 'quince' o un 'último' para cobrar y poder comprar tus cosas. Esa es la diferencia del transporte público a un trabajo como empleado" (Presidente. Conversación personal, 03 de octubre; 2017).

De igual forma, el chofer-propietario que comparte con el Presidente los mismos años de antigüedad consideró la inmediatez de la remuneración para insertarse en la dinámica del transporte público a la corta edad dieciséis años de edad; pero lo hizo trabajando como conductor independiente para su hermano, quien se encontraba "pirateando" y compartía con él la mitad de sus ganancias. Esta oferta ilegal del servicio significó una oportunidad para que este posteriormente pudiese dejar su trabajo en una fábrica, en la que cobraba cada quince días, y fuese beneficiario de un crédito otorgado por Corpoindrustria con el cual adquirió su primer vehículo. Hoy día afirma extrañar la capacidad de ahorro que tenía cuando empezó, y las prestaciones, utilidades u otros

beneficios laborales que se reciben a final de año en las grandes empresas. Ambos propietarios comparten entonces **la remuneración diaria como el elemento motivacional principal** para trabajar en el transporte público; así como **el vínculo familiar con otro socio como puente para ingresar a la organización**, recordando el respaldo que la UCO exige a los candidatos.

Pero observamos que el ingreso de los otros dos socios más antiguos no se da por una relación familiar real sino más bien una **filiación subjetiva**. Son los casos de otro propietario y la fiscal de parada de veinte años de antigüedad en la organización. Mientras que el primero ingresó como avance a través de un amigo que lo contrató como el chofer de su unidad; la otra lo hizo con el cargo de fiscal que desempeña todavía en la actualidad, obteniendo el contacto con la organización también a través de un amigo. La intimidad con la que ambos se refirieron a sus intermediarios refuerza nuestra suposición sobre el marco en el que ocurre el **apadrinamiento** de los nuevos socios. Asimismo, ambos declaran como la razón de su ingreso la necesidad económica y la urgencia por satisfacerla que, en el caso de la fiscal fue un hijo hospitalizado.

Socios de catorce a diez años de antigüedad

El ingreso de los socios de menos antigüedad que quince años no difiere demasiado de los anteriores en el caso de los avances con doce y diez años en la organización, debido a que los dos obtuvieron su membrecía como Socios B a través de otros socios de la misma categoría. Mientras que uno se desempeñó antes como colector en la "Unión Satélite" de la ruta San Martín-Petare; otro viajó desde Mérida a Caracas con la idea de desempeñarse en labores de carpintería, electricidad y mecánica como lo hacía en su ciudad de origen desde los doce años de edad. Observamos, sin embargo, la misma necesidad por obtener dinero de inmediato.

Ahora, en este rango de antigüedad existe una amplia brecha entre los choferes y los directivos, que no observamos antes entre los socios más antiguos. Quienes hoy día ejercen cargos directivos percibieron al transporte público como un **medio de ascenso social**, y no como un **medio de subsistencia**, desde el inicio de su trayectoria. El Secretario de Finanzas y un miembro del Tribunal Disciplinario aseguran haber concebido la adquisición de una unidad de transporte como una inversión. Esto nos resulta lógico viniendo de un socio que anteriormente había trabajado en la banca

privada y se encontraba en desarrollo de sus estudios universitarios para ese entonces, como es el caso del Secretario de Finanzas. Las mejoras que este observó en cuanto a la intermediación crediticia que la UCO ejercía para con sus socios lo motivaron a embarcarse en el mundo de los microcréditos como transportista. Luego, ascendió en la estructura formal de la organización por medio de diversos cargos directivos hasta alcanzar las funciones de secretaría de su posición actual por cuarta vez consecutiva.

Si bien podríamos pensar que la perspectiva inversionista que motivó al Secretario de Finanzas a ingresar a la organización se debe a sus antecedentes laborales y educativos, el caso del miembro del Tribunal Disciplinario demuestra la posibilidad de que un avance, aunque no tenga la propiedad sobre vehículo que conduce, también lo asuma como un *vehículo* de ascenso. Luego de desempeñarse como operador de una unidad de transporte ajena alrededor de diez u once años, Escalona se postuló recientemente a un cargo directivo, cuya elección lo motivó a realizar la "inversión para entrar como Socio A".

Socios con menos de diez años de antigüedad

Ahora bien, al contrastar las condiciones de ingreso de los socios con menos años de antigüedad nos damos cuenta de dos cosas: la primera, **el carácter extenso del vínculo familiar (real o subjetivo)** que aseveramos guardan los candidatos y los socios de la organización al momento de solicitar la membrecía; la segunda, **la inversión a largo plazo que significa convertir el servicio de transporte público en un negocio familiar**. Acerca de lo primero, constatamos que en este grupo de antigüedad la mayoría de los socios obtuvieron la membrecía gracias al contacto y el respaldo que ofrecieron sus familiares, y que en algunos casos estos vínculos sobrepasan su núcleo familiar inmediato (padre, madre, hijos).

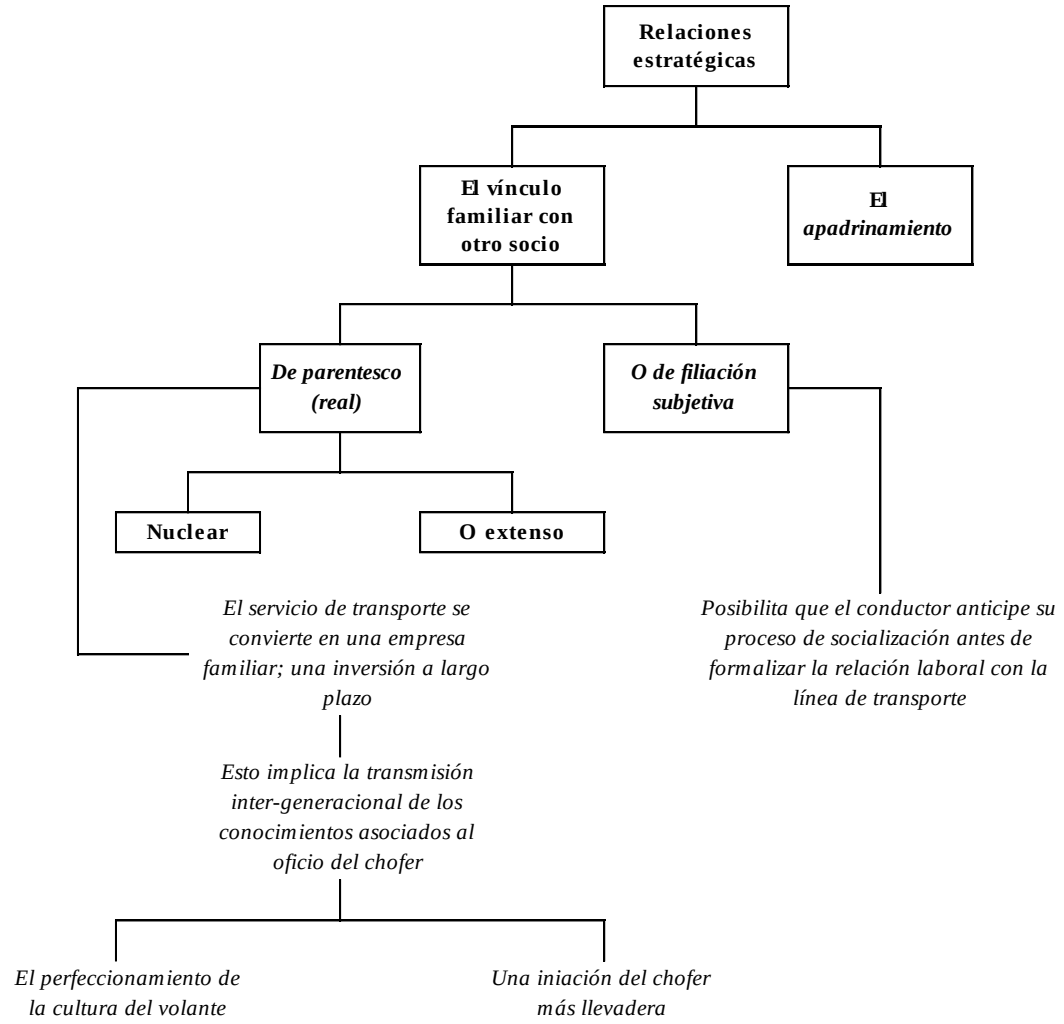
Es el caso de dos propietarios y un avance, de siete y ocho años de antigüedad, quienes obtuvieron el respaldo de su **hermano**, **el Presidente actual**; el de su padre; y el de su **tío**, respectivamente. Otro socio que obtuvo respaldo del Presidente en cuestión fue el Vocal del Tribunal Disciplinario, con cuatro años de antigüedad en el cargo, guardando para el momento de su ingreso el vínculo de **cuñado**. Y por último, el caso de dos avances con menos de dos años en la organización, quienes fueron apoyados por su **primo** y su **suegro**. Contrario a lo que la sabiduría popular indica, este último avance

mantenía tan buena relación con su suegro que este se ofreció no solo a pagar la totalidad de la inscripción en la UCO, sino también en la Unión de Conductores de La India, para la que actualmente trabaja en simultáneo.

Nos atrevemos a concluir que de no ser porque **la conformación y el mantenimiento de la red de relaciones de la UCO se hace mayoritariamente sobre la base de las relaciones familiares o recíprocas extendidas**, ninguno de estos socios hubiese podido "superarse", haciendo uso de su misma expresión. De esta forma, el servicio de transporte público se convierte entonces en una suerte de empresa familiar; que a su vez implica **la transmisión inter-generacional de los conocimientos asociados al oficio del chofer**. Con esto nos referimos, por un lado, al **perfeccionamiento de la *cultura del volante*** cuando se retroalimenta de las generaciones de relevo; y por otro, **lo llevadero que puede resultar tanto para el nuevo socio como para el resto de sus compañeros cuando la iniciación ocurre en un contexto familiar** que, además de cumplir con las funciones de producción y distribución de servicios, satisface las funciones afectivas y comunicativas sobre todo de los miembros más jóvenes.

Adicionalmente, destacamos **la posibilidad de que el conductor anticipe su proceso de socialización antes de formalizar la relación laboral con la línea de transporte**, debido al carácter familiar que sustenta la relación chofer-colector o simplemente la colaboración informal con el chofer, sobre todo si existe entre ambos un parentesco real. Aunque ya hemos mencionado algunos ejemplos dentro de los grupos de antigüedad anteriores, en este identificamos el caso de un avance con cinco años de antigüedad, quien antes de convertirse en Socio B de la UCO desempeñó las funciones de colector en la zona de La Vega. Dicho esto, nos permitimos sintetizar a continuación nuestras reflexiones respecto a las condiciones subyacentes en que los socios de la organización obtuvieron su membrecía, independientemente de si su motivación fue la consideración del servicio como un medio de ascenso social o de un medio de subsistencia:

Figura 5. Relaciones estratégicas para ingresar a la Unión de Conductores del Oeste y sus implicaciones en la dinámica de transporte público



Fuente: Elaboración propia, a partir del testimonio de los miembros de la UCO.

A partir de este esquema exponemos las bondades de las relaciones estratégicas previas que un socio necesita mantener para ingresar, y que al mismo tiempo suavizan el proceso de acoplamiento al oficio y al reglamento interno de la organización. Lo más interesante en cuanto a sus implicaciones es realmente considerar que **una vez obtenido el ingreso, estas relaciones estratégicas *no desaparecen***. Por consiguiente, esto nos indica que los socios de la organización sostienen una de carácter familiar con al menos uno de los otros miembros hasta pronto este último no abandone la organización; y cuando este tipo de relación desaparece, de todas formas la probabilidad de que nuevos

vínculos familiares aparezcan a lo interno de la UCO es realmente significativa, por las razones que acabamos de exponer.

Esto nos lleva a contrastar la *tipología de la reciprocidad* que Marshall Sahlins (1974) elabora respecto a las transacciones económicas en las sociedades primitivas. Si bien la UCO está lejos de ser considerada una, el sistema de reciprocidades representa un punto en común. De acuerdo al autor, "la reciprocidad puede establecer relaciones solidarias en la medida en que la corriente material dé idea de beneficio o de asistencia mutuos"; léase, una *simetría social*. Dicho esto, encontramos como un ***punto medio*** la ***reciprocidad equilibrada***, que "se refiere al intercambio directo, (…) la entrega habitual del equivalente de la cosa recibida sin demoras". En este sentido, la relación del propietario con su avance puede ser un caso de este intercambio en tanto sus interacciones giran en torno al alquiler del vehículo; y ambos actores no esperan más del otro de lo que se está dispuesto a ofrecer a cambio.

Por su parte, la ***reciprocidad generalizada*** representa el ***extremo solidario*** de los intercambios sociales. Estas últimas son aquellas "transacciones que pueden ser consideradas altruistas, transacciones que están en la línea de la ayuda prestada, y, si es posible y necesario, de la ayuda retribuida" (ibíd., pp. 207-212). Por ejemplo, el gesto de apadrinamiento de un nuevo socio se percibe en principio como una ayuda, pero a partir de la cual los individuos involucrados pueden asumir una retribución futura, cualquiera que sea, pero subjetivamente equivalente a la anterior. La fusión cohesiva de este tipo de reciprocidad es por ello equivalente a la ***solidaridad mecánica*** de Durkheim, al tratarse de "lazos sociales basados en una moralidad compartida" (Macionis & Plummer, 2007, p. 94). En ambos, el favor devuelto es con frecuencia retribuido en formas no materiales, aunque originalmente este haya sido su carácter.

Sin embargo, conforme se agravan los problemas en el sistema de transporte público, la función cohesiva que se desprende de estas reciprocidades o solidaridades no se corresponde con la disminución del número de socios que ofrecen el servicio. En efecto, el ***extremo insociable*** que representa la ***reciprocidad negativa*** de Sahlins se hace cada vez más notoria en los discursos de los miembros de la UCO. Este tipo de reciprocidad "es el intento de obtener algo a cambio de nada gozando de impunidad" (ibíd., p. 2013); y, por lo mismo, representa un peligro para los lazos sociales entre los miembros de la organización. O inclusive de la UCO con su entorno inmediato, si consideramos como

un ejemplo de ello algunos usuarios "bipolares" que deciden no pagar el servicio. En general, en la medida en que los miembros de la UCO defienden sus propios intereses frente al Otro (otros socios, líneas de transporte, usuarios, autoridades, etc.) se acercan al extremo insociable, desde el cual verbalizan al sistema de transporte público como una estafa; como un servicio que no les ha ofrecido la recompensa que esperaban y que los motivó originalmente a ingresar a la organización y al sistema en su conjunto. Esto se evidencia sobre todo en el grupo de socios con menos de diez años de antigüedad, quienes obtuvieron su membrecía a costa de sus trayectorias profesionales o sus oficios anteriores.

Aun así, los sacrificios de algunos fueron compensados; y he allí la diferencia entre un gasto y una inversión en el discurso de los socios. Por escoger algún caso, mencionamos el de un propietario debió vender su vehículo rústico o *jeep* para ingresar a la organización como avance, luego de haber sido chofer-propietario en la línea de Los Caciques de La Vega durante diez años. Su interés para migrar a otra línea de transporte fue la meta a largo plazo de comprar un vehículo más grande (un autobús) a partir del cual incrementar sus ingresos. Al cabo de tres años de ahorro semanal este pudo convertirse en propietario o Socio A en la UCO.

Ahora bien, de ser la oportunidad de un rápido desarrollo económico aquello por lo que los choferes desearon ingresar a la organización en su momento, ¿qué ocurre cuando en la actualidad prevalece una valoración negativa del transporte público? En otras palabras, cuando el transporte público no es considerado un servicio rentable, ni para el propietario ni para el avance, ¿por qué entonces deciden permanecer?

Las razones para desertar y las razones para permanecer

Más que una decisión voluntaria, la permanencia actual en la organización pese al descontento generalizado se debe en gran medida a razones fortuitas. Consideramos que quienes se quedan porque "no les queda otra" podrían bien desertar si tuviesen la oportunidad o la impresión de que la tienen sin pensarlo dos veces. En efecto, la mayoría de los choferes verbalizó la **imposibilidad de desempeñarse en otro oficio**, bien sea porque consideran no tener los conocimientos o la experiencia que requeriría un nuevo trabajo; o porque creen que nadie los contrataría por su edad. Para los que permanecen por sentirse incapaces de dedicarse a otra actividad, "recoger basura en las

calle y vender caramelos en el Metro" no son opciones favorables cuando se le compara con el oficio de chofer. Los que sí las han asumido, de acuerdo a la fiscal de parada, es porque ya no pudieron ofrecer más el servicio por avería del vehículo, si se trata de choferes-propietarios; o por el despido, de ser avances, quizás por la misma razón anterior.

En segundo lugar, los que sí ven como opción dedicarse a otros oficios, mencionan con frecuencia las labores de *utility*. No obstante, encontramos que **la economía informal adquiere cada vez mayor peso** en el relato de los entrevistados, sobre todo de los socios de mayor edad; y son conscientes del riesgo de no poder obtener los ingresos que requieren. Los más jóvenes, sin embargo, aunque no saben o no se han terminado de certificar para desempeñarse en otro trabajo, **consideran retomar a largo plazo los estudios o la profesión que habían abandonado para convertirse en choferes**. En ambas ocasiones, darse de baja en la organización no es concebida como una solución a corto plazo de su situación.

Entre los que no se han planteado dedicarse a otro oficio descubrimos choferes que **abandonan el servicio de transporte público para dedicarse a conducir en otros mercados**; por ejemplo, ya no el transporte de pasajeros sino el transporte de mercancías. En estos casos, los propietarios deben sustituir el vehículo por otro acondicionado para tales fines. Pero ello solo pueden hacerlo los socios más privilegiados, aquellos que tienen todavía una unidad de transporte operativa y que están dispuestos a realizar nuevamente una inversión con todos los riesgos que trae consigo hoy día.

Hasta ahora, no encontramos en estos casos un sentido de pertenencia que sugiera que la actual permanencia de los miembros se deba a la identificación plena con la institución ni tampoco con el oficio. Los que no se plantean abandonar el oficio o la organización, es porque lo consideran imposible; los que se lo plantean, recurrirían en tal caso a la economía informal, a la profesionalización en otras áreas, o al servicio de transporte en otros mercados. Aún así ninguno considera que esto sea parte de su futuro inmediato, sobre todo por los riesgos que presumen o la inversión que requieren.

No obstante, **migrar a otras líneas de transporte del interior del país** es verbalizado por los socios como el mejor plan de contingencia a corto plazo; y ello no implica abandonar el oficio que conocen y que desde hace años desempeñan. Así,

evidenciamos una mayor vinculación con el oficio que con la organización, pero no necesariamente por el descontento con su actividad y sus orientaciones, sino por el contexto en que se halla inmersa. Los **estados fronterizos son la mejor opción** en el caso de los choferes que desean continuar ofreciendo el servicio, pero en contextos más favorables. Allí la economía la consideran más estable, y la cercanía con otros países significa para los choferes mayores probabilidades de encontrar o costear los repuestos para sus vehículos. Para los avances, cualquier localidad donde el pasaje sea más caro representa una oportunidad de trabajo mejor que Caracas. ¿Qué necesitaría entonces un chofer para poder trabajar en otro sitio que su lugar de residencia? Además de dinero, probablemente familiares que les dieran hospedaje, y el contacto con los miembros de las otras líneas de transporte para que estos pudiesen adquirir su membrecía de la misma forma que hemos explicado anteriormente.

Ahora bien, aunque presentamos a continuación perspectivas diferenciadas de acuerdo al estatus, los socios que no desean darse de baja comparten transversalmente **las expectativas de movilidad social como una razón significativa para permanecer**. Aunque son conscientes del arduo trabajo y la capacidad ahorrativa que implicaría la adquisición de un vehículo y la inscripción como propietario, **para los avances es la meta de alcanzar el estatus de propietario**. En el caso de los **choferes-propietarios**, si bien estos representan la máxima categoría en la configuración de la estructura de la organización, son capaces de proyectarse en una situación mejor que la actual como motivo para permanecer en la UCO. Como ya no podrían adquirir una membrecía de mayor prestigio, consideran a largo plazo podrían obtener como recompensa de su trabajo **poder abandonar la conducción del vehículo para tener otros avances a su mando; o bien ser electos para desempeñar cargos administrativos en la Junta Directiva**.

Por último, identificamos en los **directivos**, quienes desempeñan las funciones de mayor poder y prestigio, la meta de **ser reelectos una cantidad determinada de veces en sus cargos directivos (de ser altos), o para otros (de ser más bajos)**: "Tengo la meta de durar veinte años como directivo, siendo actualmente todavía Presidente, y me faltaría solo un periodo para cumplirlo. Después, darle paso a mis compañeros y seguir siendo socio de la organización" (Presidente. Conversación personal; 03 de octubre, 2017). En general, las expectativas de movilidad social son compartidas entre todos los miembros de la organización y las nociones de igualdad entre los socios han sido

difundidas como parte de la estrategia institucional que sostiene la Junta Directiva actual. De hecho, el Presidente es un ejemplo vivo de la posibilidad de transitar por de un extremo a otro en la jerarquía, y más adelante explicaremos cómo su trayectoria ha contribuido a reforzar las expectativas de ascenso.

Entre este grupo de choferes que se proponen no abandonar la organización aun cuando el contexto presente se resista a verlos progresar, los miembros de la UCO consideran que se les ha otorgado una oportunidad invaluable debido al respaldo principalmente económico que sustenta los fines institucionales de la línea de transporte. La fuente de satisfacción de los directivos es precisamente haber podido "ayudar a algunos socios para sus mejoras, a tener créditos en el banco; que hayan surgido más de lo que pudieron haber surgido ellos mismos" (Presidente. Conversación personal, 03 de octubre, 2017). Inclusive podríamos interpretar el crecimiento por medios individuales como la pertenencia a otras líneas que no sean la UCO, en vista de que está prohibido el servicio de choferes particulares fuera de la institucionalidad que ofrecen las organizaciones. Así, reiteramos la idea de que da igual pertenecer a una línea u otra, en primer lugar, "porque el trabajo es el mismo y los pasajeros también". En segundo lugar, de tratarse de otra línea con mejores beneficios, de todas formas la antigüedad sería un obstáculo desde la perspectiva del mismo propietario:

> Ya yo no me cambio, porque hago lo que quiero. Tiene uno que tener mucho tiempo para ganarse la confianza. Los beneficios son solo para los más viejos, y al nuevo lo dejan de último. ¿Para qué voy a cambiarme, si aquí tengo todo eso? (Propietario. Conversación personal, 14 de febrero, 2018)

Entonces, la confianza que se deriva de la conformación y el mantenimiento de redes sociales por un tiempo prolongado es importante no solo para la pertenencia y la actividad interna de la UCO, sino también de cara a la actividad de la misma con su contexto. Si observamos nuevamente el comunicado o las finanzas del mes de junio de 2017 a las que nos referimos dos capítulos antes (ver Anexo C), la cantidad de miembros que se dieron de baja para esa fecha fueron en total diez; de ellos, exactamente la mitad tenían alrededor de un año en la organización. He allí la importancia de comprender cómo operan las relaciones prolongadas con la organización y sus miembros como factor de arraigo. Aunque la antigüedad es recompensada formalmente por medio de bonificaciones económicas, en expectativas de movilidad

social, y cualquier otra recompensa en poder, privilegios o prestigio; también lo es desde el punto de vista informal, por medio de la estima.

Pero estructura formal de la UCO representa las *relaciones jerárquicas ideales* concebidas desde el proyecto institucional para el logro de los objetivos propuestos, y constituye asimismo una sugerencia de cómo deberían desarrollarse las interacciones entre los miembros en la faceta instrumental. Lógicamente, el organigrama que presentamos anteriormente ni las categorías de membrecía que hasta ahora conocemos agotan las posibilidades de interacción entre los miembros de la organización, y de ellos con su contexto. En aras de comprender el funcionamiento de este subsistema nos proponemos desarrollar de aquí en adelante la *red de relaciones reales que ocurren en el marco de la formalidad*, léase, las ***relaciones inter-organizacionales***, e ***intra-organizacionales*** como parte del espectro de las relaciones entre actores de la dinámica general del sistema de transporte; o de las relaciones laborales entre los miembros de la organización. Luego, la *red de relaciones reales que ocurren más allá de los límites institucionales de la organización*; o las *relaciones propiamente informales*, que aquí denominamos ***extra-organizacionales***.

La red de relaciones reales en el marco de la formalidad

Las relaciones inter-organizacionales

Comenzamos identificando las relaciones de la UCO de *adentro* hacia *afuera* para atender su actividad desde la mayor generalidad que supone la interacción con el resto del sistema (el Estado y otras líneas de transporte); hasta la particularidad de las relaciones que sostiene con sujetos que no son identificados desde el punto de vista normativo como actores de la dinámica del transporte público, y sin embargo observamos que participan en ella incluso con mayor relevancia que el usuario. Precisamente, no hemos precisado en este capítulo las relaciones de los miembros con los usuarios porque consideramos que el relato institucional del *usuario "bipolar"* da cuenta suficiente de su vinculación cotidiana; y, de todas formas, el pasajero no posee un rostro distinguible, pudiendo inclusive adoptar la forma de cualquiera de los actores.

1. Con las “autoridades de calle”

Hemos definido en capítulos anteriores a las “autoridades de calle” como la representación del Estado en la cotidianidad de la lógica urbana. Los fiscales de tránsito, policías, militares y otros funcionarios encarnan las leyes nacionales, sancionándolas. Naturalmente, la relación entre estos y cualquier ciudadano siempre serán tensas; pero la desconfianza y valoración negativa de estos últimos respecto a los primeros en es lo que particularmente la caracteriza la que sostienen con los miembros de la UCO. De acuerdo a sus testimonios, la autoridad de los **fiscales de tránsito o policías** no es concebida como legítima. Son “matraqueros”, “martilladores”, “corruptos”; abusan de su autoridad para obtener algo a cambio de los choferes. A pesar de que las líneas de transporte y el Estado llegaron al acuerdo de establecer una “cláusula” que prohibiera multar o retener vehículos por tener “cauchos lisos”, algunos funcionarios continúan haciéndolo para su propio beneficio. En esos casos, los choferes deben llamar por teléfono a un directivo de la organización para que este se comunique con un “chivo de Tránsito”, es decir, con un funcionario con el suficiente poder como para exonerar al chofer de la multa. Si el chofer es un avance que no pudo comunicarse con nadie de la Oficina, los funcionarios proceden a llevarse el vehículo y el dueño del vehículo debe presentarse en el sitio para pagar la multa.

De ser efectiva la comunicación entre el chofer involucrado y los directivos, el Secretario de Tránsito y Reclamo se presenta; y si no puede, lo hace cualquiera de los otros que lo superen en la jerarquía hasta agotar a todas las opciones, inclusive el Presidente. Cualquier miembro de la Junta Directiva por encima del Secretario de Tránsito y Reclamo puede acudir en auxilio del chofer siempre y cuando conozca de la materia o guarde relación con algún funcionario del Estado que solvente el problema. Dependiendo del peso que este tenga sobre el sistema, en ocasiones una llamada puede resolver el conflicto entre el funcionario y el chofer, sin la necesidad de que los directivos hagan acto de presencia.

De esto podemos concluir, por un lado, que así como los choferes deben establecer con los socios vínculos de cercanía previos a su solicitud de ingreso, el **respaldo institucional que la UCO les ofrece se basa en relaciones estratégicas con funcionarios del Estado**, por medio de las cuales resolver los inconvenientes entre las partes. Por otro, que una vez los socios ingresen a la organización deben establecer de

igual forma relaciones estratégicas con los miembros de la Junta Directiva para aumentar la probabilidad de éxito en la resolución de sus problemas particulares: "Sí he tenido algunos inconvenientes, pero los he resuelto porque tengo mucha gente conocida a raíz del tiempo que tengo en la organización, y de verdad que me han ayudado" (Propietario. Conversación personal, 18 de enero, 2018).

Este respaldo institucional adquiere todavía mayor importancia por la presunción de la complicidad entre las autoridades de calle y los delincuentes[13] que azotan diariamente a los conductores y pasajeros: "Ellos son los mismos que mandan a los malandritos a robarnos". De acuerdo a la fiscal de parada, para finales de julio de 2017 podían ocurrir entre seis y ocho veces al día; y en días excepcionales (como aquellos en que los empleados cobran la quincena, días festivos, o los viernes), entre nueve y diez veces. Desafortunadamente, si una vez ocurre un hecho delictivo la denuncia (formal) o acusación (informal) por parte del chofer no ocurre bajo el respaldo institucional de la UCO, este corre peligro de ser doblemente víctima de dicha complicidad, poniendo en riesgo su integridad física, y en los peores casos su vida. Más aún, la necesidad que observan los miembros de la organización en tejer estas redes no solo descansa en asegurar medidas correctivas futuras a su favor, sino que también adquieren **un carácter preventivo**: *las relaciones estratégicas intra-organizacionales e inter-organizacionales los auxilian como los protegen*; haciéndolos "intocables" para las autoridades de calle y los delincuentes. Esto, sobre todo considerando lo engorroso que resulta para los miembros de la organización el proceso legal correspondiente: "Se tardan más denunciando, que el Tribunal identificando a los malandros o agarrándolos".

2. Con otras líneas de transporte

Como otra manifestación de las relaciones estratégicas inter-organizacionales no podemos pasar por alto las que existen entre la UCO y las otras líneas. Considerando el sistema de transporte público como un gran problema institucional, al ser un fenómeno mal regulado, los actores organizacionales como las líneas de transporte emprenden grandes esfuerzos por normalizarlo. La repartición, organización y control de las rutas entre ellas es donde quizás invierten más energía a diario, descartando la perenne lucha con el Estado por el aumento del pasaje y la dotación de insumos. Observamos entonces

[13] En este segmento en particular no consideramos conveniente especificar el emisor de los relatos incorporados por obvias razones.

que la naturaleza de su interacción es la coordinación y cooperación conjunta, a favor de una visión más sistémica que aquella que les proporciona el Estado. El **espíritu de colaboración prevalece por sobre el de la racionalidad económica**; sobre todo si recordamos que el servicio de transporte público no está fundamentado en la competencia, al ser abundantes los usuarios y estar los trayectos suficientemente diferenciados.

Las relaciones de carácter más gerencial ocurren sobre todo cuando se produce una nueva solicitud de membrecía, o también accidentes de tránsito que involucran a choferes pertenecientes a más de una línea. En los primeros casos, los directivos de la UCO se comunican con las demás organizaciones para pedirles referencia acerca del candidato, de haber pertenecido a otra línea anteriormente. La información que las organizaciones ofrezcan sobre el chofer es decisiva para conferirle la membrecía, aun cuando se maneje de manera confidencial para prevenir resentimientos.

Pero **las interacciones más frecuentes se desarrollan en las paradas principales**, donde choferes y fiscales de otras líneas conviven sin mayores inconvenientes; y excepcionalmente, cuando son convocados a reunión para la toma de decisiones que le compete a cada bloque. La cercanía espacial entre las líneas condiciona entonces las posibilidades de interacción entre ellas. Como ya hemos mencionado, las *diferencias organizacionales*, son establecidas por medio de los vehículos con el uso de calcomanías y cascos; y por medio de los miembros, mediante el uso del uniforme y el logotipo. Sin embargo, en el caso de la estación de Metro de Antímano, objeto de nuestra observación, **los choferes y fiscales logran distinguir su procedencia a partir de apodos** que referencian los nombres formales de las líneas de transporte, y que al mismo tiempo satisfacen sus necesidades recreativas. Por ejemplo, los miembros de la Unión de Conductores de La India reciben el nombre de "*los indios*". De igual forma, nos resulta particularmente interesante la distinción que los choferes de la UCO hacen entre los operadores de distintas rutas a lo interno de la organización: "*los mangueros"*, para la ruta de Los Mangos. Por estas diferencias que establecen los miembros entre sí, más allá de las categorías que ofrece la estructuración formal de la línea, consideramos necesario tratar las relaciones intra-organizacionales.

Las relaciones intra-organizacionales

1. La relación chofer-"Oficina"

Desde el punto de vista formal, la fiscal de parada debe rendirle cuentas directamente al Secretario de Organización, y al Tribunal Disciplinario de presentarse algún inconveniente con los choferes. Sin embargo, no observamos que la fiscal sea reconocida en el organigrama de la UCO, pese a su autoridad entre los choferes y la potestad de decidir en primera instancia qué asuntos le compete resolver al Tribunal Disciplinario. Adicionalmente, identificamos **un salto institucional en la jerarquía** establecida cuando la fiscal acude directamente al Presidente, en lugar del Secretario o al Tribunal, verbalizando además una **relación de lealtad** hacia este en varias ocasiones. Pareciera entonces que la fiscal, más que ser la representación en la calle de las entidades sancionatorias de la Junta Directiva, es la versión femenina del Presidente; la extensión directa de su autoridad fuera del rango de la Oficina. Por lo mismo, la autoridad carismática que emana del Presidente es identificada en buena parte en la misma fiscal respecto a su relación con demás socios.

Observamos a **la fiscal como un punto de encuentro** entre la Oficina y los choferes, sobre todo cuando esta les concede el favor de hacer por ello el pago de finanzas, bien sea a través de la adquisición de una deuda con ella, o el recibimiento de sus tarjetas bancarias personales con toda la confianza que ello supone. Si bien la organización ofrece la posibilidad de hacer depósitos o transferencias bancarias, el ritual de ir a la Oficina por el pago de las finanzas es interpretado como una renovación o afirmación constante de su membrecía; mejor aún si lo hace la fiscal por ellos, cuya autoridad es estimada. Eventualmente, la concesión de este favor resulta propicia para la fiscal por la deuda (material o simbólica) que los choferes adquieren con ella, y que asegura en última instancia el pago efectivo de su guardia diaria.

El pago de las cuotas mensuales o "finanzas" es sin duda la actividad que con mayor frecuencia permite la interacción de los socios con la Junta Directiva, por ser prácticamente la única razón por la que un socio que no guardase una relación cercana con ellos la visitaría. Cuando no se delega el pago a la fiscal, acudir a la sede principal refresca además la perspectiva institucional que fácilmente los choferes olvidan en el transcurrir de su cotidianidad al interior de la unidad de transporte, o en las paradas donde interactúan indistintamente con miembros de otras líneas como si

pertenecieran a un todo. Aquí las **secretarias** juegan un papel importante, no solo por encargarse del trámite en sí, sino por **difusoras de las novedades institucionales más relevantes, o información particular sobre otros socios**, en vista de la escasez de otros medios más formales, no siendo los comunicados por escrito de las finanzas.

No en vano a la **oralidad predominante en los canales de comunicación** de la organización, fuimos testigos del diálogo que dos socios intercambiaban con las secretarias, quejándose por haber sido excluidos de una reunión pautada para la mañana de ese mismo día, y acusando por cierto a la fiscal de parada de no haberlos informado, a quien formalmente no le corresponde transmitir esta información. Algunos miembros ni siquiera se enteran de la convocatoria a elecciones de la Asamblea, siendo este el único ente político por medio del cual manifestar su voluntad. Quienes no suelen participar en ellas afirman que tendrían que "estar todo el tiempo" en la Oficina para enterarse, porque la información nunca llega de manera efectiva.

La discrecionalidad con la que parece informarse a los socios sobre determinadas actividades sugiere entonces que la asistencia regular a la Oficina no asegura su participación. Por el contrario, **el carácter clientelar que observamos en la relación del Presidente con los socios favorece las situaciones excluyentes y las relaciones de desconfianza**; el *extremo insociable* que mencionábamos líneas antes. Consideramos que esto no solo menoscaba la autoridad de los otros directivos en el área de sus competencias; también sobrecarga la del mismo Presidente a costa de la efectividad o eficiencia del respaldo institucional que pueda ofrecer. Sin embargo, a cambio del apoyo de los socios, a estos les concede extraoficialmente otros favores:

> Sin embargo, aquí le he dado lecciones a personas que yo sé que no están conmigo. Han necesitado préstamos y yo no se los he negado. Tuve un socio que no quería hablar conmigo, y yo le decía por otro: "No, pero yo no tengo nada en contra de él, que venga. Que venga, yo no le voy a decir que no. Si necesita, y se lo puedo dar, yo se lo voy a dar". Y así, pues. Hay que cambiarle la actitud.

En tal caso, aleccionar a los socios es para nosotros mostrarles la generosidad que emana de su persona, sobre todo si se obtuviese a cambio el estima y el apoyo político de su parte, que por ejemplo sí es concedido por los socios a los que constatamos los ha exonerado del pago de las finanzas por lo mismo, o inclusive por mantener vínculos familiares cercanos. Es por ello que, independientemente de la naturaleza de los problemas, y de la existencia en la Junta Directiva de otros cargos destinados a

canalizarlos, el Presidente constituye por lo general la primera persona a la que los socios acuden cuando presentan un inconveniente. Cuando tuvimos la oportunidad de observar la dinámica de una mañana atareada en la sede principal, encontramos seis personas que aguardaban de pie en la puerta de la oficina del Presidente para hablar directamente con él. En su interior, aguardaban otras seis más, sentadas, esperando también su turno. Mientras tanto, el Presidente se encontraba emitiéndole facturas a uno de los choferes. Es decir, pese a la distribución de responsabilidades de esta índole en otros cargos, el Presidente las concentra a diario, teniendo que encargarse de trámites engorrosos él mismo.

Todo esto no sería posible si los socios de la organización no identificaran en el Presidente cualidades extraordinarias que nadie más parece poseer en la UCO. No en vano a su autoridad carismática, fue el primer Presidente en la historia de la organización que ganó por amplia ventaja (169 a 64) las elecciones en las que obtuvo el cargo en el año 2010. La mayor prueba de su prolongada y generalizada aceptación entre los miembros es entonces haber logrado ser escogido para desempeñar el cargo en más de una ocasión.

Sin embargo, las minorías que no son favorecidas no tienen posibilidades de participar de igual forma en la toma de decisiones conjunta. Los mismos miembros que declaran no ser informados a tiempo de las reuniones de la Asamblea o de la celebración de elecciones son los que asumen una posición crítica respecto a la aparente "reelección indefinida" que se ha instituido en la UCO con la figura del Presidente actual. Pero para fortuna de los fiscales de parada, la capacidad que se la conferido al Presidente de hacer cambios significativos en los estatutos fue lo que permitió que se les incorporara legalmente a la organización en calidad de Socio Fiscal; logro con el cual por cierto el Presidente se vanagloria. Por último, aun cuando pareciera que podría ser reelecto por siempre, el Presidente se refiere al Secretario de Finanzas actual como su futuro sucesor, con quien ya ha iniciado su proceso de formación para el relevo del cargo, considerando que ha logrado aprender "lo bueno de él".

Ahora bien, estas relaciones clientelares entre el Presidente y los socios se diluyen a lo largo de toda la estructura con su aprobación, aunque ya no como decisiones personales sino de la generalidad de los directivos, en la medida en que estos también mantienen relaciones extra-oficiales con otros socios. Los choferes mencionaron

particularmente la excepcionalidad con la que se multa a los socios que en alguna situación han "pirateado" el servicio; y explicaron que ello corresponde a las relaciones cercanas que mantienen con los socios directivos: "En esta línea, como todos se conocen, cada quien hace lo que quiera, como quieren, y nadie les dice nada" (Propietario. Conversación personal; 14 de febrero, 2018). He allí un caso donde las relaciones estratégicas con la Junta ya no protegen al socio de los peligros externos, sino que menoscaban la integración entre ellos. Debido a estas reservas con algunos miembros, **el Tribunal Disciplinario es percibido por algunos socios de forma similar que los funcionarios públicos**.

No obstante, consideramos que la creciente suspicacia de los socios respecto al Tribunal Disciplinario se debe, en parte, a que tanto este como los fiscales de parada tienen menor control sobre la actividad de sus socios. Anteriormente, los fiscales de parada registraban minuciosamente las "vueltas" de los choferes, e inclusive existía una tarjeta que debía firmar antes y después de encaminarse en la ruta. Tenemos la conjetura de que la formalidad y abstracción que suponía este procedimiento, cuando llegaba en documento y cifras a la Oficina, aliviaba las tensiones entre los choferes y los fiscales. Hoy día, el que la fiscal deba reportar por celular o personalmente (de maneja más subjetiva) la calidad del servicio de los choferes, hace que las medidas correctivas se presuman como acusaciones desleales de su parte.

2. La relación chofer-fiscal

En efecto, mientras los choferes consideren que la fiscal de parada no emita reclamos que se consideren ilegítimos sobre la calidad de su servicio, la relación entre ambos marcha sin inconvenientes. De ocurrir el caso contrario, algunos los choferes castigan a la fiscal negándole el pago de su guardia diaria. Pero esto es según el testimonio de los mismos choferes que asumen una posición crítica respecto al comportamiento de sus otros compañeros. La fiscal, por su parte, considera que solo ha tenido problemas con los socios que han llegado a consumir alcohol durante los "toques" (recesos o tiempos de descanso); y que la situación se agrava no por negarle la guardia, sino por pagarle de más queriendo comprar su silencio, generando tensiones entre los choferes. De cualquier modo, los socios también tienen el derecho de acudir al Tribunal Disciplinario para denunciar conductas inapropiadas por parte de la fiscal.

Ahora bien, la regla general es una relación armónica que parece estar favorecida por el hecho de que la fiscal sea mujer. La convivencia diaria con los choferes, predominantemente hombres, ha llevado a que la consideren "una más" de ellos, al punto de confesarle sus asuntos personales, sobre todo aquellos vinculados con sus respectivas parejas. Es tan así que la fiscal de parada expresó sentirse como su psicóloga; los supervisa, regaña, cuida, escucha, aconseja, y consuela. Simulando una figura materna, la **fiscal es depositaria de las frustraciones cotidianas de los conductores, canalizándolas; al mismo tiempo que suaviza las asperezas** entre los choferes, o entre los choferes y usuarios.

Por consiguiente, consideramos que la fiscal de parada, por su condición femenina, cumple un rol fundamental entre los choferes que a un fiscal hombre le sería más difícil de desempeñar. Cuando sus funciones son asumidas por una mujer, los choferes parecen conectarse afectiva y comunicativamente con ella, tal y como parecen ser las ventajas de las relaciones estratégicas familiares que describimos para explicar el ingreso de los miembros a la organización. Siendo que la rendición de cuentas a las entidades sancionatorias de la institución genera tensiones entre los choferes y los fiscales, convendría entonces que esta fuese asumida por personalidades que naturalmente propiciaran confianza en quienes son supervisados, y además mayoría.

3. La relación chofer-chofer

Pero entre los mismos choferes, mientras la condición femenina de la fiscal juega a su favor, ocurre lo opuesto en el caso de las choferes-propietarias. La relación con sus compañeros de trabajo se ve afectada de manera negativa, por un lado, porque su presencia puede ser en ocasiones disruptiva, en tanto que enturbia las relaciones de confianza e interrumpe el intercambio de datos personales íntimos que ocurre frecuentemente entre los choferes hombres, sobre cosas esencialmente masculinas. Por otro, a causa del mismo carácter familiar que algunas veces adquieren las relaciones entre socios, su mismo sexo impide que la mujer chofer sea concebida como alguien distinta a una novia o esposa, aunque formalmente esto no sea cierto, por supuesto. Observamos que términos como "esposo ficticio" contribuyen a que las relaciones laborales entre hombres y mujeres se informalicen, desde el **desempeño lúdico de otros roles que son propios de relaciones íntimas o familiares**, mientras los choferes disfrutan de su tiempo libre.

Aunque esto ocurra en el marco de la formalidad bajo la interacción laboral chofer-chofer, puede propiciar eventualmente el irrespeto o minusvaloración de la mujer si llegaran a romperse las reglas del juego. La línea a cruzar nos parece delgada si consideramos que estas interacciones no están formalmente contempladas como parte del proyecto institucional de la organización, y que por tanto no pueden ser sancionadas por las autoridades correspondientes. Es el caso de las relaciones entre choferesas y usuarios, cuando las actitudes de estos últimos van de la sorpresa al menosprecio, y frente a las cuales la propietaria o la organización deben quedarse de brazos cruzados.

Dicho esto, queremos enfatizar **la naturaleza masculina de los vínculos chofer-chofer**; no porque esté escrito en alguna parte que las mujeres no puedan ejercer el oficio del conductor, sino porque el hecho de que sea un medio laboral donde predominan hombres, convierte a las mujeres en una rareza que genera incomodidad por no haber sido socializados para lidiar con ella. En vista de que este no es un estudio sobre el tema, no pretendemos adjudicar a los miembros de la organización y su dinámica ninguna actitud machista, y mucho menos profundizar en su compleja teorización. Más que las causas, lo que pretendemos es hacer notorios los efectos que para una choferesa suponen ser parte de una minoría femenina tanto a lo interno como a lo externo de la organización, y cómo ello obstaculiza el buen desempeño de su rol y el establecimiento de vínculos con su entorno social.

Cuando no es de carácter familiar, **la relación de mayor discrepancia es, sin embargo, la que sostienen los propietarios y los avances, en virtud del carácter patronal de la misma**. Aunque los miembros de la organización tengan pretensiones de horizontalidad, sobre todo en discurso; los mismos avances identifican tiranteces con los dueños de los vehículos que conducen. Cuando las interacciones no son del todo armónicas, los avances caracterizan a los propietarios de “inflexibles”, “estrictos”, sobre todo cuando se trata del cumplimiento de la jornada laboral. Asimismo, los propietarios desconfían de la forma en que los avances cuidan y conduces sus vehículos; y la forma más extrema de manifestarlo es eventualmente asumiendo la conducción del vehículo ellos mismos: “Me dura más el aceite y los cauchos, porque los avances corren. Corren porque uno le exige la guardia, y no dan las cuentas. En cambio, uno va con calma. Es más que todo por lo económico” (Propietario. Conversación personal, 03 de octubre, 2017).

Mas estas **diferencias entre los propietarios y los avances desaparecen en la medida en que los primeros también son choferes**. La conducción del vehículo implica en su caso una mayor comprensión de la complejidad que supone cumplir con la cuota del alquiler, al mismo tiempo que mantener el vehículo operativo en vía; esquivando en simultáneo huecos, conductores imprudentes, delincuentes, usuarios irrespetuosos, autoridades fiscales corruptas, entre otros. Por tanto, la **relación entre choferes es sin duda alguna la más cercana**. En conjunto, construyen un mundo de significados compartidos que hasta cierto punto son independientes de la esfera institucional de las organizaciones; adquiriendo así vida propia en el lenguaje, concepciones, imágenes, comportamientos y relaciones que asumen los choferes como parte de tanto un oficio como un estilo de vida.

En particular, hacemos referencia nuevamente a los apodos que entre ellos se confieren como parte de sus procesos identitarios. En la puesta en escena del orden simbólico subyacente al transporte público, **cada sobrenombre representa el guión que los choferes asumen como su propia identidad**. Los nombres reales por lo general no se conocen ni tampoco se consideran necesarios. Para nuestra sorpresa, cuando acudimos por primera vez a la estación de Metro de Antímano, descubrimos que ningún chofer estaba en conocimiento de que para ese entonces Bebsy Sánchez era desde hace diecinueve años su fiscal de parada; pero sí lo era "La Gorda". Más que considerarse irrelevantes, la referencia a los choferes por su nombre y apellido quebrantaría los códigos que rigen la convivencia de los choferes y refuerzan sus vínculos sociales. Reiteramos que estos sobrenombres satisfacen inclusive sus necesidades recreativas por lo jocoso que resulta la mención de cada uno: "*Ole*[14] Mugre", "Gancho de ropa", entre otros. Asimismo, **estos apodos se asocian a atributos de la personalidad de los choferes, reforzándola, y además cumpliendo una función predictiva sobre de cómo deberían ser las interacciones**. En palabras de la fiscal de parada, un chofer puede ser considerado "juguetón", "persona seria", o "echador de broma".

Además de la terminología asociada a la práctica institucional de las líneas de transporte como "vuelta", "toque", etc., que ya hemos empleado a lo largo del texto; existen otras palabras que le son propias a la cultura del volante y que nos parecen

[14] Huele; del verbo oler.

interesantes mencionar. Por ejemplo, *correr* es conducir rápido, *gatear* es hacerlo demasiado lento. En el último caso, la palabra es utilizada por los choferes para atribuirle a otro una deficiencia en su manera de conducir, asemejándola con la incapacidad motora de los infantes en sus primeros años de vida. Ambos términos denotan entonces aquello que los choferes juzgan como aceptable o no, dependiendo de la ruta de la cual se trate; y con ello nos referimos a que no siempre *correr* es la norma. Cada ruta tiene una velocidad determinada, y no alcanzarla o superarla es sancionado informalmente entre los choferes, si bien no formalmente cuando se denuncie con la fiscal de parada o el Tribunal Disciplinario. Aunque son frecuentes las apuestas entre los choferes como una forma de recreación en vía como, por ejemplo, quién llega primero a la parada principal o quién carga más pasajeros; cuando no se hace en el marco del juego o la competencia, esta última se convierte en un "robo de pasajeros", que está mal visto.

Siempre que estas formas lúdicas de sobrellevar la extensa jornada laboral se desarrollen en el marco del respeto y el entretenimiento, la convivencia diaria entre ellos fortalece sus vínculos de forma positiva. Por la cantidad de horas que le dedican al servicio de transporte, **su vida gira principalmente en torno a su trabajo, por lo que la estrechez de los vínculos con otros choferes ocupa y administra el tiempo de descanso y recreación**. Como prueba, encontramos que los choferes, inclusive en sus días libres, visitan las paradas principales para interactuar desinteresadamente con sus compañeros. Eventualmente, la generosidad de los socios es recompensada en forma superior que el servicio de transporte compensa el esfuerzo de los choferes en ganancias; y no en vano empleábamos el concepto de *reciprocidad generalizada* para explicarla.

Al respecto, queremos señalar la importancia que la conformación y mantenimiento de redes entre los choferes tiene para su subsistencia. En una situación tan crítica como la actual, los socios que no tienen cómo alimentarse son auxiliados por otros. Inclusive si estos ya no están prestando regularmente el servicio, la posibilidad de acudir libremente a la parada como así lo han hecho siempre en sus días libres por motivos recreativos, les permite obtener comida sin que ello suponga un inconveniente para el resto de los socios que sí se encuentran operativos. **Además de redes laborales, son redes de apoyo**.

No en vano a la importancia que tienen las paradas principales como espacios de reciprocidad y arraigo, más aún cuando deben trabajar más horas debido a la situación económica, las esposas o parejas de los conductores llevan a sus hijos a las paradas para que estos compartan. Naturalmente, **la interacción de sus hijos a corta edad con el medio laboral despierta el interés por comenzar a trabajar, y cuando adquieren la suficiente edad, colaboran entonces con sus padres desde el puesto de copiloto**. Luego de crecer en familiaridad con la cultura del volante, aumentan las probabilidades de que el servicio de transporte se convierta en la empresa familiar de la que hablábamos al inicio de este capítulo. A continuación, describiremos brevemente cómo se teje la red de relaciones extra-organizacionales a partir de la figura del colector como medio de inserción a la dinámica de transporte, y la figura de la fiscal de parada como punto de inflexión entre estas redes y aquellas que ocurren en el marco de la formalidad.

La red de relaciones extra-organizacionales

La figura del colector como medio de inserción a la dinámica

El *colector* es el sujeto que viaja junto al chofer para ayudarlo con diversas funciones como el cobro del pasaje, por el cual recibe su nombre; aunque este también denota la función de "colectar" pasajeros. Por esto, su figura también puede llamarse *llenador*; porque "llena el vehículo". Como esta última labor por lo general la asumen los fiscales de parada, la única forma de diferenciarlos es el uso del uniforme de la línea a la que pertenezca. Por tanto, el colector no es reconocido por las organizaciones como parte de su estructura formal; aunque tampoco los prohíban. Por ello, la relación chofer-colector la consideramos parte de las relaciones extra-organizacionales o fuera del marco de la formalidad.

Inclusive podríamos hacer una doble distinción: entre los fiscales de parada contratados por las líneas de transporte y los colectores; y los mismos colectores y un sujeto cualquiera que imponga su voluntad a los choferes y les cobre por simplemente vociferar las paradas. Estos *vociferantes* no pueden compararse con la multifuncionalidad y la lealtad que implica la relación entre un chofer y su colector. En el caso de los primeros, la contribución monetaria del chofer es otorgada como reacción ante la amenaza implícita, que finalmente se materializa con mayor probabilidad si la cantidad es considerada insuficiente por parte del que vocifera, cual fuese una actitud

mafiosa. Por el contrario, **el origen del pago otorgado al colector es la gratitud por su colaboración, con quien en ocasiones se guarda además un vínculo familiar**. En razón de ello, el pago resulta más bien variante y simbólico; "depende del día", de lo que el chofer "le quiera dar".

Intencionalmente **nos referimos a una colaboración más que un servicio** porque los choferes precisan que sus ofrecimientos son más útiles para los colectores, debido al pago, que para ellos en cuanto al rendimiento del vehículo. Si el colector se encarga de llamar a los pasajeros anunciándoles la ruta a seguir, cuando el chofer no cuenta con él, de todas formas los usuarios podrían saber las paradas leyendo los carteles dispuestos en la parte frontal de la unidad. O si es el cobro del pasaje, en simultaneidad con el movimiento de la unidad, aquello que principalmente se verbaliza como su función más importante, en virtud del ahorro en tiempo que supuestamente representa, de igual manera el chofer debe detenerse para que el usuario abandone el vehículo en su lugar de destino. Por ello reiteramos que **la lógica subyacente a las relaciones en la dinámica del transporte es una de reciprocidad, en lugar de una estrictamente económica**. Los choferes afirman mayoritariamente que la principal motivación para "cargar" un colector consigo es la de "darle empleo a otra persona". Luego, como algo secundario, que este se dedique a: "Cobrar pasaje, mantener el carro limpio, decirle a los pasajeros que se corran hacia atrás, hacer los depósitos, cambiar los cauchos" (Avance. Conversación personal, 17 de agosto, 2017).

Dicho esto, consideramos que es igualmente importante su rol de *protector*, tanto del chofer como del vehículo y los pasajeros. Como protector de los pasajeros, su presencia significa a veces un elemento de peso para que los delincuentes decidan no robar la unidad de transporte, independientemente de que algunos los usuarios presuman su complicidad cuando sí ocurre. Como protector del chofer y su vehículo, precisamos que de ocurrir en vía un accidente de tránsito o la avería espontánea del vehículo, el colector puede auxiliar al chofer con la mecánica, en la medida en que esto sea posible, o inclusive ofrecer un apoyo moral si debido a un choque se presenta un inconveniente con otro conductor, o inclusive peatón o usuario.

En los tiempos de descanso y entretenimiento en las paradas, que el colector asuma el mantenimiento de la unidad tanto operativa como estéticamente significa la extensión del tiempo que el conductor dedica a recuperar energía, o recrearse y fortalecer los

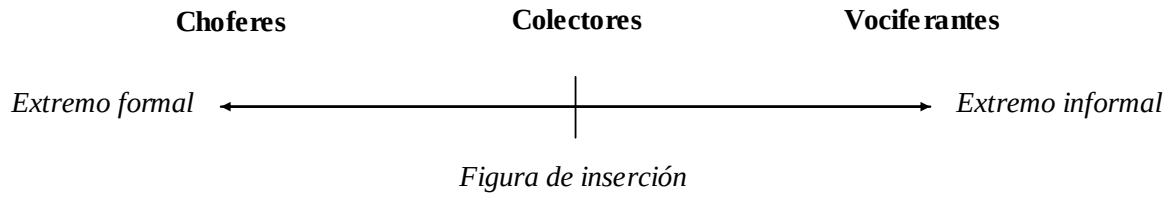
vínculos con sus compañeros, quienes de todas formas involucran eventualmente al colector en sus interacciones. Y en vía, el acompañamiento del colector contribuye a que el chofer perciba su jornada de forma más amena. La diversión que ofrece el *peluche* –otra denominación para el colector– significa a veces para el chofer la catarsis de sus frustraciones diarias, de la misma forma en que la fiscal de parada las alivia durante la estadía en las paradas.

De hecho, en otros países, como por ejemplo el *chalán* en México, no importa si el colector es un infante o adolescente, sus funciones son diversas, y todas consideradas importantes; por supuesto, con la pretensión de que su asistencia al conductor sea en un futuro recompensada no solo con el aprendizaje del oficio, sino también la materialización de su aspiración por convertirse en chofer (Aguilar Nery, 2000, p. 96). Observamos entonces cómo **la figura del colector representa un medio de inserción a la dinámica de transporte público cuando su colaboración se prolonga hasta considerarse digno de la membrecía** a la línea de transporte como avance; y al cabo de unos años, de darse las condiciones económicas, como propietario. En estos casos, las funciones del colector se asumen como parte de un proceso de socialización al oficio del chofer mientras no se cuente con la edad mínima para solicitar su ingreso a la organización, sobre todo si el colector es hijo del chofer. Este es el caso del Presidente actual, quien tuvo que desempeñarse como colector de su padre durante un año hasta cumplir los veintiún años de edad (ahora aparentemente veinticinco) que la UCO establecía como requisito para ingresar. Si bien la edad mínima es vista como uno de los obstáculos para insertarse formalmente en el mundo organizacional del transporte, **la figura del colector es una oportunidad para alguien más joven que desee emprender su trayectoria como conductor**, más aún si el periodo de iniciación está guiado por sus familiares, quienes lo aconsejan y comparten orgullosamente con él los secretos del oficio.

Con ello queremos asimismo destacar que aunque la figura del colector no esté reglamentada, y que por lo mismo suponga en ocasiones conflictos con los pasajeros por la acusación de conductas irrespetuosas o delincuenciales, **la relación chofer-colector sí está normada y responde a códigos específicos que si se irrespetan son sancionados por el mismo conductor**. No así la relación del vociferante, impuesta por él mismo, la cual resulta verdaderamente nociva para la actividad de las líneas de transporte y ante las cuales las autoridades de calle sí podrían responder,

suprimiéndolas. Los prejuicios acerca del colector, que avergonzadamente incluso nosotros sosteníamos antes de dicha investigación, sugieren que este es producto del desorden o la ineficiencia del sistema de transporte, cuando en realidad son un punto medio en el *continuum* de las relaciones formales e informales que establecen las líneas de transporte con sus socios y su contexto, cuando se trata de la captación de nuevos miembros y su apertura ante su ingreso:

Figura 6. La figura del colector como medio de inserción a las líneas de transporte



Anteriormente hemos argumentado que la principal motivación de los socios de la UCO para permanecer en la organización son las expectativas de movilidad social en la estructura formal. En ese caso, si bien los colectores no son reconocidos como parte de ella, comparten con los miembros de la organización la misma aspiración, mucho antes de adquirir su membrecía en caso de considerarse verdaderos candidatos. Hemos visto en la misma figura del Presidente su recorrido por la estructura, de extremo a extremo, inclusive fuera de los límites de la organización, como colector. Desde su perspectiva, fue precisamente bajo esta figura el inicio de su trayectoria en el sistema de transporte público, empapándose de los conocimientos asociados al oficio del chofer mucho antes que otros.

En apenas veintiún años el Presidente pudo pasar de colector a la posición más alta en la UCO y de la Junta Directiva. Luego de dos años como socio y conductor de la organización, se postuló como miembro del Tribunal Disciplinario, siendo efectivamente electo. Durante aproximadamente seis años de ejercer las funciones del ente sancionatorio, ejerciendo las funciones del ente sancionatorio, pasó a ser Secretario de Finanzas durante dos periodos de dos años cada uno hasta finalmente llegar al cargo de Presidente, en el que actualmente tiene cuatro periodos de dos años, es decir, ocho años. De acuerdo a su testimonio, el éxito de su trayectoria se lo debe a la paciencia con

la que poco a poco fue ganándose el conocimiento y la confianza que el resto de los socios le atribuyen.

Nosotros nos atrevemos a conjeturar que su triunfo se debe a la ventaja de socializarse como chofer durante un año para conocer el oficio, y tejer mientras tanto los vínculos con los miembros de la organización que progresivamente se convertirían en sus relaciones estratégicas de carácter familiar a lo interno de la UCO. Por consiguiente, presumimos que una línea de transporte tendrá mejores conductores en la medida en que esta no impida que los socios se apoyen en la figura del colector, representado esta una oportunidad para demostrar su potencial como candidatos a futuros socios, y estrechar los vínculos que hoy día para algunos significan la razón de su subsistencia, inclusive física. Reiteramos que en tanto se mantengan las condiciones propias para el control social espontáneo de la figura del colector, la necesidad de que una autoridad formal la reglamente es secundaria; pero ya que la fiscal de parada se encuentra al tanto de su existencia, y de hecho debe interactúa con los sujetos que los choferes escogen como compañeros de viaje, ¿por qué no vigilar su conducta?

La figura del fiscal como punto de inflexión

Al respecto de esta autoridad dispuesta por la Junta Directiva de la UCO en las paradas principales, insistimos en nuestro argumento sobre las fronteras imaginarias (institucionales) por dos razones: la primera, que **en la figura de la fiscal se deposita la confianza de normar (informalmente) la conducta de colectores y choferes indistintamente de su pertenencia a cualquier línea de transporte**. La segunda razón, que **su figura es intermediaria en las relaciones de la UCO con la comunidad y los familiares de los choferes**, quienes también pueden formar parte constituyente del contexto comunitario; **y entre las que sostienen los miembros de la comunidad entre sí**, de forma independiente al sistema de transporte público en su totalidad.

Respecto a la primera cuestión, observamos al comienzo de nuestro trabajo de campo, la fiscal de parada entrevistada y el fiscal de la Unión de Conductores de La India alternaban su trabajo entre el turno de la mañana y la tarde. Aunque uno y otro debían rendirle cuentas únicamente a sus respectivas líneas, desempeñaban el rol de fiscal para ambas en simultáneo cuando el otro se encontraba ausente. Culminado periodo de entrevistas y observación participante, el fiscal del turno matutino fue dado

de baja al saberse implicado en un robo a los mismos transportistas. Desde ese entonces la fiscal de la UCO trabajó el turno completo, desde las 05:00 a.m. hasta las 06:00 p.m. Pero lo más interesante de este hecho fue su respuesta al preguntarle si los directivos de la línea estaban al tanto de este hecho, ante lo que mencionó no saberlo con exactitud. A partir de estas dos situaciones concluimos que **en ella converge la potestad de más de una línea sobre el servicio de los choferes**, aunque esta solo sea reconocida formalmente en poder, privilegios y prestigio por la UCO, de la cual es miembro; pero informalmente por las líneas de transporte en estima, a través de la conformación y el mantenimiento de las relaciones estratégicas de reciprocidad.

No obstante, creemos que el creciente "pirateo" del servicio, el cual violenta el reglamento de la organización y el de otras líneas de transporte, se debe a la desproporción de las atribuciones de la fiscal de parada, quien definitivamente no puede controlarlo todo. Los "piratas" por supuesto se quitan su uniforme cuando se proponen ofrecer el servicio ilegalmente para no ser reconocidos por su fiscal y amonestados por la organización. Entre tantos choferes, el uniforme es uno de los elementos que le permite a la fiscal reconocer de manera más fácil el conductor de un vehículo en movimiento; o por descarte, los carteles de las rutas que los choferes desprenden de los parabrisas. Pero cuando son reconocidos, no siempre la fiscal se atreve a denunciarlos por miedo a represalias que tengan que ver con el pago de su guardia.

Ahora, respecto a la fiscal como intermediaria entre las relaciones con la comunidad y la UCO o los familiares de los choferes, observamos durante nuestras visitas a la parada de la estación de Metro de Antímano que esta servía de anfitriona a los familiares o íntimos conocidos de los choferes mientras esperan su llegada; o de nodo transmisor de información o favores entre ambas partes. Con respecto a esto último, encontramos la recepción de los desayunos o almuerzos de los choferes, entre otros objetos, así como la transferencia bilateral de mensajes. La fiscal, en su versión humana, cumple entonces la función que cumplirían objetos como un *locker* o casillero; o un celular, o un sistema de correo. Lo mismo ocurre con las relaciones entre los miembros de la comunidad a las adyacencias de la estación de Metro, sean estos familiares o no de los choferes, a quienes la fiscal de parada les hace favores en su jornada laboral.

Estas relaciones con la comunidad, y entre la comunidad, no solo se alimentan a partir de la figura de la fiscal de parada y el desempeño de actividades que no se

corresponden rigurosamente con las razones por las cuales fue contratada por la línea de transporte; sino que también se alimentan con la "labor social" que realiza la UCO con ella. La relación UCO-comunidad se produce en el marco de la formalidad en la medida en sus actividades contemplen el servicio desinteresado de los miembros de la organización desde su misma fundación. Sin embargo, hemos preferido considerarla como parte de las relaciones extra-organizacionales, en virtud de que la comunidad no constituye una organización formal.

Como parte de la contribución social de la UCO, mencionamos el servicio de transporte que los socios prestan a vecinos, familiares o amigos cuando fallece algún conocido de la línea; o algún miembro de entes gubernamentales, policiales o la Alcaldía. El servicio contempla el traslado hasta los sepelios dentro del Área Metropolitana de Caracas, o en casos excepcionales máximo hasta Guarenas. Este es concebido por los miembros de la UCO como una *tradición* desde la cual se le retribuye a la comunidad el hecho de que "ellos pagan el transporte". Asimismo, Recientemente la UCO ha convenido cederle un salón en su sede principal a los colegios para que estos celebren actos de grado, a cambio de un pago simbólico; así como colaborar con entes del Estado con sus gastos operativos como pintura, transporte para hacer traslados del personal, entre otros.

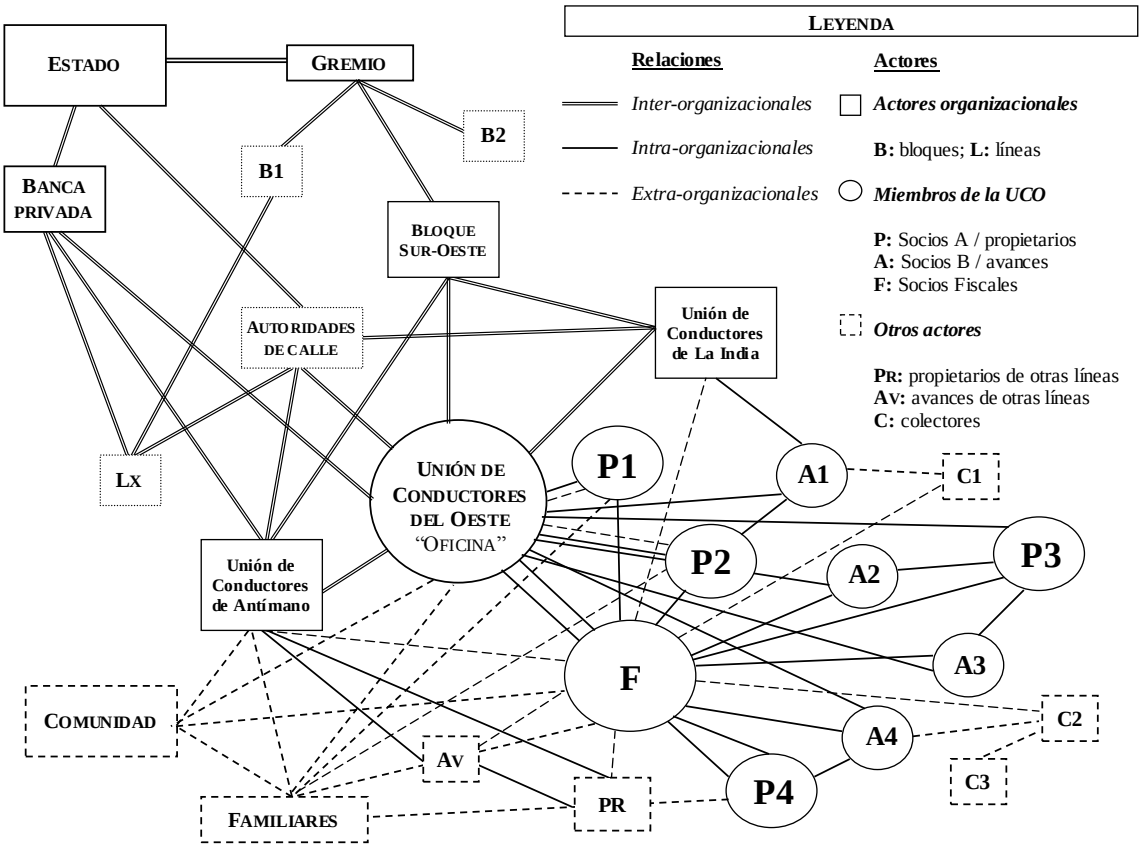
Ahora bien, hasta ahora hemos caracterizado el proceso de conformación y el mantenimiento de redes, a partir de las relaciones estratégicas y los elementos motivacionales de los socios para ingresar, permanecer y desertar de la UCO; y la red de relaciones reales que se producen en el marco de la formalidad así como la red de relaciones extra-organizacionales o las redes informales propiamente dichas. Pero también hemos precisado en capítulos anteriores la estructura formal de la organización, y la conceptualización y caracterización del transporte público a partir de sus actores. Debido a la complejidad del sistema, hemos considerado conveniente sintetizar todos elementos de una forma que permita comprender sus interconexiones.

El tejido de relaciones sociales en la dinámica del transporte público

A modo de síntesis, representaremos en el sociograma a continuación la red de relaciones sociales que mantiene la Unión de Conductores del Oeste a lo interno de su estructura, y de esta con su contexto. Advertimos de antemano que este gráfico es de

naturaleza cualitativa, donde las relaciones no han sido medidas. El tamaño o la distancia de las figuras no hacen justicia a la calidad, o cantidad de miembros en cada ente, o interacciones entre ellos; o el peso que cada uno tiene sobre la estructura; y todavía menos a la totalidad de actores o relaciones sociales posibles, por mencionar algunas de las potencialidades de este tipo de representaciones cuando existe una ponderación de trasfondo.

Figura 7. La red de relaciones sociales de la Unión de Conductores del Oeste



Por el contrario, hemos dispuesto a los actores que hemos identificado en los relatos como relevantes para dar cuenta suficiente de la dinámica de transporte público; así como las relaciones que estos tejen entre las esferas formal e informal del sistema, siendo estas las dos grandes categorías transversales a todo nuestro análisis. Algunas de las relaciones que aquí se presentan son estrictamente reales, y las captamos a través de nuestras entrevistas con los miembros de la organización y nuestra observación participante; y otras son hipotéticas, aunque planteadas de igual forma por los mismos entrevistados.

Comenzamos por recapitular las **relaciones inter-organizacionales** que la UCO mantiene con el Estado, entre las cuales el gremio de transportistas sirve de intermediario para la toma de decisiones conjunta, es decir, una coordinación institucional que vele por la visión integral del sistema. Aclaramos que las autoridades de calle son idealmente las representantes de la voluntad del Estado, y que principalmente se relacionan directamente con las líneas, más que con las instituciones superiores o los miembros de la organización de forma particular, debido a que ante cualquier inconveniente la UCO se presenta en auxilio del socio.

Al estar el gremio constituido por varios bloques, la organización se relaciona a su vez con otras líneas de transporte bajo su doble representación en el Bloque Sur-Oeste de Caracas por el Vicepresidente de la Junta Directiva (al mismo tiempo Presidente del Bloque). La relación directa de la organización con las otras líneas dependerá de su interacción cotidiana en las rutas que se comparten, como es el caso de la Unión de Conductores de Antímano y la Unión de Conductores de La India. Pero la línea de transporte acude a la banca privada por lo general a su nombre, y en la medida en que los socios de la organización necesiten apoyo económico, y esta pueda ofrecerles el respaldo institucional que se requiere.

Luego, como parte de las **relaciones intra-organizacionales**, los socios establecen vínculos con directivos (la "Oficina"), propietarios (Socios A), avances (Socios B), y fiscales de parada (Socios Fiscales). Estas constituyen relaciones laborales en el marco del servicio de transporte público, y estas no son excluyentes de las de carácter familiar (de parentesco real o filiación subjetiva). Los propietarios pueden ser choferes de su propio vehículo (P1), o contratar a uno o más avances que los conduzcan (P2-A1; P3-A2, P3-A3); y reiteramos que un avance puede trabajar al mismo tiempo en dos líneas de transporte (A1). Asimismo, en el marco de las **relaciones extra-oficiales**, los choferes pueden decidir trabajar en conjunto con uno (A1-C1) o más colectores (A4-C2, A4-C3) que colaboren con diversas tareas; y no necesariamente el propietario (P4) debe estar al tanto de esta relación.

Por su parte, la fiscal (F) mantiene relación en las paradas principales con todos los miembros de la organización, además de con sus familiares y los miembros de la comunidad. Sin embargo, se le atribuye de manera extra-oficial la supervisión tanto de tanto los colectores que los choferes deciden incorporar marginalmente al sistema;

como de los propietarios (Pr) y avances (Av) de otras líneas. Por lo tanto, entre los graduales ***órdenes de formalidad o informalidad*** en la línea de transporte, la fiscal de parada resulta un punto de inflexión importante que, de querer transformarse estas relaciones sociales, su figura sería oportuna de atender.

De igual forma, si bien la inserción del conector a la dinámica de transporte de manera informal supone una invitación a que la línea tenga cada vez menos control sobre la calidad del servicio, sobre todo por la cadena de relaciones (**F-P4-A4**-*C2-C3*) que pueden generarse a partir de su figura con entes ajenos; también representa una figura sobrestimada en cuanto a los procesos de socialización para el oficio del conductor y la retroalimentación de la cultura del volante.

Independientemente, las líneas de transporte no pueden escapar al despliegue de las relaciones familiares y comunitarias en las paradas principales. Por el contrario, pueden ver su potencial para generar un clima de confianza entre los miembros de la organización y un medio de subsistencia en tiempos de crisis, en tanto es sobre este tipo de relaciones sobre las cuales parece sostenerse el sistema de transporte público de Caracas, contra todo pronóstico de fracaso.

CONCLUSIONES
EL POTENCIAL DE LAS RECIPROCIDADES

Al término de esta investigación comprendemos, por un lado, que las abstracciones culturales, como lo son las instituciones, median la convivencia urbana y acortan las distancias entre los individuos. Es suficiente conocer las reglas, en lugar de a todos los actores que las comparten. Por otro, que estas abstracciones posibilitan la predictibilidad de los comportamientos. Siempre y cuando los otros se rijan por estas reglas, podemos saber cómo actuar en función a cómo se espera que actúen también los otros en cada situación. Pero al coexistir en las ciudades modernas diferentes tradiciones culturales, es tan posible su realización cabal como su trasgresión total cuando observamos el comportamiento real de los actores.

Aunque hemos dicho antes que esta contradicción es natural –e inevitable– en cualquier relación social, pareciera que en Venezuela se exacerba. Las prácticas habituales no siempre se corresponden con los discursos predominantes, debido a las particularidades de cada situación y la subjetividad que a ella le imprime cada actor; y esto será así mientras exista vida social. Mas escogimos el transporte público como nuestro foco de interés, porque este es un caso representativo de las contradicciones y desperfectos que diversos análisis le atribuyen a la cultura pública en Venezuela. Podríamos haber escogido otro y, sin embargo, consideramos que su cotidianidad nos viene bien para constatar que inclusive en estos espacios tan fugaces, como lo es el interior de una unidad de transporte, podemos observar las disonancias entre el discurso y la vivencia. Hasta en la esfera más formal de las relaciones del sistema de transporte público (las líneas de transporte superficial), la institucionalidad. Los actores acuden al aparato instituido ocasionalmente, mientras que la puesta en práctica se presenta casi de forma independiente a la concepción formal.

Pero esta predominancia de la informalidad en el transporte público, contrario a lo podríamos pensar, no es algo circunstancial sino estructural. Como producto de nuestra exploración documental o bibliográfica, encontramos que a lo largo de su historia, inclusive desde su origen, el transporte colectivo de Caracas ha estado signado por las escasas respuestas integrales por parte del Estado, principalmente porque ha cumplido un rol de financista más que de planificador. Como producto de nuestro trabajo de

campo, no solo lo identificamos con este mismo rol sino que también lo constatamos en la forma en que los mismos miembros de la UCO conceptualizan y caracterizan el servicio. Así, evidenciamos en sus discursos un Estado al que se le confiere estrictamente la responsabilidad de subsidiar la operatividad de las líneas de transporte y, por consiguiente, a los microempresarios o propietarios de los vehículos. Para nuestra sorpresa, encontramos de igual forma la conferencia de este mismo compromiso a las entidades bancarias, haciendo casi malabarismos conceptuales cuando evocan el término "subsidio bancario".

Luego, en correspondencia con esta perspectiva asistencialista del transporte público, donde el Estado y los bancos deben dotar más que regular –porque para eso ya están las líneas de transporte– identificamos una personalización del vehículo por parte de los choferes que lo sugiere como un actor más de la dinámica por sobre el mismo pasajero. Contrario a lo que supondría una visión más integral, no es este último la razón de ser del sistema sino el vehículo; y con más razón si se estigmatiza como un usuario "bipolar" a todo aquel que reclame un mejor servicio. Al cumplir con nuestros objetivos más específicos, es decir, *estudiar la conceptualización del servicio y su funcionamiento*, encontramos que todo aquello que continúe operando frente a las vicisitudes de la crisis es considerado por los miembros de la organización como el resultado de una evidente capacidad organizativa de las líneas de transporte. Mientras que la no cooperación del Estado y las entidades bancarias es verbalizada como el principal obstáculo para el buen funcionamiento del sistema.

Ello representa un primer problema en tanto la repartición de culpas termina siendo para nosotros el reflejo de la incapacidad de las líneas de transporte para sobreponerse a la decadencia del servicio; o, mejor dicho, la creencia de esta incapacidad. De hecho, al momento de identificar una posible solución, las expresiones de algunos miembros de la organización como "cambiar el Estado" parecen una figura retórica para expresar que en realidad habría que cambiarlo todo; y que, en ese caso, mejor no intentarlo y esperar a que sea el mismo Estado el que cambie solo. En todo caso, evidenciar las atribuciones que se les confiere a los actores del transporte público nos ha dado luces para establecer una interconexión entre estas y el funcionamiento actual del sistema.

El enfoque interpretativo que hemos asumido en esta *etnografía organizacional* nos ha permitido entonces (re) construir los relatos que los actores del transporte público

sostienen sobre su realidad, y cómo esta mantiene una relación subyacente con la faceta instrumental de la organización; es decir, su funcionamiento real, más allá del marco de la formalidad. Por consiguiente, consideramos que hemos cumplido con nuestros propósitos en la medida en que creemos posible ofrecer una interpretación orgánica tentativa de la vida organizacional de la UCO desde nuestro principal hallazgo: **las relaciones de carácter familiar (de parentesco real o filiación subjetiva) son transversales a la red de relaciones reales que sostienen los miembros de la UCO**. No en vano a su importancia, el vínculo familiar debe sostenerse inclusive antes de ingresar a la organización, debido al *apadrinamiento* que algún socio debe ofrecer voluntariamente al candidato para conferirle la membrecía. En este sentido, aun cuando no estén instituidas, las relaciones familiares se presentan como *relaciones estratégicas*; al mismo tiempo que como requisito indispensable para el ingreso y, en última instancia, para obtener el respaldo institucional de la línea de transporte en el sistema.

Aunque la remuneración diaria haya sido la motivación principal para ingresar a la UCO, de todas formas no descartamos que la misma relación estratégica haya propiciado la voluntad de los socios para ejercer el oficio. De hecho, los motivos para ingresar y los motivos para permanecer confluyen en el mismo vínculo familiar, sobre todo porque este no desaparece con la adquisición del estatus de socio; o con la adquisición de un compromiso laboral con el propietario que decide apadrinar a un avance, entre otros ejemplos. Desde nuestros conceptos directrices, la *reciprocidad generalizada* de Sahlins o, su equivalente, la *solidaridad mecánica* de Durkheim, observamos cómo los vínculos familiares entre los miembros de la organización se retroalimentan en la cotidianidad de sus interacciones. Es el caso de la administración del tiempo de descanso y recreación en las paradas, donde los socios conviven y hacen diariamente sus vínculos más estrechos desde la atribución de apodos que refuerzan sus identidades, o el desarrollo de la terminología propia de su cultura; hasta las apuestas, las competencias, o también el desempeño lúdico de otros roles que son propios de relaciones íntimas o familiares cuando se trata de la relación chofer-chofer entre hombres y mujeres.

En otras palabras, cuando las razones para desertar se corresponden con la lógica de la subsistencia, más aún en plena crisis del servicio de transporte, la reciprocidad generalizada cumple una función cohesiva entre los miembros de la UCO para evitar la migración a otra línea de transporte o, en última instancia, el abandono del oficio. Los

gestos solidarios entre los socios pueden ser retribuidos en alimento si alguno de ellos algún día no tiene qué comer. Es por ello que mencionábamos que la generosidad de los socios puede ser recompensada en forma superior que el servicio de transporte compensa el esfuerzo de los choferes en ganancias. Y esto también nos resulta interesante para debatir el discurso general que sostienen los miembros de la organización respecto a la razón que los motivó a desempeñarse como choferes. La teorización de la economía de la subsistencia es correlativa con el hecho de que los choferes perseguían una gratificación inmediata al momento de su inserción en el sistema. Es decir, que estos no hubiesen emprendido en el transporte público si el servicio no les hubiese generado (o no hubiesen creído que les generaría) beneficios rápidamente perceptibles. Pero en medio de una crisis que hace improductivo el servicio de transporte, la verbalización de su permanencia en el sistema por estas relaciones recíprocas sugiere una creencia en que la ayuda prestada se transformará en ayuda retribuida, a largo plazo. He allí el potencial de las reciprocidades.

En estas relaciones recíprocas no solo se manifiesta la contraposición del *homo economicus* vs. *homo convivalis* a la que hacíamos referencia al comienzo, sino también la ruptura aparente entre el discurso y la vivencia. De la observancia de estos dos órdenes en los cuales hemos segmentado la realidad (aunque bien podrían ser más), concluimos la supremacía de la relación con el Otro por sobre la lógica productiva. Hemos enunciado anteriormente que el transporte público, mal que bien, es una de las pocas cosas que no ha dejado de funcionar; y que nuestro interés de estudio no era si lo hace bien o mal, sino el cómo. Entonces, **las relaciones estratégicas de carácter familiar nos muestran cómo el sistema de transporte público, contra todos los pronósticos de fracaso, se sostiene en la actualidad sobre los hombros de las reciprocidades**. Entre sus implicaciones, destacamos la inversión a largo plazo que significa convertir el servicio de transporte público en un negocio familiar cuando el ingreso a las organizaciones que lo sustentan tiene su origen en el apadrinamiento. Por consiguiente, reiteramos como parte de sus bondades la transmisión inter-generacional de los conocimientos asociados al oficio del chofer, el perfeccionamiento de la *cultura del volante*, y lo llevadero que puede resultar tanto para el nuevo socio como para el resto de sus compañeros cuando la iniciación ocurre en un contexto familiar.

Precisamente, las relaciones estratégicas familiares abren las puertas a la informalidad cuando el proceso de socialización para el oficio del chofer comienza

mucho antes de precisar la relación laboral con la línea de transporte. A pesar de lo que una perspectiva normativa insinuaría, en esta determinada situación la informalidad no representa un peligro para la estructura formal o la integración social de la organización; sino que se asume en auxilio de la eficacia instrumental del servicio y, sobre todo, refuerza el arraigo entre los socios incluso antes de que estos adquieran sus membrecías, de ser el caso. Más aún si la iniciación ocurre desde temprana edad, y como el hijo de otro chofer. Naturalmente, la interacción con el medio laboral puede despertar el interés por adentrarse en este mercado, pero hemos dicho antes que existe como impedimento tener una determinada edad, inclusive superior a la permitida legalmente para trabajar.

En el marco de nuestra investigación, con el propósito de *describir de qué forma las redes formales e informales se articulan entre sí en la dinámica socio-cultural de las organizaciones* (en particular la UCO), concluimos entonces que **la figura del colector *y* el fiscal de parada son los nodos donde estas redes entran en crisis**. El colector, porque representa un medio de inserción a la dinámica de transporte público; un vehículo de transición entre la informalidad del oficio y la formalidad que ofrece el respaldo institucional de las líneas de transporte. El fiscal, por ser un punto de inflexión entre la formalidad cristalizada en la "Oficina" y la estructura normativa de la organización, y la informalidad imperante en las relaciones que se despliegan en las paradas no solo a lo interno de la UCO, sino de esta con otras líneas de transporte o inclusive la comunidad circundante. Por lo tanto, deseamos enfatizar que en esta lógica subyacente de reciprocidades el colector y el fiscal de parada juegan un rol importante, sobre todo si los consideramos como mediadores entre las tiranteces e incertidumbres que son producto del favorecimiento desigual de los intereses individuales o colectivos, y que la formalidad no puede resolver en su totalidad.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo antedicho, sugerimos a quienes deseen replicar un estudio semejante tres cosas que para nosotros resultaron fundamentales para el cumplimiento de nuestros objetivos generales y específicos. En primer lugar, **emprender un trabajo de campo previo cuando no se cuente con una literatura suficiente**, bien sea a partir de entrevistas exploratorias, observación participante, o ambas, en virtud de familiarizarse con el objeto de la investigación y la cultura correspondiente. Fueron útiles artículos de prensa, blogs, canciones y videos consultados en Internet; y, sin embargo, fue todavía más productivo recurrir a las fuentes primarias, es decir, los mismos actores del transporte público a los que pudimos entrevistar en el marco de esta investigación. O inclusive las observaciones que realizamos en múltiples viajes al interior de una unidad de transporte para adentrarnos en la *cultura del volante*, aunque como usuarios lo hayamos hecho de forma parcial e inconsciente.

Luego, recomendamos **no privilegiar el estudio de la formalidad por sobre el de la informalidad, y viceversa**. Ambos segmentos de la realidad son parte constituyente de un todo social. En el caso de nuestro estudio, el marco teórico-metodológico propio de la etnografía organizacional nos permitió observar cómo la conceptualización del transporte público y sus organizaciones se manifestaba (o no) en su dinámica; y precisamente, cuando no se correspondían en la práctica, cuáles eran las relaciones y los elementos culturales que sustituían estas representaciones. De haber decidido estudiar una de estas esferas y no ambas en simultaneidad, estamos seguros de que nuestra descripción hubiese sido insuficiente, sobre todo en aras de comprender cómo las redes formales e informales se articulan entre sí.

Finalmente, a quienes convierten el conocimiento científico en proyectos sociales o políticas públicas, recomendamos **no subestimar la importancia insospechada de las relaciones de carácter familiar o las reciprocidades, ni los roles como el colector o el fiscal de parada**. Si deseáramos modificar el curso y la naturaleza de las relaciones que se generan a lo interno de una organización formal, pareciera que debiéramos atender a la función mediadora de estos elementos; entre otras potencialidades, alivian las tensiones que unas y otras redes generan en la actividad organizacional de los grupos.

En efecto, pensando en la continuidad científica de esta investigación, podríamos preguntarnos de antemano la pertinencia de un estudio cuyo propósito fuese identificar la aplicabilidad de nuestro análisis en otras organizaciones de la dinámica del transporte público, o inclusive en otras de distinta clase. ¿De qué forma las redes formales e informales se articulan entre sí en la dinámica socio-cultural de otras organizaciones semejantes a la UCO? ¿De qué forma lo hacen en organizaciones disímiles? En contextos de crisis, ¿son siempre las relaciones recíprocas de carácter familiar la razón de la sobrevivencia de las organizaciones formales? O, en otras organizaciones, ¿cuáles son las figuras donde converge la red de relaciones formales e informales? ¿Son equiparables a la figura del colector o el fiscal de parada? ¿En qué se asemejan, y en qué se diferencian?

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Nery, J. (2000). Las culturas del volante en la ciudad de México. Aproximación etnográfica a los choferes del transporte público. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas,* diciembre de 2000, vol. VI, no. 12, p. 85-110. México: Universidad de Colima.

Alhambra Delgado, M. (2008). Sociedades movedizas. Pasos hacia una antropología de las calles. *Política y Sociedad*, 2008, vol. 45, no. 2., pp. 201-204.

Almandoz, A. (2012). Caracas, entre la ciudad guzmancista y la metrópoli revolucionaria (pp. 9-25). En: Almandoz, A. (ed.). *Caracas, de la metrópoli súbita a la meca roja*. Quito: OLACCHI.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: Thomson.

Barth, F. (1976). *Los grupos étnicos y sus fronteras. La organización social de las diferencias culturales.* México: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, enero-junio de 2012, vol. 12, no. 1, pp. 41-51. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Berger, P. (2009). *Introducción a la sociología*. México: Limusa.

Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Brandt, J. C. (2002). *Sociología general*. Caracas: Logos.

Briceño-León, R. (1996). Valores y contravalores: La perspectiva sociológica. En: *La cultura del trabajo. Ciclo de conferencias* (1994, septiembre – 1995, abril). Caracas: Fundación Sivensa.

Chica Vélez, S. A. (2012, oct-nov). *La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas*. Artículo presentado en el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.

Clifford, J. (1995). *Dilemas de la cultura*. Barcelona: Gedisa.

Dangond Gibsone, C.; Jolly, J.; Monteoliva Vilches, A.; Rojas Parra, F. (2011). Algunas reflexiones sobre la movilidad urbana en Colombia desde la perspectiva del desarrollo humano. *Papel Político*, nº 16, julio-diciembre. Consultado en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77722772007

Delgado Ruiz, M. (s.f.). *Etnografía del espacio público*. Barcelona: Universitat de Barcelona. Artículo inédito. Recuperado de: https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/ETNOGRAFiA%20DEL%20ESPACIO%20PuBLICO.pdf

Dembo, N.; Rosas, J. & González, I. (2012). Caracas, modernidad y escala urbana: Una aproximación interdisciplinaria (pp. 73-94). En: Almandoz, A. (ed.). *Caracas, de la metrópoli súbita a la meca roja*, Parte I: Desarrollismo, metropolitanización y modernidad. Quito: OLACCHI.

Figueroa, O. (2005). Transporte urbano y globalización. Políticas y efectos en América Latina. *Revista eure*, vol. XXXI, nº 94, pp. 41-53. Santiago de Chile.

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol*, enero-abril de 2006, pp. 163-174. Bogotá, Colombia.

Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas.* Barcelona: Gedisa.

González Fabre, R. (2015). La cultura pública en Venezuela. *Temas de Formación Sociopolítica*, año 2015, no. 43. Caracas: Fundación Centro Gumilla-Universidad Católica Andrés Bello.

Gruson, A. (2006). Cultura e identidad. En: *Socioscopio*, 2006, no. 4, pp. 5-32. Caracas: Centro de Investigación Social CISOR.

Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Herrera, C. (2013). *Desafíos de la movilidad y la accesibilidad en el Área Metropolitana de Caracas*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).

Itriago Camejo, P. (2011). Caracas, vialidad y transporte. Una visión crítica desde la teoría del caos. *Politeia*, enero-junio de 2011, vol. 34, no. 46, pp. 133-173. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Lizarraga, C. (2011). Expansión metropolitana y movilidad: el caso de Caracas. *Eure*, enero de 2012, vol. 38, no. 113, pp. 99-125. Santiago de Chile: Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Marina, J. A. (2010). *Las culturas fracasadas. El talento y la estupidez de las sociedades*. Barcelona: Anagrama.

Manin, B. (s.f.). Democracia directa y representación: La selección de cargos públicos en Atenas (cap. 1, pp. 19-58). *Los principios del gobierno representativo* (s.e.).

Merton, R. (1987). *Teoría y estructuras sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Moreno, A. (2007). La familiar popular venezolana. En: *Temas de Formación Política*, año 2007, no. 15. Caracas: Fundación Centro Gumilla-Universidad Católica Andrés Bello.

Mundó Tejada, J. (2002). El Transporte Colectivo Urbano: Aplicación del Enfoque de Sistemas para un mejor Servicio. *FERMENTUM*, año 12, nº 34, mayo-agosto, pp. 285-302.

Mundó Tejada, J. (2012). Caracas: Su sistema de transporte y movilidad (pp. 213-233). En: Almandoz, A. (ed.) (2012). *Caracas, de la metrópoli súbita a la meca roja*, Parte III: Hacia la Caracas roja. Quito: OLACCHI.

Mundó Tejada, J. & Naranjo de Moro, N. (2015). Accesibilidad al transporte público en áreas residenciales de suburbios de la segunda mitad del siglo XX. Caso de estudio: Bulevar Raúl Leoni, El Cafetal, Caracas. *Portafolio*, julio-diciembre de 2015, año 17, vol. 2, no. 32, pp. 43-54. Caracas: Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia.

Ortiz García, J. M. (2016). *Caracterización de la "cultura organizacional" de una unidad productora de alimentos lácteos y derivados ubicada en la ciudad de*

Coatepec, Veracruz, México. Tesis de doctorado inédita. España: Universidad de Granada.

Pedrosa, F. (2005). *Las relaciones personales también importan. Instituciones informales, redes y partidos políticos*. Artículo presentado en Actas Primer Congreso Latinoamericano de Antropología, Simposio "Análisis de redes sociales: aplicaciones en antropología". Recuperado de: https://works.bepress.com/fernando_pedrosa/11/

Rivera, A. (2010, 07 de noviembre). Transporte público: Un servicio que se estacionó en el pasado. *El Nacional*. Consultado el 11 de octubre de 2010 en: http://www.reportero24.com/2010/11/transporte-publico-un-servicio-que-se-estaciono-en-el-pasado/

Sahlins, M. (1974). Sobre la sociología del intercambio primitivo (cap. 5, pp. 203-296). *Economía de la edad de piedra*. Madrid: Akal Editor.

Urquijo, José I. (1996). *Teoría de las relaciones industriales*. Caracas: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Van der Waal, K. (2009). Getting going: Organizing ethnographic fieldwork (chap. 1, pp. 23-39). In: Ybema, S. Yanow, D., Wels, H. & Kamsteeg, F. (eds.) (2009). *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*, Part I: Ethnographic Doing and Writing. London: Sage.

Villavicencio, R. (2009). *Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuentes de conocimiento*. Lima: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS).

Visdómine-Lozano, J. C. & Luciano, C. (2006). Locus de control y autorregulación conductual: revisiones conceptual y experimental. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, vol. 6, no. 3, septiembre, 2006, pp. 729-751. Granada: Asociación Española de Psicología Conductual.

Yanow, D.; Ybema, S. & Van Hulst, M. (2012). Practicing Organizational Ethnography. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds.) (2012). *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*, Part Two: Core Methods of Qualitative Inquiry in Organizational Research (from page p. 331). London: Sage.

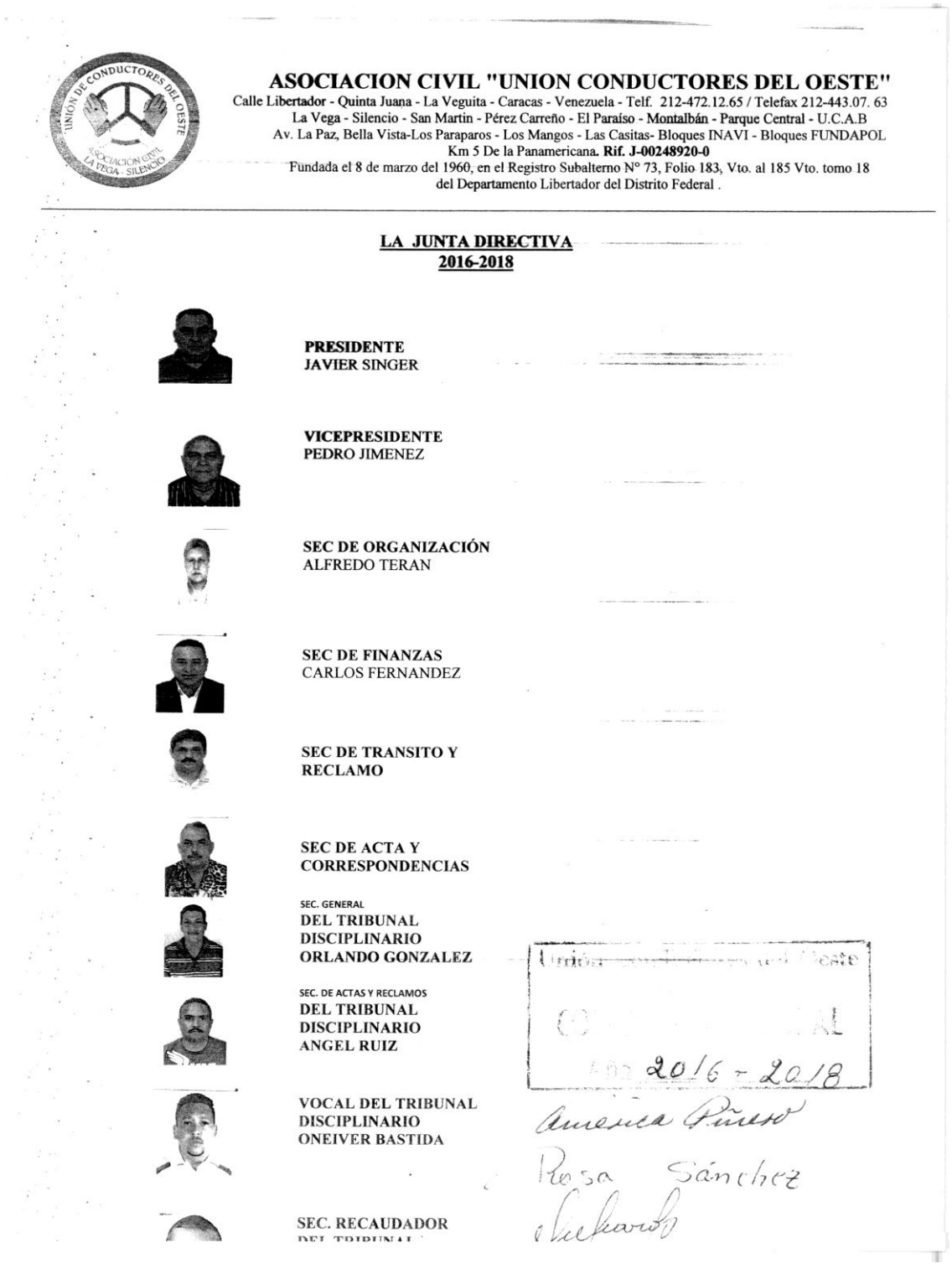
Zambrano, A. & Moncrieff, H. (2011). *AUGE. El programa de Apoyo a Unidades de Gestión Económica del Centro al Servicio de la Acción Popular CESAP*. Caracas: Centro de Investigación Social CISOR.

ANEXOS

Anexo A. Guía de entrevista/observación

Categorías de observación					
Dimensiones	**Sub-dimensiones**				**Preguntas tipo**
Conceptualización del servicio	**Objetivos**				¿Por qué existe el transporte público? ¿Cómo verbalizan la justificación de su existencia?
	Caracterización y procesos identitarios				¿Cómo describen al sistema de transporte público? ¿Y al servicio?
					¿Qué distingue el servicio que ofrece el autobús de los otros tipos de transporte público como el metro, el metrobús, etc.?
					¿Qué tienen en común, y en qué se diferencian, con otras líneas de transporte público del Oeste? ¿Y con las de otras zonas?
Funcionamiento de la organización / el servicio ofrecido	**Planificación y responsables**		**Planificación**		¿Qué estrategias se implementan en el Oeste para que el transporte público funcione?
					¿Quiénes son los responsables de implementar y supervisar el cumplimiento de esas estrategias?
	Márgenes entre lo público y lo privado		**Relación con el Estado (autonomía/dependencia)**		¿Dónde termina la responsabilidad del Estado en el transporte público, y dónde comienza el campo de acción de la línea?
	Estructuras	**Materiales**	**Parque automotor o vehicular**	**Equipamiento**	¿Con qué equipos o maquinaria debe contar una línea de transporte para funcionar?
				Mantenimiento	¿Cómo es el proceso de mantenimiento de los equipos y la maquinaria?
		Inmateriales	**Estructura organizacional**	**Actores que intervienen**	¿Qué figuras o personas forman parte del sistema de transporte público?
				Roles a cumplir	¿Qué funciones cumple cada una de estas personas?
			Condiciones laborales	**Ambiente de trabajo**	¿Cómo es el ambiente de trabajo para cada una de estas figuras?
				Jornada/horario	¿Cuántas horas aproximadamente trabaja a diario cada una de estas personas?
				Remuneración	¿Cómo se remunera el trabajo realizado? ¿En cuánto?
			Conformación y mantenimiento de redes	**Formales**	¿Cómo es la relación entre las líneas de transporte del Oeste?
					¿Cómo se establece la comunicación entre las líneas? ¿Cuál es el tipo de comunicación o canales/medios de comunicación predominantes? ¿Y entre los miembros de la organización?
					¿Cómo son las relaciones entre los trabajadores?
				Informales	¿Qué otros actores pueden intervenir en el transporte público de forma espontánea o no planificada?
	Situación actual (real) del transporte público	**Valoración del servicio**	**Calificación**		¿Cómo califican el servicio de transporte público actualmente?
			Identificación de posibilidades		¿Qué cosas pueden exaltarse de su funcionamiento en comparación a otros medios de transporte?
			Identificación de dificultades		¿Qué dificultades tiene actualmente las líneas del Oeste para ofrecer un buen servicio a los pasajeros?
			Identificación de posibles soluciones		¿Qué soluciones podrían ofrecerse para estos problemas?

Anexo B. Junta Directiva de la Unión de Conductores del Oeste, 2016-18



ASOCIACION CIVIL "UNION CONDUCTORES DEL OESTE"

Calle Libertador - Quinta Juana - La Veguita - Caracas - Venezuela - Telf. 212-472.12.65 / Telefax 212-443.07. 63
La Vega - Silencio - San Martin - Pérez Carreño - El Paraíso - Montalbán - Parque Central - U.C.A.B
Av. La Paz, Bella Vista-Los Paraparos - Los Mangos - Las Casitas- Bloques INAVI - Bloques FUNDAPOL
Km 5 De la Panamericana. **Rif. J-00248920-0**
Fundada el 8 de marzo del 1960, en el Registro Subalterno N° 73, Folio 183, Vto. al 185 Vto. tomo 18 del Departamento Libertador del Distrito Federal .

LA JUNTA DIRECTIVA
2016-2018

PRESIDENTE
JAVIER SINGER

VICEPRESIDENTE
PEDRO JIMENEZ

SEC DE ORGANIZACIÓN
ALFREDO TERAN

SEC DE FINANZAS
CARLOS FERNANDEZ

SEC DE TRANSITO Y RECLAMO

SEC DE ACTA Y CORRESPONDENCIAS

SEC. GENERAL
DEL TRIBUNAL DISCIPLINARIO
ORLANDO GONZALEZ

SEC. DE ACTAS Y RECLAMOS
DEL TRIBUNAL DISCIPLINARIO
ANGEL RUIZ

VOCAL DEL TRIBUNAL DISCIPLINARIO
ONEIVER BASTIDA

SEC. RECAUDADOR

Unión ... Oeste
... AL
2016 - 2018
America Piñero
Rosa Sánchez
Richard

Fuente: Documento original suministrado por el Presidente de la UCO.

Anexo C. Comunicado de la Junta Directiva de la Unión de Conductores del Oeste, junio de 2017

Calle Libertador - Quinta Juana - La Veguita - Caracas - Venezuela - Telf. 212-472.12.65 / Telefax 212-443.07. 63
La Vega - Silencio - San Martin - Pérez Carreño - El Paraíso - Montalbán - Parque Central - U.C.A.B
Av. La Paz, Bella Vista-Los Paraparos - Los Mangos - Las Casitas- Bloques INAVI - Bloques FUNDAPOL
Km 5 De la Panamericana. **Rif. J-00248920-0**
Fundada el 8 de marzo del 1960, en el Registro Subalterno N° 73, Folio 183, Vto: al 185 Vto. tomo 18
del Departamento Libertador del Distrito Federal .

Caracas, 30 de JUNIO de 2017

COMUNICADO

1. **LA JUNTA DIRECTIVA de la U.C.O.**, informa a todos los **socios A Y B** que **EL APORTE** correspondiente al mes **JUNIO 2017** es el siguiente:

GASTOS ADMINISTRATIVOS=	15.749,00
AYUDAS ECONOMICAS (RETIROS)=	1.967,00
PAGO DE CHOQUE SOCIO 379 ENDER GUERRERO (exceso de limite) **POR CUPO**	4.078,00
BONIFICACIÓN DE 20 AÑOS DEL SOCIO A 080 ELYS JUSTO **POR SOCIO**	600,00
BONIFICACIÓN DE 20 AÑOS DEL SOCIO A 094 CRUZ LONGART **POR SOCIO**	600,00

TOTAL DE APORTE DEL SOCIO "A" =22.994,00

GASTOS ADMINISTRATIVOS=	15.749,00
AYUDAS ECONOMICAS (RETIROS)=	1967,00
PAGO DE CHOQUE SOCIO 379 ENDER GUERRERO (exceso de limite)	4.078,00
BONIFICACIÓN DE 20 AÑOS DEL SOCIO A 080 ELYS JUSTO	600,00
BONIFICACIÓN DE 20 AÑOS DEL SOCIO A 094 CRUZ LONGART	600,00

TOTAL DE APORTE DEL SOCIO "B" =22.994,00
TOTAL DE APORTE SOCIO FISCAL =18.916,00

SOCIO	RUTA	INGRESO	EGRESO	TIEMPO	AYUDAS
SOCIO A 269 VIVAS VICTOR C.I 10.151.310	LOS MANGOS	08/05/2006	31/05/2017	131 MESES	**261.291,25**
SOCIO A 335 ANGEL RUIZ C.I.6.802.182	UCAB	31/10/2011	31/05/2017	67 MESES	**212.251,25**
SOCIO A 357 MONCADA RODOLFO C.I.6.522.930	PARAPAROS	03/10/2011	30/04/2017	66 MESES	**150.951,25**
SOCIO A 357 TOCUYO JAVIER C.I.18.365.875	LA VILLA	15/03/2012	31/03/2017	59 MESES	**136.137,08**
SOCIO A 050 SANCHEZ EUDIMAR C.I.16.085.476	PARAPAROS	03/07/2012	31/05/2017	58 MESES	**205.355,00**
SOCIO B 018 ESCALANTE JOSE C.I.8.773.652	PARAPAROS	26/02/2015	30/06/2016	16 MESES	**20.433,00**
SOCIO B 040 PEREZ DARWIN C.I.16.299.271	PARAPAROS	29/02/2016	31/01/2017	10 MESES	**66.408,33**
SOCIO B 039 CEDEÑO JHONNY C.I: 15.800.832	UCAB	08/07/2016	31/01/2017	6 MESES	**61.300,00**
SOCIO B 096 MATERANO JOSE C.I: 14.982.871	PARAPAROS	14/12/2015	31/01/2017	13 MESES	**70.239,58**
SOCIO B 269 CASTRO LUIS C.I: 10.256.411	PARAPAROS	15/12/2015	30/09/2016	9 MESES	**21.199,58**
MONTO TOTAL DE AYUDAS ECONOMICAS (RETIROS)=					**1.205.566,32**

ESTAS AYUDAS ECONOMICAS (RETIROS) Y GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL MES DE JUNIO, FUERON CALCULADOS A RAZÓN DE 613 SOCIOS.

Cuenta corriente a nombre de la UCO (Banesco)	Cuenta corriente a nombre de Inversiones Nueva Vega (Banesco)	Cuenta corriente a nombre de la UCO (Banco Bangente o Banco Caribe)
0134-0473-9147-3103-1326	0134-0473-9147-3103-1455	0146-0704-8470-4500-0790
FINANZAS	FONDO CHOQUE	FOMPREME

Nota 1: LA COMISIÓN REVISORA AVALA LAS AYUDAS ECONÓMICAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL MES DE JUNIO DE 2017.

NOTA 2: El socio A ELYS JUSTO (zona de LOS PARAPAROS) está cobrando bonificación de los 20 años; según acuerdo 17, en su literal f (beneficios de los socios A y B) calculados a razón de 246 socios B y 290 socios A; para un total de 536 socios; a razón de 300 Bf por socios, por cada año (2 AÑOS DE BENEFICIO ES IGUAL A 600 Bf)

NOTA 3: El socio A LONGART CRUZ (zona de LOS PARAPAROS) está cobrando bonificación de los 20 años; según acuerdo 17, en su literal f (beneficios de los socios A y B) calculados a razón de 246 socios B y 290 socios A; para un total de 536 socios; a razón de 300 Bf por socios, por cada año (2 AÑOS DE BENEFICIO ES IGUAL A 600 Bf)

	Socio	Ingreso	Egreso	Bonificación Art.17 literal i	Beneficio
	"SOCIO 080 ELYS JUSTO"	30/10/1993	30/06/2017	2 años	321.600,00
	Socio	Ingreso	Egreso	Bonificación Art.17 literal i	Beneficio
	"SOCIO S094 LONGART CRUZ"	30/04/1993	30/06/2017	2 años	321.600,00

03.-CHOQUE SOCIO 379:

SOCIO S "379" ENDER GUERRERO; C.I; 13.305.376; este beneficio solo los pagan el socio A y B; los socios fiscales no. (613 - 16= 597). El cual lo establece nuestro estatutos sociales en su artículo 18 literal o y en el articulo 37 en su literal i

04.-SE LES PARTICIPA A TODOS LOS ASOCIADOS QUE TRABAJAN PARA CHACAÍTO QUE NO PUEDEN PASAR HACIA LA TORRE EUROPA O AL CENTRO LIDO YA QUE NOS ESTÁN CAUSANDO PROBLEMAS CON LAS ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN PARA ESA ZONA Y AUTORIDADES DE CHACAO.

05.-SE LES INFORMA A TODOS LOS SOCIOS QUE POR ERROR INVOLUNTARIO SE CALCULO EL MONTEPÍO DEL SOCIO B 572 JORGEN FERNANDEZ POR LA MUERTE DE SU HIJO F. EL MES DE ABRIL POR 2.000 BSF DEBIDO A QUE LA FECHA DE LA MUERTE QUE [illegible] MES DE [illegible] EL MONTO CUENTA QUE SER CALCULADO A RAZÓN DE 20 X60= 1.200. ESTA DIFERENCIA DE 800 BSF SE REALIZARA CUANDO SE CALCULE UN PRÓXIMO MONTEPÍO YA QUE PARA ESTE MES NO HAY.

05.- SE LES INFORMA QUE DEBEN CUBRIR LA RUTA COMPLETA LLEGANDO A LA ZONA DE JUAN CUCHARA, AQUELLOS SOCIOS QUE SEAN REPORTADOS SERÁN SANCIONADOS CON 100 PASAJES LA PRIMERA VEZ Y SI REINCIDE SERÁN SUSPENDIDOS.

06.- SE LES INFORMA A TODOS LOS SOCIOS QUE DEBEN CANCELAR A LOS FISCALES DESPUES DE DAR LA PRIMERA VUELTA.

07.-SE LES INFORMAS A TODOS LOS SOCIOS QUE DEBEN PASAR POR LA ORGANIZACIÓN ANTES DE MONTAR LOS VIDRIOS Y DEBEN DE ESTAR AL DIA PARA PODER GOZAR DE DICHO BENEFICIO.

08.- SE LES INFORMA A TODOS LOS SOCIOS "A" Y "B"; QUE TIENEN PLAZO PARA PONERSE AL DÍA CON LAS FINANZAS HASTA EL DÍA [illegible] DEBEMOS CUMPLIR LOS ESTATUTOS EN EL ARTÍCULO 18 LITERAL F (DEBERES Y OBLIGACIONES DEL SOCIO A); [illegible] 37 LITERAL F (DEBERES Y OBLIGACIONES DEL SOCIO B); Y ASÍ MISMO NOTIFICAMOS QUE [illegible] DEL [illegible] /20 7: SE RECARGARÁ EL NUEVO MONTO POR ATRASO EN EL PAGO DE LA FINANZA, EL CUAL LO ESTABLECE LOS ARTICULOS ANTES MENCIONADOS QUE ES DE 34 PASAJES.

09.- Se les recuerda a todos los Socios "A" y "B" que es obligatorio el uso del uniforme de lunes a viernes mientras presten servicio y los fines de semanas deberán utilizar ropa adecuada, es decir camisa con cuello y pantalones sin rotura e igualmente están prohibido el uso del piercing, [illegible] zarcillos etc.

NOTA 4: SE LE INFORMA A LOS SOCIOS A QUE DEBEN PASAR POR LA ORGANIZACIÓN PARA ACTUALIZAR LOS SOCIOS B QUE TIENEN INSCRITOS EN SUS FICHAS DE LO CONTRARIO SERAN CITADOS PARA ARREGLAR SU SITUACIÓN.

POR LA JUNTA DIRECTIVA

ALFREDO TERAN
SEC. DE ORGANIZACION

PEDRO JIMENEZ
VICEPRESIDENTE

JAVIER SINGER
PRESIDENTE

CARLOS FERNANDEZ
SEC. DE FINANZAS

POR LA COMISIÓN REVISORA

JUAN C. PESTANA

GILBERTO MATERANO

ALFONSO RODRÍGUEZ

Fuente: Documento original suministrado por el Presidente de la UCO.