

**CAMBIOS SOCIALES QUE AFECTARON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE**

**SOCIAL CHANGES THAT AFFECT ORGANIZATIONAL CULTURE
OF PUBLIC TRANSPORTATION COMPANY**

MIGUEL ANGEL MANZANERO CHAN¹

Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Contaduría y Administración
manzananeromiguel@gmail.com

DRA. TERESITA DE JESUS SABIDO DOMINGUEZ²

Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Contaduría y Administración
tere.sabido@correo.uady.mx

¹Contador Público egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, Estudiante de la Maestría en Gestión y Cambio Organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY.

²Doctora en Administración por la Universidad del Sur. Catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY.

Resumen

En este documento se explica la relación estrecha que hay entre el clima y la cultura organizacional, se detalla las características que cada una tiene y los efectos que de manera reciproca producen una a la otra y viceversa. Se toma la información de una empresa de transporte público de la ciudad de Mérida Yucatán, que decide hacer cambios en su cultura organizacional buscando traspasar de lo social a lo empresarial, sin embargo, los cambios que realiza afectan directamente su clima organizacional, que debido a la estrecha relación que tiene con la cultura organizacional termina por modificarla, pero no en el sentido en el que la empresa lo había planeado. Cabe mencionar que dichos cambios fueron realizados sin la asesoría profesional pertinente para lograr el objetivo general de la organización.

Palabras clave: Cambio organizacional, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Transporte Publico, Empresa de Transporte.

Abstract

This document explains the close relationship between the organizational Culture and Climate, it details each one characteristic and the reciprocal effects that one produces on the other and vice versa. The information is taken from a public transport company in the city of Mérida Yucatán, which decides to make changes in its organizational culture seeking to transfer from the social to the business, however these changes affects directly its organizational climate, which due to its close relationship with the organizational culture this ends up been modified, but not in the way the company had planned. It is worth mentioning that these changes were made without the pertinent professional advice to achieve the general objective of the organization.

Key words: Organizational Change, Organizational Climate, Organizational Culture, Public Transportation, Transportation Company.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas el transporte público, ha estado pasando por múltiples cambios, algunos provocados por el sistema de Gobierno, otros por el sistema económico y político de la ciudad y algunos generados por la misma organización como parte de su evolución.

En la ciudad de Mérida, Yucatán, el sistema de transporte publico está conformado por 2,078 unidades que prestan el servicio, según datos del Programa Sectorial “Yucatán Verde y Sustentable” publicado en el diario oficial del estado de Yucatán el día 12 de diciembre de 2019 por el Gobierno Estatal 2018-2024.

Con ayuda de la página merida.transpublico.com en la que se anuncia la existencia de 174 rutas de transporte, se identificó que 59 rutas pertenecen a la misma empresa, lo que significa que un 34% de todo el sistema de transporte está en el control de una misma empresa. Cabe mencionar que se tomó información de esta pagina debido a que las instituciones de gobierno relacionadas con el sistema

de transporte, como lo es el Instituto de Movilidad y Desarrollo Urbano Territorial (IMDUT) y la Dirección de Transporte del Estado de Yucatán (DTEY), no tienen información oficial de este tema para consulta del público en general.

Al determinar a que empresa corresponden las rutas mencionadas en el párrafo anterior, se le solicitó la colaboración para el presente documento, la empresa aceptó a dar la información necesaria a cambio de mantener en confidencialidad su identidad, por lo que para fines de este documento se le denominará La Empresa de Transporte de Yucatán (LETY).

El objeto de este documento es identificar los cambios que llevo a cabo la empresa LETY para modificar su Cultura Organizacional.

En los siguientes títulos se explica la naturaleza de la organización y su relación con las personas, se explica qué es el Clima Organizacional, qué es la Cultura Organizacional y la interrelación que mantienen estos dos conceptos.

Posteriormente se presenta como ejemplo los cambios que ha tenido la empresa de transporte público LETY que han hecho que se transforme su Cultura Organizacional y para finalizar se ofrecen unas conclusiones.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 La empresa y su relación con las personas

De acuerdo con Basave (2001) la empresa no es un ente autónomo, sino que dentro su formación requiere de la inventiva y de la iniciativa de las personas, por lo que debe de considerarse un producto social cuya evolución esta sujeta a cambios en su forma de organización, que responde a fuerzas económicas y sociales, en la que acontecen coyunturas históricas que presentan transformaciones cualitativas (p.8-9).

Estas transformaciones cualitativas suelen relacionarse con atributos o características no cuantificables que le van dando la personalidad a cada organización o empresa. Pero ¿Cómo se puede hablar de una personalidad, si se está hablando de un ente económico³ y no de una persona?

Resulta que las organizaciones en general son consideradas entes vivos, que nacen, crecen se reproducen y mueren o se reinventan para seguir su crecimiento y desarrollo. Según los teóricos del sistema abierto, Scott y Davis (2006), las organizaciones son como células vivas, las cuales desde su nacimiento están en contacto directo con su medio ambiente, del cual toman recursos, que después de consumirlos o transformarlos lo devuelven al mismo.

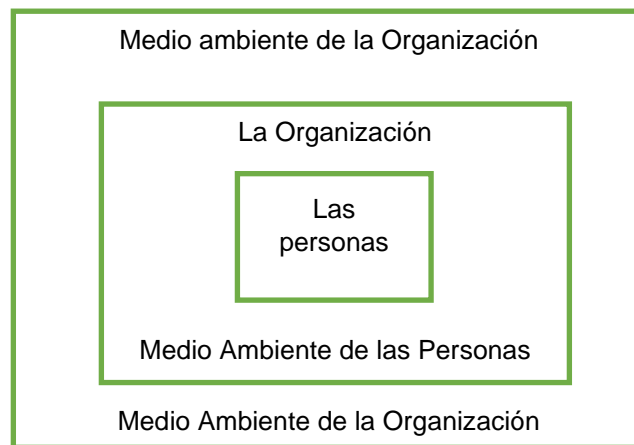
Empero, las organizaciones no solo viven en un medio ambiente, sino también crean un medio ambiente para sus integrantes, lo que se le conoce como sistema natural y que Scott y Davis (2006)

³ Ente económico. Se refiere a la empresa, a la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. Artículo 6. Capítulo III: Normas Básicas. Título I. Decreto 2649 de 1993. Normas de Información Financiera.

relacionan con las metas de la organización, explicando que estas metas se verán afectadas por el comportamiento de las personas, ya que se trata de un grupo social tratando de existir a través de una organización.

En la Figura 1.1.1 se observa como las personas están contenidas en la Organización, por lo que la organización es su medio ambiente y al mismo tiempo la organización que contiene a las personas está contenida en un medio ambiente más grande, lo que significa que el comportamiento de las personas influye en la organización y en su medio ambiente exterior y de igual manera el ambiente exterior afecta a la organización y por añadidura a las personas.

Figura 1.1.1 Correlación entre el medio ambiente, la organización y las personas que integran la organización.



Fuente: Elaboración Propia. con datos de Scott y Davis (2006).

1.2 Clima Organizacional

El concepto de Clima y Cultura Organizacional suele ser relacionado e incluso confundido uno con otro debido a la estrecha relación que guardan.

Lewin, fue uno de los primeros en hablar del comportamiento de las personas dentro de una organización definiendo que el comportamiento de los individuos dentro de la organización estaba influenciado por sus características personales, pero también por la influencia que recibía de su organización Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K (1939).

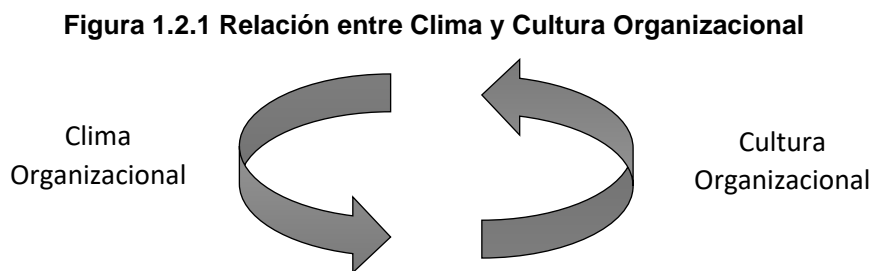
Como ya se mencionó en el título anterior, la organización esta compuesta por personas, pero a su vez la organización es parte de un ecosistema mas grande, por lo que las personas que intervienen en una organización provienen de otros medios ambientes y traen consigo sus propias características y particularidades, que, al aportarlas a la organización, la modifican o la interfieren.

La organización a su vez como ente vivo tiene sus propias características, las cuales, a través de medios formales dentro de su estructura, también las comparte y las permea a sus integrantes creándose un sistema de alimentación y retroalimentación entre uno y otro.

Basados en trabajo de Moran y Volkwein (1992), los autores Santana y Cabrera (2007) aseguran que durante las últimas décadas no se ha llegado a un acuerdo sobre el significado y el alcance del Clima Organizacional por lo que para concebirlo ofrecen cuatro perspectivas para tener un esquema conceptual:

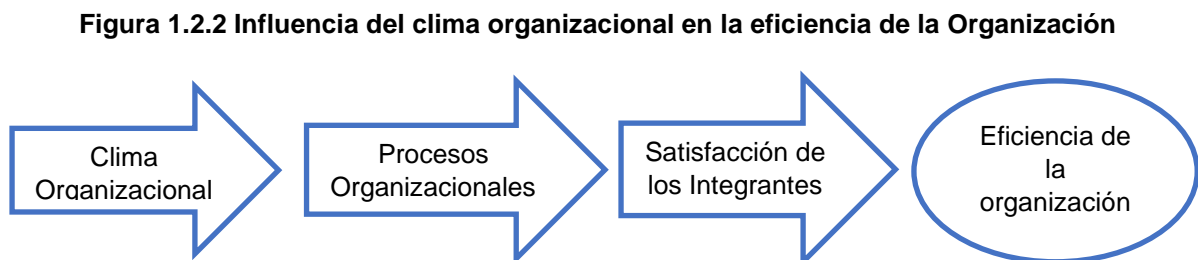
- Enfoque Estructural
- Enfoque Perceptual
- Perspectiva Interactiva
- Enfoque Cultural

Sin embargo, Méndez (2008) manifiesta que el Clima organizacional es sociológico y que es el resultado de los procesos de interacción social establecidos por las personas, cuando están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias (Cultura). Este sería el medio por el cual la Cultura Organizacional influye en el clima organizacional y viceversa. Véase la figura 1.2.1



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

Patlán, Martínez y Hernández (2012) por su parte contribuyen en el tema del clima organizacional dándole un interés especial debido a que consideran que tiene gran influencia en los procesos organizacionales como la toma de decisiones, el aprendizaje, la solución de problemas y por consecuencia tiene influencia en la satisfacción de sus miembros, y esta satisfacción está relacionada con la eficiencia de la organización. Véase figura 1.2.2



Fuente: Elaboración Propia. con datos de Patlán et al (2012).

1.3 Cultura Organizacional

Según García (2006), es Elton Mayo en 1972, el primero en indagar en los factores que afectan el desempeño de los individuos dentro de una organización llegando a la conclusión de que el ambiente grupal altera la percepción del trabajador respecto a los objetivos de la empresa, lo que da una primera visión de como el medio ambiente de la empresa afecta a los individuos, la cultura organizacional.

Por su parte Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) enlistan algunos elementos que podrían facilitar el identificar a la cultura organizacional en una empresa:

- Identidad de los miembros
- Perfil de la decisión
- Integración
- Tolerancia al riesgo
- Criterios de recompensa
- Tolerancia al conflicto
- Enfoque de la organización

Obsérvese que todos los identificadores de una cultura organizacional están ligados a las percepciones del individuo, es por lo que de nueva cuenta nos encontramos con la reciprocidad existente entre el clima y la cultura organizacional.

La identidad de los miembros puede ser definida como la percepción de pertenencia que tienen los integrantes de la organización, un tema psicosocial que surge del sentimiento que les genera al ser parte de la empresa, lo que los lleva a sentirse integrados y que la organización lo confirma al tener mecanismos que les permite mostrar a los integrantes que son parte de ese grupo.

En consecuencia, según Salazar, et al (2009), el clima y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte del mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa (parr.15). Vea de nueva cuenta la figura 1.2.1

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa LETY, tiene mas de 9 décadas de antigüedad, ubicada en el centro de la ciudad, fue pionera del servicio de transporte público de pasajeros, en la década de los 30's cuando iniciaba el sistema de transporte en la ciudad de Mérida, la empresa LETY fue una de las 2 primeras empresas en dar el servicio, con apenas 2 rutas inaugurales y escasos 20 integrantes de la organización.

En la última década la empresa LETY registró más de 400 unidades, 800 empleados operativos, y cerca de 200 empleados administrativos, incluyendo al personal directivo en este último número.

Durante sus primeros años la empresa LETY, fue un sindicato de trabajadores por lo que tenía un objetivo meramente social, representaba a sus integrantes a través de un líder sindical, el cual realizaba acciones sociales a favor de su gremio. Era su particularidad.

Dentro de las iniciativas y características propias que tuvo la empresa, que la distinguía de otras entidades de su mismo giro, hasta el año 2002, se podía encontrar los siguientes elementos:

- Realizaba actividades de convivencia social para sus integrantes
- Contemplaba la participación de su comunidad en sus actividades
- Tenía como prioridad el desarrollo de la familia de sus integrantes a través de proveer y asegurar que los familiares de los trabajadores tuvieran acceso a educación gratuita y de calidad.

Para llevar a cabo estas iniciativas se había implementado una serie de acciones cuyo resultado se podía resumir en dos conceptos:

- ✓ Educación y
- ✓ Recreación

Como parte de la iniciativa de proveer educación a las familias de sus trabajadores la empresa en el año 2002 contaba con:

- Escuela de Preescolar
- Escuela Primaria
- Escuela Secundaria
- Escuela Preparatoria

Las cuales eran administradas por la empresa y tenían el control sobre las mismas, lo que les permitía asegurar un espacio primero a sus trabajadores y después a la comunidad a la que pertenecían de acuerdo con su posicionamiento geográfico.

Como parte de la iniciativa de proveer actividades recreativas a las familias de sus trabajadores la empresa en el año 2002 celebraba las siguientes fechas conmemorativas:

- 06 de Enero – Rosca de Reyes
- 14 de febrero – Día del Amor y la amistad
- 30 de Abril – Día del niño
- 10 de Mayo - Día de la Madre
- Julio – Aniversario de la Empresa
- Noviembre – Hanal Pixán
- Diciembre – Navidad

Las cuales contaban con la asistencia de sus trabajadores, familias y público en general.

3. CAMBIOS INTERNOS EN LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

En el año 2002 después de un cambio de administración en la empresa LETY, se modifica la visión social que mantenía esta empresa y esto lleva a que tomen la decisión de eliminar de sus prioridades el mantenimiento y control de los centros educativos con los que contaba, se presenta en la Tabla 3.1 las modificaciones que llevaron a cabo.

Tabla 3.1 Cambios en las Iniciativas de Educación

2002			2012	
INSTITUCION EDUCATIVA	PROPIEDAD DEL INMUEBLE	CONTROL ADMINISTRATIVO	PROPIEDAD DEL INMUEBLE	CONTROL ADMINISTRATIVO
PREESCOLAR	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY ⁴	SEGEY
PRIMARIA	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY	SEGEY
SECUNDARIA	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY	SEGEY
PREPARATORIA	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY	SEGEY

Fuente: Elaboración propia. con datos de la empresa LETY (2020).

En el año 2006 la empresa LETY vuelve a tener un cambio de administración y se realizan cambios de nueva cuenta de la visión social que mantenía esta empresa tomando la decisión de modificar sus actividades de eventos sociales y recreativos que se hacían para los trabajadores, familiares y público en general, se presenta en la Tabla 3.2 las modificaciones que llevaron a cabo.

Tabla 3.2 Cambios en los Eventos Recreativos y Sociales de la empresa LETY

FECHAS	MOTIVO DE CELEBRACIÓN	ACTIVIDAD EN 2002	PARTICIPANTES EN 2002	ACTIVIDAD EN 2012	PARTICIPANTES EN 2012
06 DE ENERO	REYES MAGOS	CORTE DE ROSCA	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL 	CORTE DE ROSCA	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRATIVOS
14 DE FEBRERO	DIA DEL AMOR Y LA AMISTAD	ENTREGA DE CHOCOLATES	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL 	CANCELADO	
30 ABRIL	DIA DEL EMPLEADO	DESAYUNO CON EMPLEADOS JUEGO DE BEISBOL JUEGO DE FUTBOL	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL (SOLO EN LOS JUEGOS) 	JUEGO DE BEISBOL	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRATIVOS
10 DE MAYO	FESTIVAL DE LAS MADRES	ENTREGA DE ROSAS RIFA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL 	CANCELADO	

⁴ SEGEY- Abreviatura de Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán

JULIO	ANIVERSARIO DE LA FUNDACION DE LETY	DESAYUNO MISA JUEGO DE FUTBOL JUEGO DE BEISBOL	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL	DESAYUNO MISA JUEGO DE FUTBOL JUEGO DE BEISBOL	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS
DICIEMBRE	ANIVERSARIO LUCTUOSO DEL FUNDADOR	HOMENAJE DESAYUNO	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL	HOMENAJE	• ADMINISTRATIVOS
DICIEMBRE	POSADA NAVIDEÑA	CENA BAILE	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS	CANCELADO	

Fuente: Elaboración propia. con datos de la empresa LETY (2020).

Con los cambios expresados en las tablas anteriores, la empresa LETY consideró que fueron los cambios que le permitirían modificar su identidad de la organización.

Transformándose de una organización social a una organización más empresarial. Sin embargo, estos cambios trajeron consecuencias para la empresa.

- En el año 2019, en el mes de Mayo se produjo un estallido de huelga por parte de los trabajadores.

Esto debido a que el cambio en la identidad de la organización (cultura) modificó la percepción de identidad de sus trabajadores (clima), sintiéndose desprotegidos y segregados de la organización.

Como consecuencia del clima organizacional, los trabajadores tomaron la decisión de irse a trabajar a otra empresa, reduciéndose la plantilla laboral, lo que terminó por afectar la operación de la empresa en el año 2019 de la siguiente manera:

- Se redujo la plantilla laboral de 800 a 600 trabajadores debido a sus bajas laborales voluntarias.
- Se redujo del parque vehicular en circulación por falta de personal de 400 a 300 vehículos.

Esta reducción no programada de trabajadores y a su vez de vehículos motivo que :

- Se incrementará el tiempo de espera del usuario final al haber menos vehículos en una ruta
- E impacto en los ingresos totales de la organización en un 25%

El impacto en las finanzas de la empresa LETY ha motivado a que:

- Se establezcan nuevos controles administrativos
- Se recorte el presupuesto
- Tengan incapacidad de renovación vehicular
- Atrasos en el pago de sus nominas
- Reducción de Prestaciones de Ley

4. CONCLUSIONES

La empresa LETY intento cambiar su Cultura Organizacional, sin la asesoría profesional adecuada para hacerlo, lo que la llevo a tomar decisiones, que, a través del tiempo, 18 años, ha modificado su Cultura Organizacional, sin embargo, dista de ser lo que se visualizó cuando se decidió realizar esos cambios.

La empresa LETY en realidad lo que hizo fue realizar cambios que modificaron su Clima Organizacional, y como se estableció en el marco conceptual, el clima y la cultura organizacional está íntimamente relacionados.

Por lo que al cambiar su clima termino por modificar su Cultura organizacional, hacia un sentido que no era el previsto y que para finalizar la ha puesto en aprietos financieros.

REFERENCIAS

- Basave, J. (2001). Un siglo de grupos empresariales en México. Textos Breves de Economía . Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, México. ISBN 970-701-143-2 Recuperado de: <http://ru.iiec.unam.mx/1770/1/UnSigloDeGposEmpEnMex.pdf> || URI IIEc:RU-UNAM:685222
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas Psychologica, 5(1),163-174.[fecha de Consulta 2 de Diciembre de 2020]. ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=647/64750112>
- Gobierno del Estado de Yucatán 2018-2024, 2019, Programa Sectorial: Yucatán Verde y Sustentable, DOF del estado de Yucatán, anexo I: d), p.48. Recuperado de: http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/ped/PMP/2018-2024/4._PMP_Yucatan_verde_y_sustentable.pdf
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939) "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates". Journal of Social Psychology, 10, 271-299. New York.
- Méndez, S. (2008). Caracterización del clima y la cultura organizacional del primer club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Patlán, J. Martínez, E. y Hernández R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 5. Núm. 5.
- Rutas de Transporte de la Ciudad de Mérida Recuperado de: <https://merida.transpublico.com/>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es

Scott, R. y Davis, G. (2006). Organizations and organizing rational, natural and open system perspectives. USA: Routledge.