

**DESARROLLO DE LA ALTA GERENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE EMPRESAS DEL SISTEMA
INTEGRADO DE TRANSPORTE EN BOGOTA**

ANDRES GUILLERMO CASTRO CORONADO

5202069

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor(a)

CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZÓN

Nota del Autor

Ingeniero Industrial con más de 7 años de experiencia en el sector transporte masivo de pasajeros
est.andresg.castro@unimilitar.edu.co

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2021**

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	2
Lista de Imágenes	3
Resumen	4
Abstract	5
Capítulo 1. Introducción e información general.....	6
Capítulo 2. Caso Consorcio Express	8
Índice de Rotación de Operadores.....	9
Encuesta del grado de satisfacción laboral	10
Algunas estrategias desde la alta gerencia	11
Capítulo 3: Conclusiones	18
Lista de Referencias.....	20

Lista de Imágenes

Imagen 1 - Zonas de Operación SITP Fuente: Transmilenio	6
Imagen 2 - Participación de CEXP en SITP	8
Imagen 3 - Rotación Operadores.....	9
Imagen 4 - Factores de Clima Laboral	10
Imagen 5 - Tipologías del SITP	12
Imagen 6 - Tabla Calificación EMIC	15
Imagen 7 - Ingresos por Validaciones.....	16

Resumen

Desde hace más de 20 años en la ciudad de Bogotá se lleva a cabo un proceso de implementación de su sistema de transporte masivo, iniciando por las troncales con sus sistemas BRT y más recientemente con las operaciones zonales donde gradualmente se han venido desmontando rutas, buses antiguos y reemplazándolos por nuevas tecnologías. Sin embargo, en este proceso se han cometido muchos errores especialmente en las primeras fases donde la tarifa técnica pagada por el distrito a los concesionarios era insuficiente para cubrir sus necesidades y con el correr del tiempo esto desencadenó en problemas técnicos y de gestión del recurso humano. En el presente ensayo se abordará la problemática del clima laboral en las empresas concesionarias del sistema integrado de transporte de Bogotá (SITP) y el impacto de la alta gerencia en el mejoramiento del mismo. Se mostrarán cuales son los principales actores dentro del SITP y las razones por las cuales se ve deteriorado el clima laboral para el análisis de la información se utiliza datos de Transmilenio S.A e investigación propia.

Palabras clave: SITP, Transmilenio, Concesionarios, BRT, Clima

Abstract

For more than 20 years in the city of Bogotá a process of implementation of its mass transport system has been carried out, starting with the trunk lines with their BRT systems and more recently with the zonal operations where routes, buses have been gradually dismantled. Old and replacing them with new technologies. However, many mistakes have been made in this process, especially in the early stages where the technical fee paid by the district to the concessionaires was insufficient to cover their needs and over time this led to technical and human resource management problems. This essay will address the problem of the work environment in the concession companies of the Bogotá Integrated Transportation System (SITP) and the impact of senior management on its improvement. It will show which are the main actors within the SIPT and the reasons why the work environment is deteriorated. For the analysis of the information, data from Transmilenio S.A and own research are used.

Keywords: SITP, Transmilenio, Concesionarios, BRT, Clima

Capítulo 1. Introducción e información general

Desde el inicio del sistema integrado de transporte en la ciudad de Bogotá, se planteo un modelo en el que la ciudad es dividida por zonas de operación y cada una de ellas fue licitada y ganada por una empresa privada que se encarga de la operación de los buses que transitan por cada una de ellas.



Imagen 1 - Zonas de Operación SITP Fuente: Transmilenio

Sin embargo, debido a múltiples factores y en especial a problemas técnicos con el cálculo de la tarifa pagada a cada empresa concesionaria por la operación de los pasajeros y kilómetros recorridos por los buses. El servicio se prestaba de una forma inadecuada para los usuarios y también planteo unos desafíos enormes para los concesionarios que debían sostener nominas muy grandes de conductores sin que los ingresos le dieran incluso para mantener a flote las compañías y cumplir con los contratos firmados con el distrito.

Este problema estructural desencadenado en temas al interior de cada una de las empresas: turnos excesivamente largos para los conductores, aumento de la accidentalidad, problemas en el mantenimiento de los vehículos entre otros.

El clima laboral es importante en todas las organizaciones y desde luego se fractura entre los conductores y las empresas a las cuales pertenecían.

Según (Brancato & Juri, 2011) El Clima Organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen un clima. Influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Como veremos el entorno empresarial del SITP no es el mejor y el ambiente de tensión se vive día a día en cada uno de los viajes o recorridos que realizan los conductores, cada uno de ellos manifiesta sentir agotamiento físico, no tienen un sentido de pertenencia hacia los vehículos, no se preocupan por prestar un buen servicio a los ciudadanos. En este ensayo se abordará este tema y se pondrá como ejemplo una de las empresas concesionarias más grandes que tiene el SITP, como es Consorcio Express que tiene operación en las zonas de Usaquén y San Cristóbal y concentra cerca de 5.000 conductores.

Capítulo 2. Caso Consorcio Express

Consortio Express es una empresa concesionaria del sistema integrado de transporte que opera en las zonas de usaquen y san cristobal en la ciudad de Bogotá, esta empresa fue escogida para este análisis dado que presenta alrededor de 12 centros de operación (puntos logísticos) donde se concentran cerca de 100 rutas zonas para su inicio y fin.

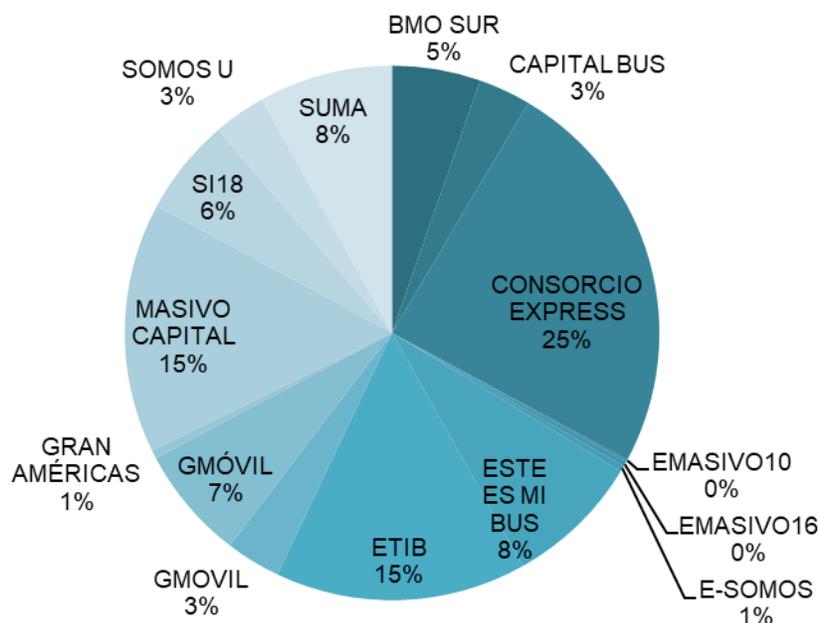


Imagen 2 - Participación de CEXP en SITP

Debido a la magnitud que representa esta compañía en el transporte de la ciudad y a su número de conductores (5.000 aprox) fue objeto del siguiente análisis que se realizó mediante encuesta de satisfacción en su entorno laboral.

Índice de Rotación de Operadores

Para el presente ensayo se tomo como referencia el índice de rotación que se presenta en una de las zonas de concesión (Usaquén) para la compañía Consorcio Express, en el cual podemos evidenciar la cantidad de renunciaciones vs las contrataciones.

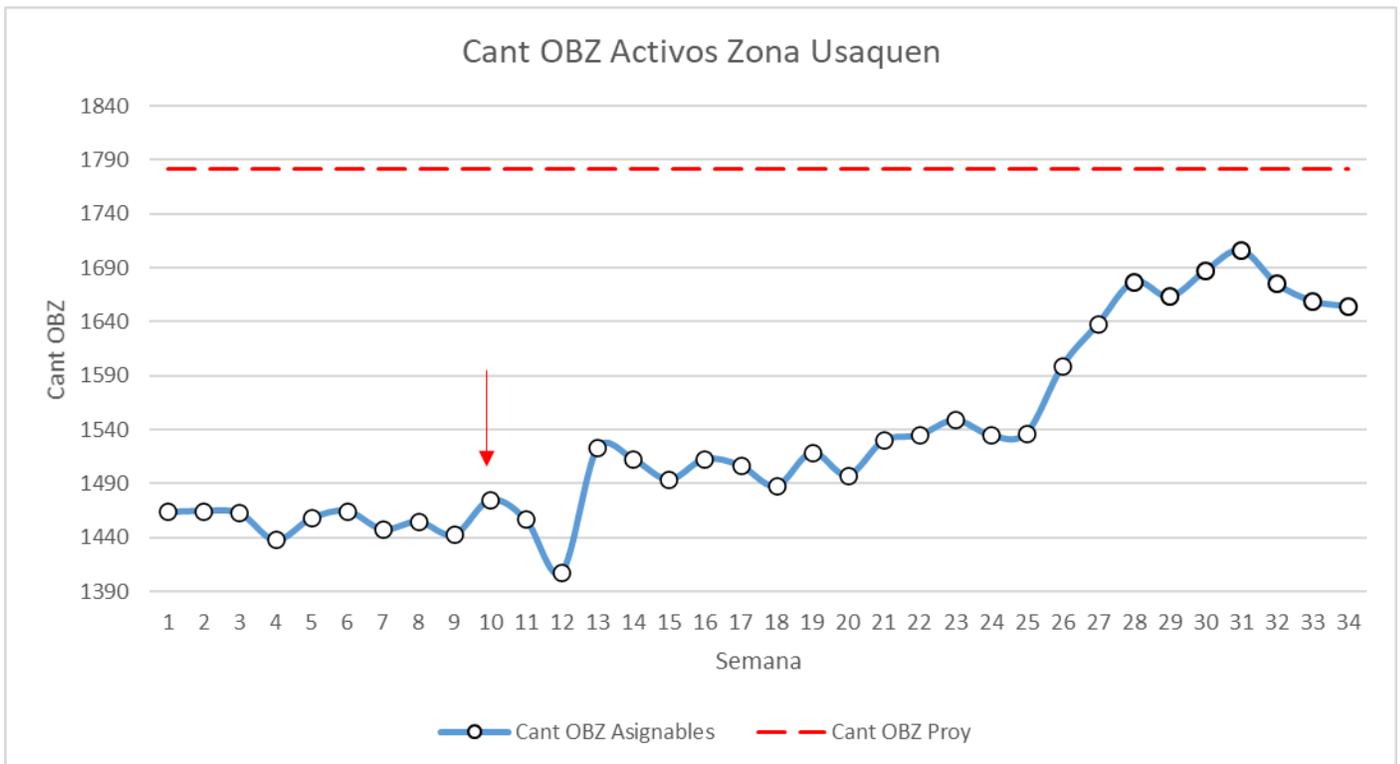


Imagen 3 - Rotación Operadores

Es claro que a partir de la firma de otrosí con Transmilenio la cantidad de operadores activos en la zona Usaquén tiene una tendencia creciente desde la 10ma semana del año 2020, sin embargo hay que tener presente en el análisis que dentro de este periodo de tiempo se presentó los picos más altos de la pandemia generada por COVID-19 y esto contribuyo a que las personas no se retiraran de la empresa por miedo a quedarse sin trabajo u opciones de suplir sus necesidades básicas como alimento, educación para sus hijos o arriendos.

En el año 2019 por ejemplo el caso era muy distinto, puesto a que el indicador de rotación era cercano al 11% mensual de la planta de operadores, que representaban mas de 150 conductores se retiraban de la compañía mensualmente.

Encuesta del grado de satisfacción laboral

Los resultados presentados a continuación muestran los principales factores por los cuales los conductores no se sienten identificados con su compañía contratante y tienen un nivel de frustración bastante elevado.

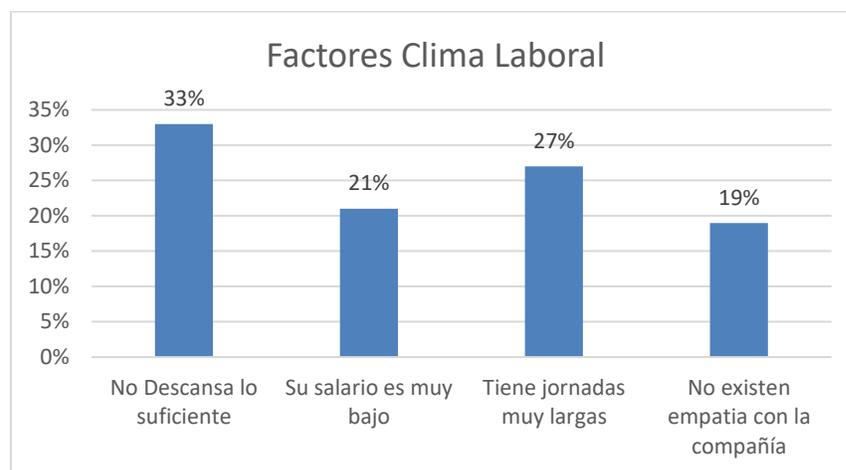


Imagen 4 - Factores de Clima Laboral

En la tabla de datos podemos encontrar que los 4 factores mas importantes por el cual los conductores tienen una muy baja productividad en la compañía, en muchos casos son personas que viven en los municipios aledaños a la ciudad y que deben desplazarse por mucho tiempo para llegar a los centros de operación en los cuales trabajan.

La pregunta es que ha realizado la compañía y en general el ente gestor para tratar de mejorar esta situación y evitar la alta rotación de conductores que se presenta a causa del inconformismo generado principalmente desde la estructuración de la tarifa técnica que se paga al concesionario. A finales del año 2019 se firmó entre Transmilenio y las empresas concesionarias un otrosí al contrato inicial donde se estableció una nueva estructura tarifaria, así como unos indicadores de desempeño en la calidad del servicio prestado EMIC.

Algunas estrategias desde la alta gerencia

Sin embargo, los acuerdos alcanzados después de esta firma se demoran mucho en colocar en transformarse en beneficios para los operadores del sistema, pero al tener mayores recursos económicos y al aplicar técnicas de alta gerencia es posible cambiar el clima laboral entre los conductores y generar mayores dividendos económicos para la empresa. Uno de los mayores inconformismo en los conductores son las largas jornadas de trabajo y los desplazamientos hacia o desde sus hogares, para ello la gerencia de la compañía realizó unas encuestas de georreferenciación de los lugares de vivienda de las personas y se diseñaron rutas de acercamiento en los horarios de difícil acceso a los patios de operaciones como son las madrugadas, permitiendo que les sea mucho más sencillo llegar a sus lugares de trabajo y compartir con sus familiares más tiempo de calidad.

También al estabilizarse y la tendencia al alza en el número de conductores activos en la compañía repercute en que las jornadas de trabajo sean menores pasando de tener jornadas de hasta 12 Hrs de trabajo a tener jornadas de máximo 10 Hrs, con un promedio ligeramente

superior de las 8 Hrs, permitiendo no solamente darle mayor bienestar a las personas sino mejorando significativamente otros indicadores operacionales como la seguridad vial, ya que al estar el conductor en mejores condiciones de descanso, se encuentra mas atento en la vía y reacciona de mejor forma ante un incidente vial.

Una de las técnicas de la alta gerencia que contribuyo significativamente a mejorar las condiciones en la operación fue realizar un mapeo general de las competencias de los trabajadores y evaluar los perfiles de cada cargo, en el caso de los conductores se fue muy riguroso a la hora de revisar si cumplían con los requisitos para ser ascendidos de tipología.

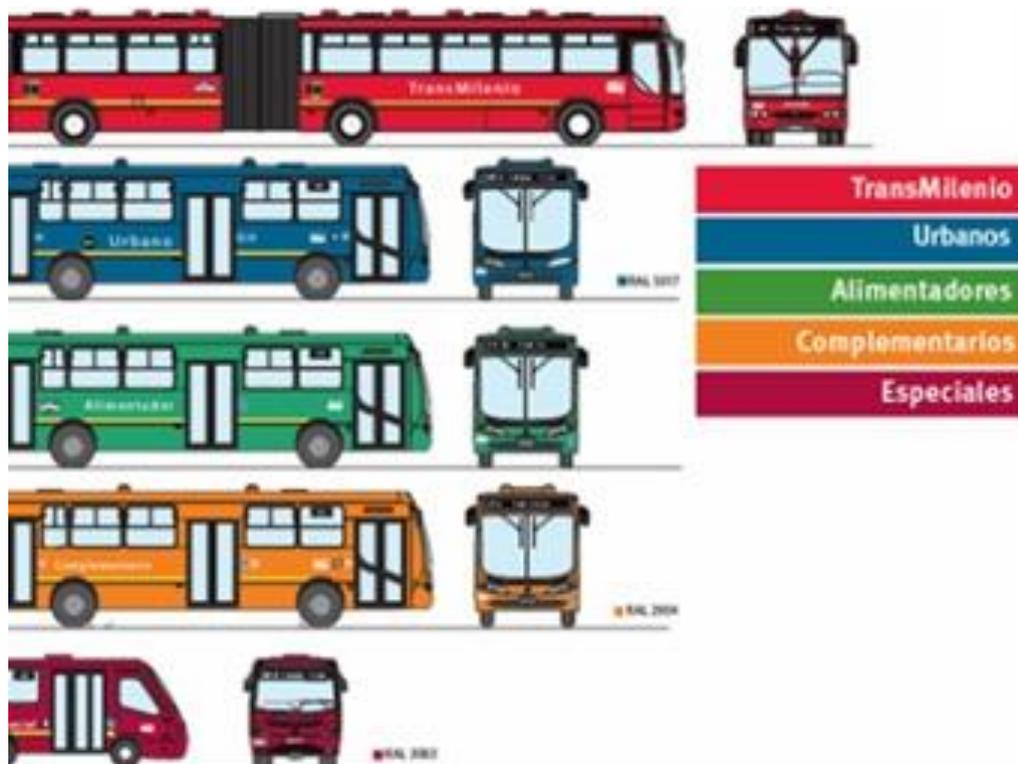


Imagen 5 - Tipologías del SITP

A lo largo del año 2020, se realizaron mas de 400 ascensos de conductores en las diferentes tipologías hasta llegar a los conductores de buses biarticulados, las personas reaccionaron de buena forma al ver que las reglas de los ascensos eran claras y se les presentaban oportunidades por su desempeño y capacitación.

En los procesos de selección del personal se definió una meta de tener mínimo el 70% de los ascensos cubiertos con convocatorias internas, además de realizar técnicas como Assessment, que permite evaluar el potencial de los candidatos en un ejercicio grupal de simulación de una situación y un contexto, basadas en inputs que se le dan a los candidatos para el cargo, luego se realiza un comité donde se revisan las actitudes de los seleccionados y se someten a una votación.

En estos ejercicios no se evalúa a las personas por su pasado, sino en función de los que se observa de su comportamiento ante determinada situación y exigencias futuras, en estos ejercicios naturalmente participan los candidatos, los observadores y uno o dos consultores externos o internos que están altamente entrenados en el método de selección.

Otro de los cambios significativos es el uso de un sistema de evaluación 360 grados para ver el potencial y la evaluación de desempeño de los candidatos. Esta técnica es muy buena y moderna ya que permite tener una evaluación completa desde todos los ángulos: jefes, compañeros, clientes entre otros.

Y para mi unos de los cambios fundamentales y que mejoro significativamente la productividad y clima laboral en la compañía fue la implementación de un esquema de compensación variable en función de los resultados obtenidos y los KPI diseñados.

En este contexto Consorcio Express, diseño un esquema salarial que reconoce un salario variable de un 15% adicional a su compensación fija sin embargo esta esta a su vez diseñada para que dentro de este porcentaje exista una parte por desempeño individual y otra por desempeño colectivo atada a los indicadores EMIC que se definieron en la firma del otrosí al contrato de concesión.

El desempeño individual en el caso de los conductores se determino en KPIs como cumplimiento de kilometraje programado, conductas operacionales (hallazgos e infracciones) o temas relacionados con el mantenimiento de la flota y la calificación colectiva va en función de la calificación mensual dado por Transmilenio al concesionario a través del EMIC.

Donde se tiene una escala con letras donde A es lo mejor y E es el peor desempeño, de esta manera si la empresa tiene una calificación A, el conductor recibe una bonificación adicional a su salario base y si cumple con los criterios individuales mejorara sus ingresos.

Tabla 2. Grupos de desempeño de la EMIC

Nivel	Resultado EMIC (Puntaje)		CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO
	Límite Inferior	Límite Superior	
A	≥ 90		Sobresaliente
B	≥80	<90	Aceptable
C	≥70	<80	Deficiente
D	≥60	<70	Muy Deficiente
E	<60		Inaceptable

Imagen 6 - Tabla Calificación EMIC

Al tener una tabla comparativa permite que la compañía y sus trabajadores tengan una mejor disposición de realizar sus labores ya que tienen una recompensa extra por realizar su trabajo y día tras día intentan mejorar sus comportamientos.

Desde la implementación de estas acciones se nota un trabajo en equipo, una mayor confianza hacia la organización y se cuestionan menos las decisiones corporativas, todos los indicadores han mejorado en cada uno de sus componentes y los ingresos operacionales se han visto favorecidos.

A continuación, se presenta un gráfico con los ingresos brutos por las validaciones de pasajeros desde la semana 30 a la 39, donde se evidencia un incremento sostenido para cada semana ya que esta prestando un mejor servicio a los usuarios finales de Transmilenio.

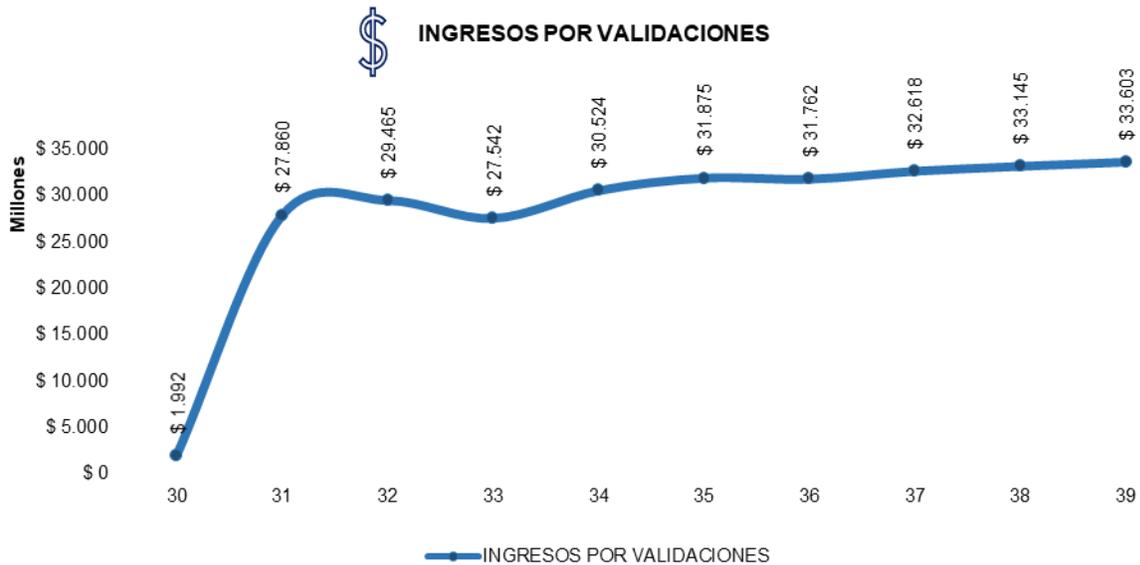


Imagen 7 - Ingresos por Validaciones

Desde luego al contar con mayores recursos económicos se ha invertido mas en actividades y mejoramiento de las condiciones para toda la planta operativa de cada una de las empresas y esto ha impactado de manera significativa en los indicadores de calidad en los servicios prestados.

Según (Brancato & Juri, 2011) Todos los seres humanos estamos obligados a tener cambios en distintas áreas durante toda la vida, por lo que siempre ha estado en adaptación continua, saliendo de la comodidad en que vive y experimentando otras sensaciones diferenciales que desequilibran en su momento, pero que con la repetición de las nuevas rutinas lo vuelve a equilibrar emocionalmente, no solo satisfaciendo las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo, de ser aceptado como es y de autoestima.

Es por esto, y que dentro de nuestros matices como seres humanos y personas capaces, casi que por naturaleza podemos ser creativos y plasmar ideas que pasan más allá de los imaginativos propios que se podrían experimentar en diferentes ámbitos, sin embargo, es necesario tener en cuenta que la persona encargada de realizar dicha labor, debe cumplir con unas capacidades básicas que a diferencia de otros, podrán ser exploradas de manera más fácil, que permitan desplegar conceptos, criterios, y demás factores intervinientes en la construcción de los procesos (Proceso Comunicativo Estratégico, 2014)

Capítulo 3: Conclusiones

Se puede concluir que si bien en un principio se presentaron problemas en las implementaciones de las operaciones del SITP, cada vez se ha venido mejorando las condiciones en las que las empresas tienen a sus colaboradores y esto se debe en gran parte a mejorar el clima laboral, no solamente por el factor económico sino en los pequeños detalles que generan sentido de pertenencia hacia las compañías y viendo por parte de los colaboradores que se les respetan las condiciones mínimas de trabajo y se les paga de forma oportuna y en una buena remuneración.

La implementación de acciones desde la alta gerencia como los son la compensación variable, un sistema de evaluación de desempeño 360 o Assessment en los procesos de selección, han contribuido en un gran porcentaje en el mejor clima laboral y el desempeño económico que ha tenido la empresa a partir de los mismo.

Si se continuaba con un clima laboral tenso seguramente se iba a aumentar la deserción de personal calificado hacia otras fuentes de empleo, probablemente de la competencia.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que algunas condiciones también fueron propiciadas por factores externos como la pandemia del COVID19 que ayudo en buena medida a disminuir entre otras cosas los índices de rotación del personal, los tiempos de desplazamiento y las jornadas de trabajo.

Hoy en día la empresa que fue objeto de este ensayo tiene unos de los mejores indicadores operacionales y si se mantienen las medidas adoptadas seguramente seguirán

incrementándose sus ingresos operacionales y las personas van a querer entrar a trabajar en la misma.

Lista de Referencias

Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?*

Mendoza: Universidad de Cuyo.

Proceso Comunicativo Estratégico, u. M. (01 de 12 de 2014). *Compensar*. Obtenido de

<https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/2440/Proceso%20comunicativo%20estrat%3%a9gico%2c%20una%20mejora%20en%20la%20comunicaci%3%b3n%20interna%20de%20Consortio%20Express%20SAS..pdf?sequence=1&isAllowed=y>