

**Consortio de Investigación Económica y Social**

**Instituto de Estudios Peruanos**

¿Cómo influye el sistema laboral de las empresas de transporte público en la problemática del tránsito limeño? Un acercamiento a las dinámicas de trabajo de las empresas de transporte a partir de la liberalización del sector en 1991.

Informe Final

Claudia Bielich Salazar



CIES  
consorcio de investigación  
económica y social

***IEP Instituto de Estudios Peruanos***

## ÍNDICE

Sección	Página
1. Introducción	3
2. Enmarcando el sistema laboral del transporte público	7
2.1 El transporte como parte de la ciudad y el espacio público	7
2.2 Ciudad y transporte en Lima	16
2.3 El sistema laboral	27
3. Historia y realidad actual del transporte limeño	29
3.1 Historia de las empresas de transporte público	29
3.2 La normatividad en el transporte limeño	36
3.3 El sistema de transporte público en Lima actualmente	47
4. Las empresas de transporte público de Lima	56
4.1 Empresa de Transporte Urbano El Paraíso SA (ETUPSA)	56
4.2 Empresa de Transporte y Servicios Santa Rosa de Lima SA	59
4.3 Empresa de Transporte y Turismo Star Tours SAC	61
4.4 Resumen de las tres empresas	64
5. El sistema laboral de las empresas de transporte estudiadas	66
5.1 Los actores que participan en las empresas de transporte público	66
5.2 Identificando el tipo de relación entre los diferentes actores	81
5.3 El sistema laboral de las empresas de transporte público analizadas	88
6. Las prácticas de manejo de los choferes de transporte público de Lima metropolitana	96
6.1 Las tácticas utilizadas: "Chantarse", "Correteo" y sus variantes	97
6.2 Las tácticas utilizadas y el modo de manejo en las tres empresas estudiadas	104
6.3 Las prácticas de manejo en las empresas de transporte público analizadas	117
7. ¿Informalidad en el transporte?	122
7.1 Variables que influyen en el grado de formalidad de las empresas de transporte público	122
7.2 El grado de formalidad en las tres empresas estudiadas	128
8. Conclusiones	131
Bibliografía	139
Anexos	143

## 1. INTRODUCCIÓN

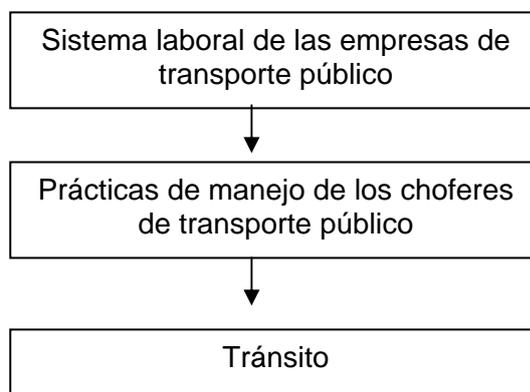
No cabe duda que el tema de la movilidad es un problema para todos los limeños. Ya sea para quienes suelen movilizarse en transporte público o para quienes usan transporte particular, existe un consenso acerca del caos que caracteriza al sistema de transporte limeño. Según una encuesta realizada por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú para la organización “Ciudad Nuestra” en abril del 2008, los limeños ubican como el segundo problema de Lima al “caos y la mala calidad del transporte público” con el 46% (Ciudad Nuestra 2008). Suele escucharse que éste es un problema de educación de los choferes o de falta de infraestructura, y es precisamente hacia este segundo hecho al que están apuntando las últimas medidas de parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Sin embargo, creemos que el problema es mucho más complejo a cómo está siendo abordado. El asunto involucra diferentes aspectos: el institucional (referido al papel del Estado en la gestión y organización de la movilidad de los ciudadanos), el empresarial (que supone el funcionamiento y los procesos internos de las empresas de transporte público), el de las prácticas de los choferes. La presente investigación busca acercarse al segundo aspecto. Y, a partir de él, entender el tercero.

Esta investigación nació de nuestra preocupación por entender la problemática del tránsito limeño desde una perspectiva poco analizada: la de las empresas de transporte público. Es común escuchar calificativos negativos de los limeños hacia los choferes y cobradores que participan en el tránsito. Nosotros queremos alejarnos de dichos calificativos que, a nuestro entender, se producen sin siquiera conocer la realidad de tránsito en general. Así, buscamos entender por qué los choferes manejan de la manera en que lo hacen.<sup>1</sup> Consideramos que uno de los factores clave que explica el modo de manejar de los choferes recae en el sistema laboral en el que se encuentran. No es que los choferes sean “unas bestias” como muchos limeños los caracterizan, sino que están inmersos en un sistema laboral que quizá los obliga a manejar así o, por lo menos, no desincentiva dicha práctica de manejo. Fue este interés el que dio origen a dicha investigación. Creemos que para entender el modo de manejo de los choferes, que es uno de los principales causantes del caos en el tránsito limeño, es fundamental comprender cómo funcionan las empresas de transporte público para las que ellos trabajan. En el siguiente esquema se pueden observar las relaciones en las que se basa este estudio:

---

<sup>1</sup> Un primer acercamiento al respecto puede verse en: Bielich (2007a).

**Figura 1.1** Hipótesis de investigación



Fuente: Elaboración propia

La dinámica de funcionamiento de las empresas influye consistentemente en el modo en que nuestro tránsito funciona. De esta manera, la principal hipótesis de este trabajo es que la manera de manejar de los choferes es producto del sistema laboral en el que se encuentran. A su vez, el sistema laboral está relacionado con la poca presencia del Poder Público en la organización del sistema urbano de transporte.

Para probar nuestra hipótesis, esta investigación se centra en el modo de funcionamiento de las empresas de transporte público de Lima. Abordaremos el tema desde tres empresas. Las empresas elegidas tienen diferentes características, lo que nos permite una mirada amplia a los diferentes aspectos de la realidad del transporte público limeño. En cada una de las empresas se realizaron catorce entrevistas a: 1) accionistas o dirigentes, 2) propietarios de vehículos, 3) choferes y 4) cobradores. Las entrevistas se realizaron siguiendo una guía de entrevista preparada para cada uno de los actores (las guías de entrevistas pueden verse en el Anexo 1). En cada entrevista obtuvimos información sobre la forma de funcionamiento de cada una de las empresas, las relaciones entre los diferentes actores, el papel de los choferes dentro de la empresa, y el modo de manejar de cada uno de ellos.

Además, para sustentar los resultados de las entrevistas, hicimos observación participante en unidades de las tres empresas entre abril y mayo del 2007. Durante tres semanas se realizó observación dentro de las unidades de transporte público. Se observó una semana cada una de las tres empresas. Se contaba con una guía

de observación, que fungía de plantilla de recojo de información, que permitía almacenar información respecto a la forma de manejar de cada una de las unidades. Esta observación se realizó como parte de otra investigación, pero la información nunca fue utilizada. Somos conscientes que la información tiene año y medio, pero de todas maneras creemos que nos permite una mirada de primera mano a qué es lo que ocurre en las calles limeñas desde una unidad de transporte público.

A partir de las entrevistas y observación realizadas buscamos sustentar nuestra hipótesis referida a la relación causal entre el sistema laboral de las empresas de transporte público y el modo de manejar de los choferes. Para ello describiremos y analizaremos cómo funcionan cada una de las tres empresas y, a su vez, cómo suelen manejar los choferes de cada una de ellas. Este análisis permitirá acercarnos a la problemática del tránsito de nuestra ciudad, viendo cómo el modo de funcionar de las empresas influye en nuestro tránsito.

Ahora bien, en la historia del transporte de nuestra ciudad 1991 aparece como un año muy importante. En julio de ese año se promulgó el DL 651, por medio del cual se liberalizaba el sector. Una de las consecuencias del DL 651 fue el cambio en la constitución de las empresas y en los requisitos de funcionamiento exigidos por el Estado. Este decreto es importante porque marca una nueva era en el sistema de transporte público de la ciudad. A partir de él las cosas cambiaron y el panorama del transporte limeño cambió. La presente investigación se centra en lo que ocurrió de 1991 en adelante, viendo qué cambios y transformaciones se produjeron a partir de su promulgación. Además, la década del noventa es importante también desde otro punto de vista: el académico. Es a partir de estos años que desaparecen los estudios científicos acerca de la realidad del transporte limeño. Durante los últimos veinte años no se han realizado mayores investigaciones al respecto. El tema ha quedado confinado a consultorías e informes internos de las entidades encargadas. Esta investigación busca entonces, también, responder a la necesidad de un estudio académico sobre la realidad del transporte público limeño; y estudiaremos precisamente las décadas en la que investigaciones de las ciencias sociales al respecto desaparecieron.

El presente informe está organizado de la siguiente manera: En el capítulo dos presentaremos el marco teórico de la investigación, que se basa en el estudio de la ciudad y la movilidad, en investigaciones específicas sobre el transporte público limeño y en teorías sobre el sistema laboral. En el capítulo tres nos acercaremos al

mundo del transporte público de Lima metropolitana a partir de un repaso histórico, un análisis de la normatividad y la exposición de datos sobre sus características actuales. En el cuarto acápite presentaremos las tres empresas a investigar en este estudio. En el quinto capítulo analizaremos las relaciones entre los diferentes actores en cada una de las empresas y concluiremos sobre el tipo de sistema laboral existente en ellas. En el sexto capítulo estudiaremos las prácticas de manejo de los choferes de cada una de estas empresas y finalizaremos con unas ideas sobre el modo de manejar de los choferes limeños. En el séptimo capítulo discutiremos la idea de la informalidad en el transporte público e introduciremos la noción de medir el nivel de formalidad. Por último, cerraremos con algunas ideas como conclusión.

## **2. ENMARCANDO EL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO**

En esta sección contextualizaremos la presente investigación, que pretende analizar al sistema de transporte público de Lima. El tema que nos interesa y al que dedicaremos la mayor parte del informe es sistema de transporte público de la ciudad. Pero antes de adentrarnos en él, consideramos que es fundamental enmarcarlo dentro de un contexto de ciudad. Además, un interés principal es el análisis de la situación laboral en las empresas de transporte, por lo que nos detendremos en algunos estudios sobre el tema laboral.

### **2.1. El transporte como parte de la ciudad y el espacio público**

El proceso de urbanización, que Remy y Voyé (2006) definen como “el proceso a través del cual la movilidad organiza la vida diaria, lo que supone una posibilidad y capacidad de movimiento y una valoración de la movilidad” (Remy y Voyé 2006: 107), se inició entre finales del siglo XVIII y principios del XIX. La primera ciudad que sufrió los cambios propios del proceso de la urbanización fue París. Espacios que se habían caracterizado por el paso de transeúntes y la tranquilidad, vieron la irrupción del movimiento desenfrenado producto de los vehículos jalado por caballos. Uno de los escenarios que sufrió dichos cambios fue el bulevar, al que Baudelaire le dedicó más de un poema. Las ideas de Baudelaire son tomadas del análisis que realiza Marshall Berman (1989) sobre dos poemas en prosa del primero. En ambos el centro de atención es el bulevar, espacio nuevo en la ciudad parisina, que servía como espacio de intercambios tanto públicos como privados. Uno podía sentarse en un café a conversar mientras a su lado transitaban vehículos y peatones. En el poema *La pérdida de la aureola* se retrata a un artista cruzando el bulevar, en medio de caos “con la muerte galopando hacia mí”, que realiza un movimiento brusco con el que deja caer su aureola. Berman asegura que la nueva fuerza que aparece en los boulevares a la que Baudelaire hace referencia es el tráfico moderno. Éste era veloz y carecía de normas, sobre todo para los peatones (esto se refleja en el hecho en que el material en el que se construyeron las pistas era propicio para los caballos y carrozas, pero al hombre de a pie lo ensuciaba, lo obligaba a caminar por fango). El peatón se vio envuelto en una nueva realidad, un espacio en el que tenía que moverse constantemente, no podía quedarse quieto. Mientras que el bulevar suponía una vida más radiante y excitante de lo que había sido jamás, también era más arriesgada y aterradora para quienes se desplazaban a pie. El hombre tuvo que privilegiar el movimiento por medio del coche.

El incipiente tráfico de la calle y el bulevar, no conoce límites espaciales o temporales, inunda a todos los espacios urbanos, impone su ritmo al tiempo de cada cual, transforma la totalidad del entorno moderno en un 'caos en movimiento'. (Berman 1989: 159).

A partir de los poemas de Baudelaire, Berman argumenta que la construcción de bulevares y calles provocó que en las ciudades se privilegiara el desplazamiento. El movimiento trajo consigo desorden y peligro. Esto afectó en primer momento al ciudadano de a pie. La urbanización privilegió al chofer. Se pasó de una ciudad enfocada en el *peatón* a una enfocada en el *conductor*.

La calle ya no pertenecía al individuo, pertenece al automóvil. El hombre de la calle, afirma Berman, debía asimilarse a la nueva situación e incorporarse de nuevo al poder al convertirse en el hombre del coche. (Berman 1989: 167). Berman encuentra que el poder se hallaba en el hombre de coche. Por lo tanto, la planificación urbana necesitaba "un nuevo tipo de calle que será una 'máquina de tráfico', o, para variar la metáfora básica, una 'fábrica de producir tráfico'" (Berman 1989: 167). Ésta es la autopista, que separaba y dividía a la ciudad: "aquí la gente, allí el tráfico; aquí el trabajo, allí las viviendas". Para analizar el mundo de la autopista, como le denomina, Berman se centra en el caso de Nueva York. Allí encuentra que el mundo de la autopista estuvo dominado por Robert Moses, quien realizó diversas obras y fue quien construyó la autopista que atravesó el Bronx y produjo el deceso de dicho barrio. Moses afirmaba que había que "abrirse camino con un hacha de carnicero" a través de las ciudades y barrios. En las primeras décadas del siglo XX hubo una efervescencia por construir vías, por desarrollar, sin que importaran las consecuencias que ello traería a quienes tenían que habitar en las ciudades en interacción con las nuevas infraestructuras.

De esta manera, el desarrollo de las ciudades se encuentra en estrecha relación con la incorporación masiva de medios de transporte en la vida cotidiana. La urbe fue reorganizada para privilegiar la circulación. Para ello se construyeron amplias vías, entre las que la autopista fue la más importante, que facilitaron los desplazamientos acelerados. Vega Centeno (2004) afirma que en las ciudades la circulación se impuso a la habitación (precisamente, en la primera ciudad donde ocurrió esto fue en París, como se puede observar a partir de los poemas de Baudelaire). De esta

manera, la urbanización implica la integración de la movilidad como elemento estructurante de la vida cotidiana.

La nueva organización supone en la vida cotidiana el desarrollo de estrategias individuales antes que colectivas, lo que va a favorecer una recomposición de los espacios sociales, ya no como grupo heterogéneo vinculado a un territorio, sino como grupos de homogeneidad interna pero con fuerte heterogeneidad externa. (Vega Centeno 2004: 50)

La autopista pasó a ser, así, el símbolo de la modernidad (y de la urbanización) del siglo XX. Produjo movimiento y aceleración, y a la vez destruyó a las comunidades y barrios de su alrededor, que fue lo que ocurrió en el caso del Bronx. Éste desapareció tras la construcción de una autopista que cruzaba el barrio. La autopista transformó las interacciones de los individuos, las aceleró y despersonalizó. Se perdieron los “espacios locales”. Las autopistas buscaban dividir la ciudad en “espacios de lugar” y “espacios de flujo” (utilizando la terminología de Manuel Castells (2006)), cada uno independiente y alejado del otro. Y la manera de relacionarse en el segundo es completamente diferente a la cómo la interacción se efectúa en el primero.

En la era actual, denominada “era de la información” por Castells (2006), la ciudad se encuentra organizada en nodos. Cada nodo representa un foco de interés, que tiene importancia para la sociedad red, ya que es a través de los nodos que se transmiten los flujos de información y conocimiento que mueven a las sociedades del mundo inmersas en esta red de información. Así, la ciudad se va organizando en una red de nodos, en los que se interconectan distintos flujos, dando lugar al espacio de flujos. “Las redes procesan los flujos. Flujos son corrientes de información entre nodos que circulan por los canales que conectan los nodos” (Castells 2006: 28). Esta reestructuración de la ciudad conlleva a que el espacio pierda importancia como territorio. Lo importante ahora es la estructura de nodos, en cuya realidad habitamos, y el espacio pasa a ser fundamental en función de las posibilidades de desplazamientos que cada individuo puede generar, a fin de comunicar sus diferentes nodos. La vida cotidiana, entonces, se organiza a través de una trama de nodos. El espacio de flujos se diferencia del espacio de lugares, y es que:

Mientras que en el espacio de lugares, basado en la contigüidad de la práctica, el significado, la función y la localidad están estrechamente interrelacionados, en el

espacio de flujos, los lugares adquieren su significado y su función mediante el papel nodal que desempeñan en las redes específicas a las que pertenecen. (Castells 2006: 66).

En el espacio de lugar impera la relación cara a cara, la tranquilidad y la locación en la que uno se encuentra. En cambio, en el espacio de lugares el espacio importa en la medida en que está compuesto por nodos e interconectado en una red, en la que se transmiten los flujos. El cambio hacia una sociedad dominada y organizada a través del espacio de flujos se dio a partir de una serie de variables: el Internet, las nuevas tecnologías de la información (TIC), avances tecnológicos y los progresos en materia de transporte. Quizá la autopista sea la pionera en esta evolución.

Las vías son producto de la necesidad de movilidad que aparece en la ciudad moderna. La relación entre ciudad y movilidad, según lo señala Avellaneda (2007: 111) es dialéctica. Ambas variables se influyen mutuamente: la distribución del territorio condiciona la necesidad de movilidad, pero también la movilidad va influenciando en el modo en que la ciudad está organizada.

Antes de continuar, es necesario definir *movilidad*. Tal y como lo explica Avellaneda (2007), entre los términos *tránsito*, *transporte* y *movilidad* no sólo hay diferencia sino también evolución en su uso en el urbanismo y las ciencias sociales. Cuando se aplicaba el término *tránsito*, el objeto de estudio era el automóvil. Luego, el interés se amplió a otros medios para movilizarse, y apareció la noción de transporte (transporte motorizado y no motorizado, transporte público y privado). En ambas concepciones el objeto de estudio es el vehículo que permite el movimiento, mas no las personas. Es recién con la incorporación de las personas como objeto de estudio que aparece la noción de *movilidad*.

El concepto de movilidad (...) se preocupa no sólo de los medios de transporte que utilizan los ciudadanos sino de los motivos que los llevan a moverse, de las facilidades o dificultades que tienen para hacerlo, de las diferentes pautas de movilidad existentes entre los diferentes colectivos sociales, de la vinculación de esta actividad, la de desplazarse, con su nivel de renta o su nivel de autonomía personal, etc. (Avellaneda 2007: 105)

Utilizando el término *movilidad* abarcaremos a los ciudadanos y los diferenciaremos entre sí. Es decir, no tendremos a un todo homogéneo que utiliza medios de

transporte, sino que nos permitirá acercarnos a los usuarios según su nivel socioeconómico, su género, su edad, entre otras características. A partir de las ideas de Miralles<sup>2</sup> y de la Ley de Movilidad aprobada por el Parlamento de Catalunya, Avellaneda (2007) define a la movilidad como: “La suma de los desplazamientos individuales que las personas y los bienes tienen que hacer por motivos laborales, formativos, sanitarios, sociales, culturales o de ocio, o por cualquier otro” (Avellaneda 2007: 106-107).

Hemos dicho que el desarrollo de la ciudad supuso la formación de nodos y de espacios de flujo. Esto produjo la necesidad de movilidad en las personas. Además, la propia movilidad influencia la manera en que la ciudad se estructura. Ahí donde hay grandes avenidas, que supone un movimiento mayor de personas, se van creando centros de atracción. De esta manera, la vida de barrio, si bien es cierto continúa, ya no es la que concentra las relaciones de las personas. Una persona puede vivir en un distrito, trabajar en otro y estudiar en un tercero. Para acceder a todos estos espacios necesita movilizarse, necesita del transporte. Vemos, pues, que la ciudad se agranda. La ciudad crece en densidad demográfica pero también crece porque las distancias se acortan gracias al automóvil, que permite desplazamientos más largos. Estamos, pues, ante una ciudad difusa, según la definición de Horacio Capel (2003). Ciudades difusas son las metrópolis, caracterizadas por su crecimiento continuo, su extensión hacia la periferia y el aumento de la movilidad, y en ellas imperan los condominios y las autopistas.

La ciudad actual privilegia la movilidad en largos desplazamientos; Jan Gehl y Lars Gemz (2002) la definen como ciudad abandonada. Este tipo de ciudad es aquella en la que el tráfico peatonal es segregado, por lo que va desapareciendo. La ciudad no está pensada para andar. “Todos los usos de la ciudad se han adaptado gradualmente para ponerse al servicio del conductor. El transporte y la vida en sí son totalmente dependientes del automóvil y de su cultura” (Gehl y Gemz 2002: 14). Aparece la denominada “cultura del automóvil”. Según Vega Centeno, la calle pasa a ser el ‘territorio del automóvil’ a partir de la definición de Dupuy en la que se basa el autor (Vega Centeno 2004: 56). Lo trascendental en la ciudad es facilitar los flujos vehiculares, por ello se ensancharon calles, se crearon avenidas y veredas (que suponen que los peatones tengan un espacio aparte y mucho más pequeño que el

---

<sup>2</sup> Miralles, C. (1997). *Transport i ciutat. Reflexió sobre la Barcelona contemporània*. Belleterra (Barcelona), Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

de los automóviles), y se construyeron normas y patrones de conducta a seguir en dichas vías.

El automóvil se ha convertido en un instrumento que facilita el ejercicio de la “libertad en movimiento” (Vega Centeno 2004), debido a que permite al chofer su particular apropiación de la red vial, lo que produce que cada uno construya sus propias redes de relaciones e itinerarios dentro del flujo vehicular intenso característico de la ciudad. El automóvil permite la movilización dentro de un espacio más grande que el barrio, ahora se interactúa dentro de una urbe.

Los individuos que comparten un territorio, aceptan las reglas al interior del mismo y refuerzan el sentido grupal a través de una inserción afectiva con el suelo que pisan cotidianamente. El control social será estricto en la medida en que todos se conocen y que ante una conducta desviada actuarán en consecuencia. La introducción de la movilidad conlleva la desestructuración de este clásico orden socio-espacial. El individuo se ‘libera’ del colectivo social en el que estaba comprometido, pero también se encuentra más desprotegido en una ‘jungla urbana’ donde los compromisos interpersonales prácticamente desaparecen. (Vega Centeno 2004: 66).

La ciudad difusa que impera actualmente privilegia la movilidad y al automóvil. Pero no por ello las vías deben ser independientes o no tener mayor relación con la dinámica y funcionamiento de la ciudad. El territorio del transporte debe ser parte del espacio público. Dice Jordi Borja (2003) que “el espacio público supone reservar este suelo libre de construcción permanente para el uso comunitario o destinado a equipamientos colectivos de interés general (equipamientos sociales y culturales) o infraestructuras de movilidad” (Borja 2003: 122). La infraestructura de la movilidad debe ser entendida como parte del espacio público, entendido como “espacio funcional polivalente que relacione todo con todo, que ordene las relaciones entre los elementos construidos y las múltiples formas de movilidad y de permanencia de las personas”. (Borja 2003: 29). Tanto los parques y plazas como las calles y avenidas son parte del espacio público, y es que “su función urbanística es ordenadora de flujos, es relacional” (Borja 2003: 133). Los lugares de paseo peatonal no son exclusivos del espacio público, también debe considerarse como parte de él a las avenidas, calles y, en general, a la infraestructura del transporte.

Separar no es segregar. En la ciudad, para hacer ciudad, no conviene aislar las calles. (...) Las calles tienen que ser accesibles también para los vehículos y son

precisas vías anchas para atravesar la ciudad. Pero otras pueden priorizar su función de paseo o bulevar, lugar de estar o de pasar lenta, tranquilamente” (Borja 2003: 136).

De esta manera, se estará haciendo ciudad, ya que se incorpora a los distintos espacios a la dinámica de la ciudad, son parte de su funcionamiento y reproducción. No están apartados ni segregados, más bien forman parte de un todo y permiten ordenar los flujos y relacionar a las personas. Esto es lo que hace que la infraestructura de la movilidad sea parte del espacio público. Y es que el espacio público es fundamental porque, tal y como lo señala Borja (2003), sus dos grandes funciones son a) dar forma y sentido al conjunto de la ciudad; y b) ordenar las relaciones. Según Catalina Romero (2006) a diferencia de las áreas rurales, en las ciudades el espacio público debe ser compartido entre extraños. De esta manera, “aprender a vivir en la ciudad es un saber compartido en base a una experiencia cotidiana de construcción social de un espacio común” (Romero 2006: 2).

La necesidad de movilidad que es característica de las ciudades, se resuelve por medio del transporte. Existen diferentes tipos de transporte, quizá la división más común sea entre transporte particular y transporte público. El primero supone que una persona posee un automóvil, al cual utiliza para movilizarse. En el segundo caso tenemos diferentes tipos de transporte público: el masivo (caracterizado normalmente por buses) y el selectivo (taxis). Claramente en ambos tipos podemos encontrar más opciones, como ocurre en el caso limeño, en que junto a los buses circulan también las cousters y las camionetas rurales, todos brindando el servicio de transporte público masivo.

Dentro del mundo de la movilidad de una ciudad y, en particular, dentro del transporte público encontramos diferentes actores. Por un lado, el Estado, que se supone es el ente que debe regular, organizar y gestionar la movilidad de una ciudad. A través de planes urbanos y de normas y ordenanzas, los municipios y ministerios indicados, deben trabajar el sistema a fin de hacer lo más cómoda y eficiente posible la movilidad de los ciudadanos. Por otro lado, tenemos a los prestadores del servicio de transporte público, a quienes llamamos transportistas. Y, por último, están los usuarios.

Esta investigación se centrará en un análisis de las relaciones laborales en el mundo de los transportistas. Al momento de hablar de relaciones e interacciones, Michel De Certeau (1996) distingue entre las estrategias y las tácticas. La estrategia es:

El cálculo (o a la manipulación) de las relaciones de fuerzas que se hace posible desde que un sujeto de voluntad y poder (una empresa, un ejército, una ciudad, una institución científica) resulta aislable. La estrategia postula *un lugar* susceptible de ser circunscrito como *algo propio* y de ser la base donde administrar las relaciones con *una exterioridad* de metas o amenazas. (...) Toda racionalización “estratégica” se ocupa primero de distinguir en un “medio ambiente” lo que es “propio”, es decir, el lugar del poder y de la voluntad propios. (De Certeau 1996: 42)<sup>3</sup>.

Y entiende por táctica a “la acción calculada que determina la ausencia de un lugar propio. (...) La táctica no tiene más lugar que el del otro. Además, debe actuar con el terreno que le impone y organiza la ley de una fuerza extraña” (De Certeau 1996: 43). De esta manera, según el autor, la táctica se dedica a “aprovechar ocasiones y depende de ellas”. Por lo tanto, “la táctica es un arte del débil” (De Certeau 1996: 43). Mientras que las estrategias están organizadas por un principio de poder, las tácticas están determinadas por la ausencia de poder. La táctica “busca convertir la posición más débil en la más fuerte” (De Certeau 1996: 44).

Las tácticas son procedimientos que valen por la pertinencia que dan al tiempo: en las circunstancias que el instante preciso de una intervención transforma en situación favorable, en la rapidez de movimientos que cambian la organización del espacio, en las relaciones entre momentos sucesivos de una “jugarreta”, en los cruzamientos posibles de duraciones y de ritmos heterogéneos, etcétera. (...) Las tácticas ponen sus esperanzas en una hábil *utilización del tiempo*, en las ocasiones que presenta y también en las sacudidas que introduce en los cimientos de un poder. (De Certeau 1996: 45)<sup>4</sup>.

En una sociedad en la que se interactúa bajo reglas y normas compartidas y respetadas por todos, en las que el Estado tiene un papel y presencia fuerte, las interacciones entre los individuos estarán plagadas de estrategias. Caso contrario, en un ambiente de carencia de normas, de desorganización y poca presencia del Estado, los individuos se verán forzados a construir tácticas a lo largo de su

---

<sup>3</sup> Cursivas del texto original.

<sup>4</sup> Cursivas del texto original.

accionar. Para Romero (2006) el tránsito (debemos resaltar que no habla de movilidad, sino de tránsito, es decir su objeto de estudio son los vehículos), utilizando las ideas de Erwing Goffman, se entiende como:

Un sistema de relaciones dinámico que funciona con sus propias normas que se reproducen y recrean en la interacción entre los actores. Como el lenguaje, tiene sus normas, pero estas son puestas en práctica creativamente: innovando su uso en la práctica de acuerdo a situaciones y contextos sociales específicos. (Romero 2006: 1).

Utilizando las ideas de Romero y extrapolándolas al análisis de la movilidad, podemos decir que en el proceso que supone la movilidad de los ciudadanos, no hay normas fijas que regulen la manera en que deben darse las acciones. Existen normas que se interpretan y ponen en práctica creativamente de acuerdo al momento, al lugar y a la situación. Así, la acción según la cual se practica determinada norma de determinada forma es una táctica, como diría De Certeau, y las tácticas varían de acuerdo al contexto. El uso de tácticas se debe, pues, a que al no existir reglas de juego claras, el territorio de la movilidad no es un escenario de estrategias.

Dice De Certeau (1996) que las tácticas se caracterizan por “una hábil utilización del tiempo”. En esa misma línea, Renato Ortiz (2000) entiende que la vida en ciudad caracteriza por la “racionalidad del tiempo”, ya que “el hombre del campo calculaba su tiempo en función de las pausas naturales; el urbano necesita un reloj artificial que dé ritmo a la regularidad de su movimiento” (Ortiz 2000: 67). El individuo urbano necesita ordenar y gobernar su tiempo.

Para que el flujo en su interior se haga de manera ordenada, el gobierno del tiempo es esencial. Los movimientos deben estar orquestados para evitar una situación caótica. Los atrasos, las rupturas, no son, por lo tanto, simples resonancias del pasado, sino un obstáculo para el funcionamiento del todo. Tiempo función, siempre valuado en referencia a la realización de una acción específica. (Ortiz 2000: 78).

De esta manera, podríamos decir que en el mundo del transporte público, los actores que en él interactúan van construyendo tácticas o estrategias que les permitirán vivir en la ciudad y moverse. Su accionar estará basado en un intento de racionalizar, controlar y organizar el tiempo. Y es que la vida en ciudad, tal y

como lo dice Ortiz, está caracterizada por el intento de los ciudadanos por lograr un efectivo dominio del tiempo, y no que ocurra lo contrario: que sea el tiempo el que los domine.

Hemos dicho que el interés principal de este estudio es analizar a uno de los actores del transporte público: los transportistas. Dentro de las diferentes relaciones que ellos establecen, nos centraremos en sus relaciones laborales y en el modo en que ellas influyen en su forma de conducir y, por ende, en la eficiencia de la movilidad de los limeños. Vemos a las relaciones laborales como una forma de sobrevivencia en la ciudad. Así, la construcción creativa de la oferta del transporte se adecua a las necesidades de movilidad.

## **2.2. Ciudad y transporte en Lima**

### Informalidad y funcionamiento de los comités de transporte público

Es poco lo que se ha trabajado acerca de las empresas de transporte público de la ciudad, a pesar de ser uno de los actores principales en el tránsito. Durante las décadas del setenta y ochenta se produjeron diversos estudios, los más importantes en los centros de investigación DESCO (Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo) e ILD (Instituto Libertad y Democracia). Sin embargo, en los últimos años la producción analítica que se enfoque en el transporte de la ciudad ha sido muy poca.

En 1978 DESCO publicó *¿Paradero Final? El transporte público en Lima metropolitana*, texto de Abelardo Sánchez León, Julio Calderón y Raúl Guerrero, quienes sostenían que en la década del setenta se vivía una crisis caracterizada por la sobre demanda de transporte público. Lima no tenía la capacidad de satisfacer la necesidad de movilidad de sus ciudadanos, la oferta se encontraba muy por debajo de la demanda. (Sánchez León et al 1978: 193).

Como hemos dicho, las relaciones laborales en el mundo del transporte público son un modo de sobrevivencia en esta realidad. Es por ello que hablamos de una “construcción creativa” del transporte, ya que la oferta se va construyendo de tal manera que se adecue a las necesidades de movilidad de los ciudadanos, sin seguir un lineamiento en particular. Sánchez León et al (1978) sostienen que la manera en

que funcionan las empresas no son soluciones a la desorganización del transporte público, sino más bien alternativas para la falta de empleo de los transportistas.

La aparición de nuevas modalidades empresariales para operar el servicio (cooperativas, empresas obrero-sindicales) constituye, más una alternativa al problema del empleo para los trabajadores del transporte, que una solución a las dificultades crecientes que el transporte público encuentra para hacer frente a las necesidades de la población. Por el contrario dichas empresas, al heredar una situación económica precaria y flotas viejas, prestan un servicio cada vez más deficiente. (Sánchez León et al 1978: 194-105)

A partir de la década del setenta, producto de la crisis en la que se vio inmerso el sistema de transporte público de la ciudad, muchas empresas se vieron obligadas a cerrar. Así, hicieron su aparición otras formas empresariales: los comités y las cooperativas. Jaime Giesecke (1983) sostiene la misma idea: tras una etapa en la que las empresas formales dominaban el espacio del transporte público, una crisis dio paso a una situación de desorden. Para él, la década del sesenta:

Es la etapa de transición de una actividad ordenada y regimentada dentro de la cual las empresas privadas de ómnibus cumplían un rol importante al lado de una fuerte participación estatal, a la situación actual de desorden y caos, donde el “microbús” es el principal protagonista. (Giesecke 1983: 4)

El “microbús”, que era el protagonista, fue el vehículo utilizado por las organizaciones que proveían el servicio de transporte público: las cooperativas o comités. Estas organizaciones tenían menos posibilidades de brindar un servicio de calidad.

El “sector autobusero”, de ser un sistema organizado socialmente como empresas privadas, donde el capital funcionaba con peculiaridades dentro de pautas establecidas a través de los años, ha pasado a constituir un sector desintegrado, con unidades de producción pequeñas, sin capacidad de generar excedentes económicos, que funciona con los medios de producción “residuales” del sector anterior. (Glave 1973: 64)

Las cooperativas o comités, que son definidos por Glave como “un tipo de organización gremial de individuos que trabajan sus herramientas como medio de

vida” (Glave 1973: 138), irrumpieron en Lima a partir de la década del sesenta y tenían un parque automotor bastante antiguo y en mal estado. Su única manera de subsistir era manteniendo el servicio con dichas unidades hasta agotar las condiciones de los vehículos. Su flota funcionaba porque las empresas “conservaban” y “reensamblaban” sus unidades bajo cualquier método posible. Debido a la situación precaria no podían contratar a los choferes, no tenían los medios necesarios para darles un salario fijo mensual, y menos aún seguridad laboral o beneficios sociales. Así, aparece la figura del “palanca”, que debía trabajar cada día por su ingreso diario.

Julio Calderón en su libro *La ciudad ilegal. Lima en el siglo XX* define por “informal” a “las actividades generadoras de ingresos que no están reguladas por el Estado en un medio ambiente social donde actividades similares están reguladas” (Calderón 2005: 32). Según esta definición, la informalidad es toda actividad que se encuentra fuera de la esfera de influencia del Estado. Tiene regulación propia, ajena o paralela a la estatal, que vendría a ser la “formal”.

Respecto al funcionamiento de un comité de transporte público, Hernando De Soto, en *El Otro Sendero*, sostiene que los comités eran parte de un sistema informal. Así, el transporte informal<sup>5</sup> se caracterizaba por: a) la invasión de rutas y b) el derecho de apropiación de rutas. El primero es un proceso en el que los transportistas informales descubren y eligen una ruta que les sea económicamente conveniente.

La invasión no sólo es utilizada para descubrir y apropiarse de rutas originales, sino que los transportistas informales ya instalados siguen invadiendo durante el resto de su operación para ampliar o modificar las rutas que utilizan. En este caso, la invasión no es individual sino grupal, puesto que ya se ha constituido una organización informal llamada “comité”, que la aprueba en asamblea luego de una evaluación bastante similar a la anterior. (De Soto 2005: 152).

Dice De Soto que a los informales les demoraba aproximadamente un año el recibir el reconocimiento oficial de la ruta, a través de una concesión. Y afirma, además, que “el ILD estima que casi la mitad de las rutas de transporte masivo existentes a la fecha han sido establecidas, ampliadas y modificadas en algún momento de su

---

<sup>5</sup> Más adelante, en el capítulo 6, se desarrollará más a fondo la idea del transporte informal.

historia a través de invasiones” (De Soto 2005: 153)<sup>6</sup>. Junto con la invasión aparece el derecho de apropiación de ruta, que “supone la existencia de una relación jurídica extralegal” (De Soto 2005: 154).

Según De Soto (2005) previo a una invasión no hay contrato alguno, así con el tiempo los diferentes transportistas que trabajan la misma ruta se ven forzados a organizarse. Así nace el comité. Pronto se van creando reglas internas. Una vez que los comités están bien constituidos, dice De Soto (2005), empiezan las negociaciones con las autoridades para obtener el reconocimiento a sus derechos de apropiación de ruta y, luego, otros beneficios. Debido a que por su condición de informales no tienen acceso a los medios de petición, utilizan otras estrategias: presión por confrontación y corrupción de funcionarios. Respecto a los derechos de apropiación de ruta, Burga y otros afirman que como producto de dicho derecho las autoridades otorgan la concesión, que “no da derechos, sólo reconoce aquéllos obtenidos por la apropiación” (Burga et al 1990: 125). El texto estima que más del 95% de las líneas que entonces trabajaban con concesión habían nacido por invasión y operaban bajo un marco de normatividad extralegal. A diferencia de la apropiación, que es informal, la concesión es legal. “Mientras que la apropiación se consigue por invasión, que es el momento originario de adquirir propiedad, la concesión jurídicamente es modo derivado, pero en realidad no es más que el reconocimiento de una situación *de facto*” (Burga et al 1990: 127). Para cuando el libro fue redactado, se estimaba que la mayoría de transportistas trabajaban sin concesión, tan sólo con el derecho de ruta que, a la larga, es lo que realmente importa. Aquellos que trabajan sin concesión son denominados “piratas”.

Ahora bien, y éste es un punto central para entender el sistema de transporte público en la actualidad, junto con el derecho de propiedad de ruta existe también otro tipo de derecho de propiedad: del vehículo. “El derecho de propiedad de los vehículos es individual en el transporte informal. Ningún comité es dueño de ellos, pues entre sus finalidades no está suministrar el servicio, sino organizar la prestación” (Burga et al 1990: 128). Además, ningún comité reconocía como miembro con plenos derechos a alguien que no sea propietario de un vehículo. La condición de propiedad era necesaria para ser parte del comité y gozar de sus beneficios. Burga et al (1990) discuten la figura del comité y aseguran que “si el ejercicio de los atributos define al propietario, se debe reconocer que la ruta es propiedad de los transportistas

---

<sup>6</sup> Con “a la fecha” De Soto se refiere a 1987, año en que se publicó *El Otro Sendero* por primera vez. Nosotros hemos trabajado con una edición del 2005.

informales, pues no hay modo de acreditar que es el comité quien los ejercita” (Burga et al 1990: 132). Es decir, el comité no era dueño de los vehículos que se utilizaban para brindar el servicio de transporte público, sino más bien se dedicaba a administrar la prestación. Los encargados de proveer el servicio eran los propietarios de los vehículos. Esta figura es la base del modo de funcionamiento de las empresas de transporte limeñas actualmente. Si bien es cierto ahora no son comités ni son informales, lo cierto es que su funcionamiento interno no ha variado mucho.

Para De Soto (2005) el transporte público limeño se sustentaba básicamente en los informales, quienes tenían una importancia mayúscula.

Los informales cumplen una función social muy importante al atender básicamente las necesidades de transporte de los habitantes de los asentamientos informales (...) concentran fundamentalmente su servicio en zonas populares, mientras que la empresa estatal y las otras compañías formales sirven mayormente rutas en los barrios tradicionales (De Soto 2005: 149).

El transporte informal sostenía la movilidad de los limeños, a tal punto que De Soto estima que para el año en que se escribió *El Otro Sendero* (1987) del total del transporte masivo el 91% era informal. Y que este 9% formal sólo tendría capacidad para transportar al 21% de usuarios recurrentes de transporte público.

Además, el transporte informal está destinado principalmente a la movilidad de los más pobres. Glave (1973) había encontrado la misma importancia de la informalidad, años atrás. En su análisis sobre las cooperativas sostenía que “este sub-sector del transporte se ubica al interior del nivel más deprimido de la economía urbana, siendo fundamentalmente necesario para satisfacer una necesidad que de otra forma no se podría satisfacer” (Glave 1973: 74). En Burga et al (1990) definen al transporte informal como “un sistema creado de manera espontánea para suplir deficiencias históricas en el servicio, limitaciones en el acceso como círculos cerrados de intereses oligárquicos, sirviendo así de mejor manera a las necesidades sociales” (Burga et al 1990: 134-135). Además, se considera que el transporte informal está regulado por una normatividad extralegal. Es decir desde hace varias décadas se reconoce la importancia que tienen los sectores informales o las cooperativas para satisfacer la necesidad de movilidad de los limeños, es en ellos y no en el Estado o en empresas formales en quienes recaía el proveer el servicio necesario para cumplir con dichas necesidades.

Es importante detenernos e iluminar un hecho muy importante: durante casi toda la historia del transporte público limeño, el Estado no ha sido el ente encargado de brindarlo (al respecto abordaremos más en el capítulo tercero). Quienes brindan el servicio son empresas privadas, ya sean formales o informales. Es por ello que Romero sostiene que Lima “no tiene un “transporte público”, sino transporte privado del público, lo que da lugar a un caos particular” (Romero 2006: 4). En el mismo sentido, Avellaneda (2007) no habla de “transporte público”, sino de “transporte colectivo”.

Siguiendo con los estudios realizados respecto al funcionamiento de las empresas de transporte público en Lima, Giesecke (1983) analiza los costos en los que recaen los transportistas. Entre ellos identifica a: a) costos de operación: “aquellos gastos que debe realizar el agente productor para entrar o mantenerse en la actividad del transporte” (Giesecke 1983: 51). Estos son costos que están a cargo de cada unidad productiva. B) costos fijos: “aquellos que se incurren independientemente del volumen de producción que se alcance” (Giesecke 1983: 52). Entre estos costos se encuentran los de administración, los de organización y de mano de obra, en algunos casos.

La mano de obra como costo fijo es en realidad convencional dependiendo su ubicación definitiva de la manera en que se paga, remunera los servicios del trabajador y de la posibilidad real de despedirlo. Si al chofer se le remunera con un porcentaje de la venta del día, entonces deberá considerársele como un costo variable, en cambio si se le paga un jornal, entonces deberá considerársele como un costo fijo. (...) En el caso de las empresas de ómnibus, la mano de obra es considerada como un costo fijo pero en los comités de microbús por lo general ésta es variable (Giesecke 1983: 53).

Es decir, sólo en las empresas fuertes e institucionalizadas los choferes y cobradores tienen un ingreso fijo, por lo que su salario es un costo fijo de la empresa. En los comités el ingreso de los choferes solía ser un porcentaje de las ganancias diarias.

Siguiendo con los costos, Giesecke encuentra como punto c) costos variables: “aquellos que se incurren al operar el servicio. Estos costos aumentan en la medida que aumente la intensidad de operación del servicio” (Giesecke 1983: 53). Estos

costos se refieren básicamente al mantenimiento del vehículo y a la compra de insumos. Luego, tenemos a d) costos de congestión: “costo que se genera en el aumento del volumen del tráfico a través de una misma vía de circulación” (Giesecke 1983: 57). Dice Giesecke que al disminuir la velocidad aumenta la congestión y eso aumenta los costos de insumos (costo “c”). Por último, e) costos sociales: “aquellos costos que por lo general no pasan por el mercado pero que implican una ineficiente asignación de recursos en términos del bienestar social” (Giesecke 1983: 60). Estos costos se encuentran en relación con brindar un servicio eficiente, seguro, sin contaminación ambiental.

De esta manera, es importante resaltar que en el transporte público encontramos diferentes costos. Los costos de operación son aquellos que deben asumirse para poder llevar a cabo el servicio. A diferencia de ellos, los costos fijos y variables son producto del servicio. Entre estos dos últimos hay diferencias, porque uno supone un monto prefijado constante, y el otro un monto que va cambiando. Es de suma importancia el hecho que en algunos casos la remuneración de los transportistas es considerada como un costo fijo y en otras como un costo variable. Ahí donde choferes y cobradores reciben un ingreso fijo que no esté condicionado a las ganancias, se está asumiendo su salario como un costo fijo. Sin embargo, existen muchos casos en los que el ingreso de los choferes y cobradores se determina de acuerdo a un porcentaje de las ganancias de ese día. En este caso, su salario es un costo variable. Es decir, dentro del sistema del transporte público, el ingreso de los transportistas es valorado de manera diferente de acuerdo a la empresa.

#### Transporte público como encargado de satisfacer la movilidad: ¿eficiente o eficaz?

Siguiendo las ideas de Ortiz (2000) de la racionalidad del tiempo en las urbes, Romero (2006) sostiene que el transporte limeño está plagado por un constante manejo del tiempo, que ella lo encuentra en dos actividades principales: a) la previsión o programación de rutas, y b) el cálculo del tiempo para recorrer una distancia (Romero 2006: 4). En ambos casos el usuario no tiene seguridad de que el tiempo que calcula sea el que efectivamente ocurra, y es que en el caso limeño “la noción de tiempo compartida también es una característica de la vida urbana, y en Lima parece ser que no da lugar a la previsión ni a la planificación” (Romero 2006: 4). Esto puede incluso afectar la interacción, ya que cada uno interpreta y asimila el tiempo de manera particular, no hay una noción compartida ni impuesta por una instancia mayor que sea la encargada de planificarlo, que debería ser el Estado.

Por otro lado, para Romero (2006) la movilidad limeña está condicionada por una cultura oral:

Tanto en el manejo físico del territorio, como en el comunicativo en el espacio público. Los símbolos que orientan el tránsito en la ciudad tienen que “leerse” de alguna manera, pero si no hay costumbre de leer, tampoco se buscará interpretar estos otros signos. (Romero 2006: 3).

La oralidad, enfatiza Romero, no es una característica única de los analfabetos, sino en general, de la sociedad. Es decir, en la sociedad limeña las señales se interpretan y reproducen oralmente. Muchas señales son obsoletas o no se respetan, por lo que los ciudadanos terminan optando por no “leerlas”, sino más bien guiarse a través de la cultura oral. Así, para Romero “el ciudadano de Lima no entiende o no hace caso de las señales que se le dan y que no sirven como medio de comunicación” (Romero 2006: 5).

Pau Avellaneda (2007) se preocupa por el acceso que tienen los más pobres al transporte, y en ese sentido, distingue entre factores de eficiencia y de deficiencia social. Aunque en ningún momento llega a definir el término “eficiencia social” podemos intuir a qué se refiere con él cuando se menciona que:

La tercera hipótesis sostiene que el sistema de transporte colectivo presente en la ciudad objeto de estudio tiene importantes elementos de eficiencia social en tanto que cubre la mayor parte del territorio metropolitano, opera con una elevada amplitud horaria y presta su servicio con un elevado nivel de frecuencia facilitando el acceso de la población de escasos recursos a los lugares donde se encuentran las oportunidades que les ofrece la ciudad. (Avellaneda 2007: 12)

Un sistema de transporte “eficiente socialmente” sería, entonces, aquél que permita a los más pobres desplazarse por la ciudad sin inconvenientes y satisfaciendo sus necesidades. De esta manera, Avellaneda considera que el sistema de transporte público limeño es eficiente socialmente. La eficiencia social recae, según el autor, en que el servicio actual garantiza la movilidad de la población, sin importar su nivel socioeconómico. Es decir, los limeños más pobres tienen la movilidad garantizada. La eficiencia social, que se refiere a los más pobres, se resume en tres factores: la

amplia cobertura territorial, la amplia cobertura horaria y las frecuencias elevadas (Avellaneda 2007).

La cobertura territorial es prácticamente total. Entre el transporte autorizado y el informal se cubren todos los puntos de la ciudad. Es importante resaltar el caso del transporte informal, que es el que normalmente trabaja en las áreas más alejadas, con red viaria deficiente (incluso muchas veces pistas sin pavimentar) y con una demanda no satisfecha por el transporte formal. Dice Avellaneda sobre la amplia cobertura territorial:

Dicha cobertura se explica, entonces, por dos razones fundamentales: las necesidades de desplazamiento que tienen los ciudadanos y la oportunidad de negocio que esto supone para los operadores. Todo ello sobre la base de una falta de planificación y regulación por parte de las autoridades. (Avellaneda 2007: 335)

Siempre ha habido demanda de movilidad de parte de la población. Y la mayoría de veces no ha sido satisfecha por medios formales o incluso de la Municipalidad (como ENATRU en su momento, por ejemplo). Normalmente son los informales, que ven en esa necesidad una oportunidad de ingresos, los que cubren dichas zonas. Y esto no es una característica actual del transporte, ya que hemos visto que De Soto la encontró en la década del ochenta.

El siguiente factor de eficiencia social es la amplia cobertura horaria. Como bien señala Avellaneda, en Lima no hay horarios ni frecuencias preestablecidas. Es decir, los usuarios no sabemos exactamente la hora en que va a pasar la unidad que cubre determinada ruta. No hay lugares en los que se nos informa al respecto. Pero en la práctica todos sabemos que se cubren prácticamente todas las franjas horarias. Podemos encontrar unidades de transporte público tanto muy temprano en la mañana como muy en la noche. Existe servicio nocturno. Obviamente disminuye la cantidad de buses, pero no es imposible movilizarse en la madrugada en la ciudad.

Por último, las frecuencias elevadas permiten que los limeños no tengamos que esperar mucho tiempo para poder conseguir una unidad que nos lleve a nuestro destino. Esto permite, además, que los limeños estén acostumbrados a tomar buses o combis en cualquier esquina de la ciudad. Los paraderos no son respetados. Todos sabemos que, debido a la alta frecuencia, siempre habrá un bus en la esquina que nos sea más cercana. Tan sólo estiramos el brazo y uno parará a nuestro lado.

Entonces, los limeños estamos acostumbrados que nuestro sistema de transporte público permite subirnos a una unidad en cualquier lugar de la ciudad, a cualquier hora, sin tener que esperar mucho, y que esa unidad nos llevará a cualquier punto de la ciudad. Todo esto hace, según Avellaneda, que estemos ante un sistema con relativa eficiencia social.

A pesar de que Avellaneda considera que el sistema de transporte de Lima es eficiente socialmente, también encuentra dos factores de deficiencia que contribuyen al caos: a) la red viaria, con una pobre infraestructura; y b) los choferes y cobradores, con actitudes y prácticas inadecuadas.

En el caso de la red viaria, Avellaneda encuentra que muchas vías de carácter departamental y regional en la práctica son utilizadas como vías urbanas, recibiendo mucho tránsito urbano. Tal es el caso de la Panamericana Norte, la Panamericana Sur y la Vía de Evitamiento. Estas tres vías representan un punto importante de la ciudad, ya que consideramos que durante muchos años desde la Municipalidad se gestionó y planificó sobre la zona de la ciudad que estaba dentro del área que limita con estas tres vías. Lo que estaba fuera de ellas (la periferia de la ciudad, lo que hoy conocemos como los “conos”) no era considerado parte de lo que se debía gestionar, es decir, no era visto realmente como parte de Lima. Por eso, para nosotros, por mucho tiempo estas tres vías representaron el límite fáctico de la ciudad.

Avellaneda sostiene que la estructura de la red vial limeña es radial, lo que dificulta la comunicación de las periferias. Estas dificultades se amplían por la falta de infraestructura vial adecuada (puentes, pasos a desnivel), y por la falta de señalización o señalización defectuosa.

El otro factor que identifica Avellaneda son las actitudes y prácticas de los choferes y cobradores. Como ya sostuvimos, nosotros creemos que tanto las actitudes como las prácticas son consecuencia del sistema laboral en el que se encuentran los choferes y cobradores. Por lo tanto, el manejo avezado, el poco respeto hacia las normas de tránsito, las competencias entre unidades, entre otros, tiene mucha relación con la situación laboral de las empresas en la que cada uno de estos sujetos labora.

La tesis de Avellaneda presenta una idea importante y bastante controversial: que el transporte limeño es eficiente socialmente. El autor se basa en tres variables para llegar a dicha conclusión. Estas variables son: el limeño –sin importar su nivel socioeconómico- puede movilizarse a cualquier lugar, a cualquier hora y sin esperar mucho. Llegar a afirmar que ello hace que el transporte sea *eficiente* es, probablemente, un poco avezado. Por eso preferimos describir al transporte como *eficaz*. Utilizamos el término *eficaz* porque si bien es cierto que no lo logra de la mejor manera (los usuarios viajan inseguros, incómodos, y sin saber cuánto tiempo va a durar el viaje ya las unidades no respetan un modo constante de manejo), el sistema de transporte público limeño logra su principal fin: movilizar a la población.

A principios de la década del ochenta, Giesecke concluyó que eran los microbuseros los transportistas que tenían mayores ingresos netos. Sin embargo, afirma el autor que “no debemos pensar que los microbuses son lo más eficiente, puesto que como vimos no cubren con una serie de costos sociales (seguridad, eficiencia, comodidad, beneficios sociales, etc.) pese a tener mayores costos unitarios” (Giesecke 1983: 92). Se debe cumplir, pues, con los costos sociales para poder describir al sistema como *eficiente*. Óscar Figueroa sostiene que:

Los sistemas de transporte público, siendo eficientes para atender las demandas de la población de más bajos recursos, tienen grandes déficit en calidad de servicio y en impactos ambientales, y la vialidad urbana es deficitaria, mal mantenida y altamente congestionada. (Figueroa 2005: 485).

Es verdad que el sistema de transporte público del país (y de otros también, Figueroa se refiere a la realidad latinoamericana) logra movilizar a los sectores más pobres de la población. Para Avellaneda eso es reflejo de eficiencia social. Pero, tal y como se puede inferir de la idea de Figueroa, la manera en que los sistemas de transporte público permiten la movilidad de toda la población se hace bajo estándares muy bajos, que conlleva a que estemos ante un muy mal servicio y calles altamente congestionadas. Es decir, el hecho de movilizar a los más pobres no necesariamente puede ser caracterizado como *eficiencia social*, sino deberíamos ver más allá y juzgar también la manera en que se efectúa el servicio. Bajo esta idea, no estaríamos ante *eficiencia social*, sino, como ya lo dijimos, *eficacia social*.

No obstante, es interesante resaltar los rasgos de “eficiencia social” que encuentra Avellaneda, porque debemos reconocer que son tres características a las que los

limeños estamos acostumbrados. Probablemente cualquier reforma del sistema suponga cambios en ellas, y es de pensarse que los usuarios no se acostumbren a dichos cambios ni los reciban de la mejor manera si suponen mayores costos. Es decir, cualquier reforma del sistema de transporte público limeño tiene altos costos sociales y políticos, no sólo relacionados con los prestadores del servicio, sino también con los usuarios.

Haciendo un repaso por los textos citados vemos Romero (2006) y Avellaneda (2007) permiten un análisis cercano a la manera en que se desarrolla la movilidad en una ciudad difusa como Lima. Sin embargo, hace ya más de una década que no se publican estudios que centren su atención en los transportistas y sus empresas. Esta tesis busca llenar ese vacío. Creemos que es importante analizar la dinámica interna del sistema de transporte público, el modo de funcionamiento de las empresas que brindan el servicio y las relaciones entre los actores involucrados. Tal y como lo señala Giesecke (1983): creemos que una de las razones que atentan contra la implementación del Sistema de Transporte Racionalizado tiene en cartera el MTC hace una década<sup>7</sup>, es la incompreensión de los procesos internos del sistema microbusero” (Giesecke 1983: 101).

### **2.3 El sistema laboral**

Nos importa descubrir cuál es el sistema laboral que funciona en la práctica en cada una de las empresas de transporte estudiadas. Existe la posibilidad que las empresas afirmen que no hay relación laboral alguna con los trabajadores, por lo que no les deben beneficios. Sin embargo, existe el principio laboral de la primacía de la realidad. Este principio:

Otorga prioridad a los hechos, es decir, a lo que efectivamente ha ocurrido en la realidad, sobre las formas o apariencias o lo que las partes han convenido: el contrato de trabajo es un “contrato-realidad”. Prescinde de las formas para hacer prevalecer lo que efectivamente sucedió. (Grisolia 2004: 73)

Es decir, la autoridad laboral al momento de definir qué tipo de vínculo hay entre un empleado y una empresa o jefe no se va a guiar por contrato o por lo que las partes digan, sino por los hechos. Es decir, no importa que la empresa diga que no existe relación laboral. Si en la práctica se ve que la relación cumple con todos los requisitos para ser considerada como una relación laboral, entonces se establece

---

<sup>7</sup> Recordar que Giesecke está hablando en 1983.

que es tal y que el empleado tiene el derecho a tener todos los beneficios laborales a percibir en el futuro y también tiene derecho sobre los dejados de percibir. Los tres requisitos para que se presuma que hay un contrato de trabajo, Neves Mujica, son: 1) prestación personal, 2) subordinación y 3) remuneración (Neves 2000: 29-35). En caso el inspector del Ministerio del Trabajo considere que sí existe una relación laboral, el Ministerio multa a la empresa o jefe y obliga a que el personal figure como trabajador, en planilla y con todos los beneficios. Este principio es importante para el caso que nos importa, ya que en caso realmente exista una relación laboral, no importa el que las empresas sostengan que ésta es inexistente. En estos casos los choferes y cobradores podrán exigir gozar de los beneficios laborales que les corresponden. Estos beneficios son:

- a) Gratificaciones legales: son aquellas sumas de dinero entregadas por el empleador a los trabajadores, sujetos al régimen laboral de la actividad privada, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley
- b) Descanso vacacional: el trabajador tiene derecho a treinta (30) días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios. El monto de la remuneración vacacional equivale a una remuneración mensual percibida por el trabajador, en caso de continuar laborando.
- c) El seguro de vida Ley: consiste en la obligación económica a cargo del empleador a favor de los beneficiarios de los trabajadores para cubrir las contingencias que se deriven del fallecimiento o invalidez permanente de aquellos.
- d) La participación en las utilidades de la empresa: este beneficio tiene por finalidad que los trabajadores accedan a las utilidades netas que percibe el empleador a consecuencia de su gestión empresarial.
- e) La Compensación por Tiempo de Servicios (CTS): la CTS tiene la calidad de beneficio social de previsión ante la contingencia que origina el cese del vínculo laboral al trabajador y su familia. (Jiménez y La Rosa 2007: 139 y 140).

De esta manera, ahí donde se encuentre una prestación personal, con subordinación y remuneración, el empleado podrá gozar de los beneficios que una relación laboral supone: gratificaciones, vacaciones, seguro, utilidades y CTS. Así, podremos hablar de una persona que tiene un ingreso asegurado y la estabilidad laboral necesaria para poder trabajar tranquilo.

### 3. HISTORIA Y REALIDAD ACTUAL DEL TRANSPORTE LIMEÑO

Este capítulo nos servirá de primer acercamiento al transporte público de Lima. Antes de pasar al análisis de uno de sus principales actores: las empresas, debemos hacer un repaso por su historia, desde el primer sistema de transporte público. Luego, haremos un análisis normativo de las principales ordenanzas que regulan el transporte de la ciudad, a fin de conocer cómo está regulado el sistema de transporte público de la ciudad. Por último, profundizaremos un poco más en las características de la realidad actual de dicho sistema, mostrando una serie de datos y cifras importantes para entenderlo.

#### 3.1. Historia de las empresas de transporte público<sup>8</sup>

El primer sistema de transporte público limeño apareció en 1874 con el ferrocarril eléctrico que cubría la ruta Lima-Callao. Si bien es cierto que el primer medio de transporte masivo había sido el ferrocarril jalado por caballos en 1851, no es sino dos décadas después, cuando la tracción animal se reemplazó por la fuerza eléctrica, cuando el Estado decide reconocer el sistema y regularlo a través del primer reglamento republicano sobre transporte, el *Reglamento de Carruajes, Coches Públicos y Privados*, en el que además estableció el control de tarifas (Arrollo 1990). Veinte años después, en 1894, se da inicio a la era del tranvía en el transporte público de la ciudad. La aparición del tranvía dio inicio al sistema de transporte público urbano.

---

<sup>8</sup> Este acápite se ha realizado en base a la lectura de una serie de fuentes. Si bien es cierto sólo algunas son citadas, todas han sido la base que nos ha permitido hacer la reconstrucción de la historia del transporte que presentamos a continuación. Los libros en que nos basamos han sido:

- Arroyo, Juan Carlos. *Babel. Antecedentes – Interrogantes y Alternativas para el transporte público en Lima*;
- Burga, César et al. *El transporte urbano de pasajeros en Lima*;
- Calderón, Julio. *La ciudad ilegal. Lima en el siglo XX*;
- Centro de Investigación y Asesoría del Transporte Terrestre (Cidatt) *Transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Lima*;
- De Soto, Hernando. *El Otro Sendero*;
- Dórich, Luis. *Al rescate de Lima. La evolución de Lima y sus planes de desarrollo urbano*;
- Glave, Luis Miguel. *El transporte urbano en Lima metropolitana 1920-1976*;
- Sánchez León, Abelardo et al. *¿Paradero final? El transporte público en Lima metropolitana*;
- Sánchez León, Abelardo et al. *El laberinto de la ciudad. Políticas urbanas del Estado 1950-1979*.

En un principio existieron diversos empresarios formales a quienes se les entregó concesiones para trabajar rutas de tranvía. No obstante, a partir de 1913 la Lima Light and Power se hizo cargo de los tranvías urbanos, dándose inicio, de esta manera, a un monopolio, que se mantendría vigente hasta la desaparición de los tranvías en 1966.

Sin embargo, a principios del siglo Lima se encontraba en un proceso de crecimiento demográfico y expansión espacial, por lo que a partir de la década de 1920 las necesidades de desplazamiento y movilización de los limeños ya no se satisfacían tan sólo con tranvías. Los tranvías trabajaban en unas cuantas líneas inamovibles que cubrían espacios determinados, a las que no tenían acceso los ciudadanos que vivían en las zonas recién pobladas. Es así que en 1921 apareció la primera línea formal de ómnibus, que cubría el trayecto entre Lima, Miraflores, Barranco y Magdalena del Mar (Burga et al 1990). Los ómnibus adquirieron protagonismo rápidamente y para 1925 ya había 160 unidades registradas. Proliferaron las empresas privadas dedicadas al transporte público.

Con la aparición de este nuevo medio de transporte, el Estado se vio forzado a adoptar una posición intervencionista. Así, entre otras medidas, controló las tarifas y reglamentó las características exigidas a los vehículos de servicio público. En esta época aparecieron diversos reglamentos destinados al sector.

Hasta entonces el encargado estatal era el Poder Ejecutivo. En este periodo se hizo el primer intento de transferir las competencias a la Municipalidad de Lima. En 1926 se establece la Sección Tráfico, dependencia del Municipio de Lima, quien se convierte, por ese año, en la encargada de gestionar el transporte limeño. Sin embargo, al año siguiente el Gobierno Central volvió a hacerse cargo del tema, esta vez bajo la División de Obras Públicas del Ministerio de Fomento. En 1929 el Ejecutivo pasa a tener definitivamente el control del transporte del país, a través de la Ley 6882 que le encomienda la competencia exclusiva de todos los problemas referidos al transporte del Perú (Burga 1990, De Soto 2005).

En la década del 1930 apareció el transporte informal, en respuesta a que eran pocas las empresas formales existentes. En esta década se promulgaron una serie de normas destinadas a desaparecer la informalidad, tales como prohibir vehículos que no tuvieran vinculación entre sí o establecer el criterio de superposición de rutas, según el cual denegaban permisos de operación a los nuevos concesionarios

en la medida en que las rutas propuestas se superpusieran con las existentes. A partir de la década del cincuenta los transportistas formales empezaron a entrar en crisis. Poco a poco la informalidad fue adquiriendo más presencia y era más difícil detenerla. Las empresas formales entraron en crisis. En abril de 1959 quebró la Compañía de Transporte El Sol. Fue la primera de una serie de quiebras que se sucedieron en los meses siguientes, que dejó a Lima casi sin transporte. Muchos empresarios decidieron entregar las rutas a sus trabajadores. Según De Soto (2005) para 1960 32 de las 42 compañías privadas de ómnibus habían dejado de ser operadas por sus propietarios.

En 1965 el Estado reconoció al transporte en microbús por medio del *Reglamento para el Transporte Colectivo de Pasajeros en Microbuses*. Además, se cancelaron todas las concesiones de las compañías privadas quebradas y se suspendió el otorgamiento de permisos provisionales y transitorios (Burga et al 1990, De Soto 2005, Sánchez León 1978). Según el Instituto Libertad y Democracia (ILD) esto produjo que se estimularan los derechos de explotación y de apropiación de rutas de de origen popular (Burga et al 1990: 64).

Mientras el Estado se dedicaba a lidiar con el transporte informal, se decidió por primera vez proveer el servicio de transporte público directamente. Es así que en octubre de 1965 se creó la Administradora Para-Municipal de Transportes de Lima (APTL). Se le entregó el uso de un terreno, instalaciones y edificios construidos específicamente para ella. Además, se contaba con 360 buses marca *Büssing*. Luego, en 1976 el Estado decide gestionar directamente al transporte y aparece la Empresa Nacional de Transporte Urbano del Perú (ENATRU), en reemplazo de la APTL. Su finalidad era “el estudio, planeamiento, proyección, creación y coordinación de empresas dedicadas al transporte público de pasajeros, en el ámbito urbano” (DL 21513. Art. 4º). Estaba autorizada a “constituir empresas dedicadas al transporte público de pasajeros, empresas de mantenimiento o de cualquier otra actividad relacionada con el transporte de pasajeros en el ámbito urbano” (DL 21513. Art. 5º).

Cinco años después ENATRU se convirtió en ENATRU Perú y su subsidiaria de Lima y Callao en una empresa de propiedad exclusiva del Estado. ENATRU dejó, así, de ser una empresa pública para convertirse en una empresa de derecho privado, pero de propiedad exclusiva del Estado. (Burga et al 1990). Es decir, ENATRU ya no era una empresa pública, en la que no hay acciones y sólo participa

el Estado con fondos públicos. Más bien, ENATRU se convirtió en empresa privada, debiendo cumplir con las regulaciones destinadas para este tipo de empresas y funcionando como cualquier empresa privada. Así, ENATRU sí estaba dividido en acciones. Pero tenía un único accionista: el Estado.

Sin embargo, la mayoría de los limeños se movilizaba por medio de microbuses, los que sobretodo eran informales. ENATRU era una buena empresa, funcionaba bien, tenía buses grandes y cómodos que trabajan organizadamente por las rutas que cubría. Sin embargo, éstas no eran muchas y para 1986 atendía sólo el 8% de la demanda (Burga et al 1990: 166). Incluso las empresas de ómnibus, que eran cada vez menos, satisfacían más demanda que ENATRU. Observamos, entonces, que la movilización de los limeños estaba en manos de un grupo de transportistas que o eran informales o eran formales en crisis. Y esta crisis fue agudizándose. En 1990 el ILD estima que más del 95% de las líneas que funcionaban bajo concesión nacían por invasión y operaban la mayor parte de su vida bajo el amparo de la normatividad extralegal (Burga et al 1990).

La gestión del transporte se venía realizando desde el Poder Ejecutivo. En 1969 se creó el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)<sup>9</sup>, en el que se creó la Dirección General de Transporte Terrestre<sup>10</sup>, encargada a partir de entonces del transporte de cada ciudad del país, incluida Lima. Catorce años después, en 1983, el MTC transfirió a la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) la competencia sobre el transporte. De esta manera, el poder retornó a la fuente originaria<sup>11</sup>. Desde

---

<sup>9</sup> Según la Ley 17217 eran sus funciones “*dirigir, desarrollar, regular e inspeccionar las actividades de construcción, conservación y uso de las vías terrestres, acuáticas, aéreas y de las instalaciones con ellas relacionadas; los servicios de correos y telecomunicaciones; y regular y coordinar el tránsito vehicular*” (art. 14<sup>o</sup>).

<sup>10</sup> La Ley 17526 crea dentro del MTC a la Dirección General de Transporte Terrestre, “*encargada de planear, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de construcción, el empleo de los medios de transportes y regulación del tránsito terrestre*” (art. 16-c).

<sup>11</sup> El DS 026-83-TC establecía lo siguiente (Art. 1<sup>o</sup>): “Transfírase a la Municipalidad de Lima Metropolitana las siguientes funciones:

- a) De las consideradas por el artículo 10<sup>o</sup> y 18<sup>o</sup> del DL No. 51;
- Regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito;
  - Fijar la ubicación de terminales terrestres;
  - Organizar y otorgar licencias de concesión de líneas de transporte terrestre urbano e interurbano; excepto las que rebasen el ámbito de la jurisdicción provincial;
  - Regular el transporte colectivo;
  - Otorgar permiso para el uso de vehículos menores tales como carreterillas, bicicletas, triciclos y análogos;
  - Organizar y mantener los sistemas de señales y semáforos del tránsito peatonal y vehicular;
- y,
- Controlar la prestación de los servicios de transporte en los casos de concesiones y autorizaciones que otorga el Concejo.

entonces, y hasta la actualidad, las municipalidades provinciales son las encargadas de la gestión de transporte público de sus respectivas localidades. De esta manera, en el caso que estudiamos, la entidad encargada pasó a ser la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En la década de 1960 empezó una crisis que las autoridades no supieron enfrentar. Para fines de la década del 80 el transporte limeño sufría una crisis de oferta. La demanda era mucho mayor a la oferta existente. Muchas empresas formales estaban en quiebra y las pocas que se mantenían no contaban con las unidades necesarias. Había pocos vehículos, que iban repletos de personas. También era necesario cubrir nuevas rutas, que habían ido apareciendo como producto del crecimiento de la ciudad de Lima.

Las décadas del sesenta y setenta representaron un “boom demográfico” en la ciudad. Durante el siglo XX, pero en especial en las primeras décadas de la segunda mitad del siglo, la ciudad recibió un fuerte afluente de inmigrantes que provenían del resto del país. De esta manera, la población limeña aumentó y, por ende, el tamaño de la ciudad también creció. En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento de la población limeña entre las décadas del sesenta y noventa.

**Cuadro 3.1** Población de Lima metropolitana 1961-1993

<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Lima</b>	<b>Lima % País</b>
1961	9'906,746	1'750,579	17.7%
1972	13'538,208	3'288,209	24.3%
1981	17'005,210	4'523,994	26.6%
1993	22'048,356	6'345,856	28.8%

Fuente: INEI (1996)

**Cuadro 3.2** Crecimiento de la Población de Lima metropolitana 1961-1993

<b>Período</b>	<b>Tasa de Promedio Anual de Crecimiento</b>
1961-1972	5.94
1972-1982	3.57
1982-1993	2.86

b) De las consideradas por el artículo 27º del DL No. 51, establecer medidas de control de tránsito t del transporte colectivo.

1961-1993	4.10
-----------	------

Fuente: INEI (1996)

Este crecimiento demográfico, producto sobre todo de la inmigración, agrandó la ciudad y produjo nuevas necesidades de desplazamiento de los limeños. Junto con el aumento de desplazamientos también aumentó la distancia que cada uno de ellos cubriría. Es decir, había más limeños y, por ende, más demanda de movilidad, y sus desplazamientos eran más extensos. Sin embargo, la oferta de transporte público existente no podía satisfacer estas necesidades.

Es así que el Estado promulgó el Decreto Legislativo 651 el 24 de Julio de 1991. En el DL 651 se establecía la libre competencia de tarifas de servicio público de transporte, el libre acceso a las rutas (eliminándose las restricciones legales), la posibilidad que cualquier persona natural o jurídica preste servicio de transporte público, y el permiso para que cualquier vehículo (exceptuando camiones y vehículos de dos ruedas) pudiese brindar el servicio de transporte público. Días después se promulgó el DS 080-91-EF que eliminaba las restricciones a las importaciones y exportaciones, lo que permitió la importación de vehículos usados. Todo esto se hizo en el marco del proceso de privatización que llevó a cabo el gobierno fujimorista a principios de la década pasada.

1991 es un año muy importante en la historia del transporte limeño. A partir de este año el Estado dejó de gestionarlo, dejándolo en manos privadas. Desde el Estado se apeló, incluso, a la “buena voluntad” del empresariado. Jaime Yoshiyama, ministro de Transportes y Comunicaciones de entonces, afirmó el 26 de Julio al diario *El Comercio* que dicha medida buscaba acabar con la crisis del transporte que era causada principalmente por el déficit de vehículos de transporte público, déficit que calculaba en tres mil unidades.

Pensamos que esta situación se solucionará cuando los privados inviertan y compren más vehículos para dar servicio. En suma, que los empresarios privados o los artesanales o empresarios chicos compren una unidad de segunda mano y se metan a trabajar (Diario El Comercio: 26 de julio de 1991)

Más adelante afirma que no se han establecidos requerimientos en materia de revisión técnica, ya que

La norma precisa que cualquier persona 'bajo su responsabilidad' prestará el servicio. De esta manera estamos confiando, haciendo un acto de buena fe con el transportista que quiera acogerse a esta disposición (Diario El Comercio: 26 de julio de 1991. El subrayado es nuestro)

Ahora bien, el DL 651 no solucionó la crisis del transporte público. La crisis se mantuvo, sólo que cambió su esencia. Se pasó de una crisis de déficit de oferta a una de sobreoferta. La flota vehicular limeña aumentó considerablemente. Fernando Zavala encontró que "en 1991 se importaron 5.000 camionetas (cuatro veces más que el año anterior) y 604 buses" (Zavala 1995: 118). De acuerdo al Cidatt (2006) el parque automotor limeño era de 397.623 vehículos en 1990, y en el 2006 era de 898.100 vehículos. Creció 2,59 veces, mientras que el promedio del país fue de 2,32. La tasa de motorización en Lima entre estos años pasó de 53 a 83 vehículos por cada mil habitantes (Cidatt 2006: 5).

Un punto sumamente importante del DL 651 es que permite que cualquier persona con un vehículo de más de dos ruedas pudiera ofrecer el servicio de transporte público. Se eliminaron todos los requisitos. Y, además, se abrieron las rutas. Se podía circular sobre cualquier ruta o generarse nuevas. Esto afectó directamente a las empresas de transporte. Las empresas informales ahora eran consideradas formales, el DL 651, entre otras cosas, supuso la legalización de la informalidad.

Óscar Figueroa (2005) sostiene que en las ciudades latinoamericanas el transporte público ha sufrido constantes transformaciones, lo que refleja una "inestabilidad crítica" (Figueroa 2005: 486). Entre estas transformaciones se han dado procesos de apertura y liberalización del sector, en muchas ciudades, como en el caso de Lima a partir de DL 651.

De los sistemas con fuerte regulación pública del pasado, en muchos casos con presencia de empresas de propiedad pública y con prácticas de subsidios, se evolucionó hacia una flexibilización de las regulaciones, la desaparición de dichas empresas y de las prácticas de subsidios, y una mayor libertad de iniciativa para nuevos o antiguos operadores privados (Figueroa 2005: 486)

Esta apertura, dice Figueroa, supuso la necesidad de someterse a condiciones de mayor competitividad, que "llevaron a prácticas negativas, como es el caso de las formas arriesgadas de conducción" (Figueroa 2005: 486), la utilización intensiva de

la flota y las frecuentes alzas de tarifas. Las “formas arriesgadas de conducción” eran tácticas (De Certeau) que los conductores debían aplicar para poder sobrevivir dentro de un sistema de transporte cada vez menos regulado. Así, se entraba a un momento de círculo vicioso, en el que la liberalización producía congestión. Para enfrentar la congestión, los transportistas introducían vehículos más chicos (claramente enfrentar la congestión no era la única ni la principal causa por la cual aparecieron las combis, estamos más bien ante causas económicas: cuesta menos comprarlas y mantenerlas), que terminaban produciendo aún más congestión (Figuroa 2005: 488). Las consecuencias de la liberalización que identifica Figuroa son precisamente aquellas que encontramos en el caso limeño. La presente investigación sostiene que las formas avezadas de conducir son influenciadas por un sistema laboral que los fuerza a trabajar bajo esas características. Este sistema laboral es consecuencia de la regulación estatal, que tuvo como momento trascendental la liberalización del sector en 1991.

La total apertura del transporte público no duró muchos años. Para 1996 la Municipalidad Metropolitana de Lima ya informaba de la necesidad de reordenar el tránsito a través del registro de rutas y licitaciones para las concesiones. Este reordenamiento se vio cristalizado en la Ordenanza 104 *Reglamento del Servicio Público de Transporte Urbano e Interurbano de Pasajeros de Ómnibus y otras modalidades para la provincia de Lima*, emitida en marzo de 1997 y que entró en vigencia desde enero de 1999. La ordenanza sigue vigente hasta el día de hoy.

La Ordenanza 104, junto con la 131 (*Ordenanza Marco de Transporte Terrestre de la provincia de Lima*) y la 132 (*Ordenanza Marco del Tránsito en la provincia de Lima*), vigentes desde noviembre de 1997 son las principales normas reguladores del transporte limeño actualmente. En ellas tres encontramos las directivas sobre cómo debe funcionar, según la ley, el sistema de transporte público de la ciudad.

### **3.2 La normatividad en el transporte limeño**

Para poder entender si la manera en que las empresas trabajan transgrede alguna norma, debemos detenernos en un análisis normativo. Es importante conocer qué es lo que establece la ley porque ello nos indica qué es lo que el Estado exige a las empresas, qué cosa no les exige, qué vacíos deja y qué permite al no sancionar su práctica. Un análisis normativo permite identificar cómo busca regular la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) un sistema desorganizado como es el

del transporte. Ya dijimos que en 1991 la estrategia estatal fue alejarse de la gestión del transporte y permitir que fueran los propios actores los que regularan y decidieran sobre su funcionamiento. Esta estrategia, implantada para lidiar con una crisis de sobre demanda, fue contraproducente y viró la crisis convirtiéndola en una de sobreoferta, y en un crecimiento desmesurado del parque automotor (crecimiento caracterizado, además, por pequeños vehículos, las combis). Luego de la liberalización del transporte en 1991, la MML se dio cuenta que era necesario volver a gestionar el transporte. Es así que en 1997 aparecen tres ordenanzas que hoy, una década después, siguen vigentes: las Ordenanzas 104, 131 y 132. A continuación nos acercaremos a qué establece cada una de ellas, para poder construir el “escenario ideal” que una total obediencia a la norma supondría.

La Ordenanza 104 “Reglamento del Servicio Público de Transporte Urbano e Interurbano de Pasajeros de Ómnibus y otras modalidades para la provincia de Lima” fue publicada en el Diario El Peruano en marzo de 1997. Esta ordenanza establece que el transporte público es un servicio que se debe efectuar mediante concesiones. Se define que el servicio público de transporte urbano e interurbano de pasajeros “consiste en la actividad económica del Transporte de Pasajeros que realiza una Concesionaria por encargo del Estado para prestar servicio en vehículos habilitados” (Ordenanza 104, art. 3). La concesionaria es “la persona jurídica que presta el Servicio Público de Transporte, en virtud de haber recibido una concesión” (Ordenanza 104, art. 3). Y la concesión es:

El acto Administrativo mediante el cual, la Autoridad Administrativa otorga a una Empresa la facultad para prestar Servicio Público de Transporte Urbano e Interurbano de Pasajeros en una determinada ruta dentro del ámbito Urbano e Interurbano de una provincia. (Ordenanza 104, art. 3)

Es decir, es el Estado, en este caso representando por la MML, el dueño de las rutas de transporte tanto urbanas como interurbanas. La MML permite que las empresas de transporte público trabajen en sus rutas, siempre y cuando estas empresas cumplan con una serie de requisitos. Este permiso se da mediante una concesión. Las empresas vendrían a ser las concesionarias. No son dueñas de la ruta, son dueñas del permiso de circulación y explotación de ella. El servicio de transporte público debe darse, obligatoriamente, por una empresa. La disposición que apareció con la liberalización en 1991 que permitía que personas naturales brindasen el servicio, fue derogada. Así, se define al transportista como “persona natural que se

dedica al transporte urbano e interurbano de pasajeros *como parte integrante de una empresa de transporte*<sup>12</sup> (Ordenanza 104, art. 3).

En el artículo 3 de la presente ordenanza se hacen una serie de definiciones de actores, procesos y temas relevantes para el transporte. Entre los actores nosotros hemos definido tres (dejando de lado, claro, a los usuarios), como se verá en el capítulo cinco: empresa, propietario y operadores. En la ordenanza, sin embargo, no se define al segundo. Hay una definición para empresa (que debe ser, como ya dijimos, una persona jurídica) y para concesionaria; y también para cobrador, conductor y conductor-cobrador. No se incluye la figura del propietario, figura que es trascendental en la dinámica de funcionamiento del transporte limeño. Es un importante vacío el que deja esta norma, al no considerar uno de los tres actores clave se está regulando un sistema que no es el que realmente ocurre en Lima. Si ocurriera lo que esta Ordenanza supone, las empresas tendrían un trato directo con los choferes, sin intermediación de propietarios. Quizá, incluso, los choferes serían los dueños, aunque en ningún momento se especifica quién debe ser el propietario de la flota de vehículos.

Hasta ahora tenemos que la MML es dueña de las rutas, que entrega en concesión a las empresas, debidamente inscritas en Registros Públicos. En el artículo 9 se establece la responsabilidad de la empresa. Dicho artículo fue modificado por el artículo 2 de la Ordenanza N° 693 del 19 de setiembre del 2004. En él se especifica que:

La Concesionaria o persona jurídica es responsable ante la autoridad administrativa por el debido cumplimiento de las normas que corresponden al servicio regular<sup>13</sup> a que se refiere el presente reglamento. En consecuencia, asume responsabilidad solidaria por los actos de sus conductores, cobradores y demás trabajadores o personal en relación a la prestación del Servicio. El propietario de uno o más vehículos conformantes de la flota vehicular es solidariamente responsable con la concesionaria o persona jurídica autorizada y con los conductores, por la conducta de estos últimos en relación a la prestación del servicio con los vehículos de su

---

<sup>12</sup> La cursiva es nuestra.

<sup>13</sup> Definido en el artículo 3 como “Servicio de Transportes de Pasajeros en rutas Urbanas e Interurbanas, autorizado por la Autoridad Administrativa cuyas características son ruta, origen, destino, horario y frecuencia y que cumplan con los requisitos y condiciones establecidos”.

propiedad. La responsabilidad solidaria alcanza a las infracciones cometidas durante la circulación vehicular (Ordenanza 693, art. 2).

Si bien es cierto que en la ordenanza original no se mencionaba la figura del propietario, en la modificación de la norma, realizada siete años después, se reconoce a dicho actor. Los propietarios de vehículos son parte esencial del funcionamiento de una empresa de transporte público. Las empresas tercerizan el servicio a los propietarios, son ellos quienes brindan los vehículos para que los ciudadanos puedan movilizarse. Por lo tanto, deben asumir las mismas responsabilidades que la empresa en sí. Al afirmar que la empresa asume “responsabilidad solidaria” se le está imponiendo una obligación, que es:

Una obligación que tiene pluralidad de sujetos, bien en la parte activa o bien en la parte pasiva, con las consecuencias siguientes: si son varios los acreedores cualquiera de ellos puede reclamar la totalidad del crédito; si son varios los deudores, cada uno de ellos debe pagar la totalidad de la deuda. La prestación es una sola y el pago total hecho a uno de los acreedores o por uno de los deudores, extingue la obligación. (Tamayo 2003: 55).

Esto quiere decir que la empresa debe responder por el íntegro de cualquier daño o incumplimiento que generen los choferes o cualquier otro trabajador. La empresa no puede aducir que no es su responsabilidad, porque la ley la obliga a responder por cualquier acto de sus operadores. Esto no quita el hecho que más adelante ella pueda distribuir la responsabilidad entre sus choferes, pero en un principio ella debe responder. Este punto se repite y deja en claro en el artículo 11 en el que se establece que:

La autoridad otorgará concesiones para el Transporte Público de Pasajeros a las Empresas constituidas de acuerdo con la legislación vigente, las mismas que serán responsables por los actos derivados de la prestación del Servicio a lo que se refiere el presente Reglamento (Ordenanza 104, art. 11).

Este artículo resume tres puntos que veníamos diciendo: 1) el transporte público trabaja mediante concesiones entregadas por la MML a las empresas, 2) las empresas deben estar legalmente constituidas, y 3) las empresas son responsables por cualquier acción que efectúen sus trabajadores al brindar el servicio.

La MML otorga concesiones por diez años, que pueden renovarse. Se establece también un número de unidades con las que la empresa debe trabajar en la ruta, aunque en caso se considere que es necesario aumentar la flota, la MML lo exigirá y la empresa está en la obligación de hacerlo (art. 15). En ese sentido, “una empresa podrá obtener una o más concesiones, siempre que acredite tener la capacidad requerida para el servicio” (Ordenanza 104, art. 20). Éste es el caso de ETUPSA (una de las tres empresas seleccionadas para este estudio), como veremos, que cuenta con tres concesiones de ruta en la actualidad. Ahora bien, no se especifica qué se entiende por “capacidad”. Más adelante veremos que las empresas no cuentan con flota propia. ¿Cómo puede acreditar capacidad una empresa que no tiene patrimonio que la respalde, ni siquiera vehículos, ni conductores y cobradores que pertenezcan a ella? La “capacidad” no puede referirse únicamente a la cantidad de unidades, sino que debería suponer también el correcto cumplimiento del servicio. Considerando que es un servicio público, el Estado debe velar porque sea idóneo. En tal sentido, la capacidad no debe limitarse a una determinada flota. De cualquier forma, la norma no especifica a que se refiere con “capacidad” por lo que cada persona (y empresa) lo puede interpretar de manera diferente. Sería necesario que la norma aclarase a qué se refiere cuando emplea dicho término.

En el capítulo III de la Ordenanza 104 se establecen ciertos criterios con los que el servicio tiene que cumplir. Por ejemplo, debe haber servicio tanto diurno (de las 05:01 horas a las 23:00) como nocturno (23:01 a 05:00). Los vehículos deben estar pintados con los colores que identifican a la empresa; deben exhibir: el número de ruta, el origen y destino de la ruta, la placa, la Tarjeta de Circulación y avisos de normas de seguridad y Educación Vial. Además, para controlar las frecuencias, las empresas deberán controlar a las unidades en los paraderos inicial y final. (Artículos 23, 24, 25 y 26). La gran mayoría de empresas cumple con estos requisitos.

El artículo 33 dice: “las concesionarias no podrán obligar, ni permitir que los conductores a su servicio trabajen al volante más de ocho (8) horas consecutivas en un período de 24 horas” (Ordenanza 104, art. 33). El artículo 37 vuelve a repetir esta disposición. Todas las empresas coinciden en algo relacionado a estos artículos: ninguna lo cumple. En los siguientes capítulos, al momento de analizar la situación de las tres empresas, veremos que en todas ellas los choferes trabajan más, mucho más que ocho horas diarias. Las empresas no lo obligan, pero sí lo permiten. Y la ordenanza deja bien en claro que no deben obligar ni permitir. Al tener choferes que

están más de ocho horas al volante cada día, las empresas están violando la normatividad municipal.

La Ordenanza establece, también, las obligaciones de los conductores sin perjuicio de la responsabilidad de la empresa, es decir, que a pesar que son obligaciones que los choferes deben cumplir, la empresa es también responsable.

**Cuadro 3.3.** Obligaciones de los conductores

a)	llevar consigo Licencia de Conducir, Tarjeta de Propiedad, Tarjeta de Circulación y SOAT
b)	portar su credencial, permanecer aseado, uniformado y tratar al público con cortesía
c)	cumplir con el recorrido de la ruta
d)	mantener las puertas del vehículo cerradas mientras se halle en movimiento
e)	detener el vehículo para recoger o dejar pasajeros únicamente en los paraderos de ruta
f)	recoger sin cobro de nuevo pasaje a los pasajeros de otros vehículos de la misma Empresa, que por cualquier circunstancia haya quedado fuera de servicio en algún tramo de la ruta
g)	cuidar que el vehículo se encuentre en perfecto estado de limpieza y presentación al público
h)	colocar un letrero de “Fuera de Servicio” cuando se tenga que abandonar la ruta
i)	conducir el vehículo a velocidad razonable y prudente, no sobrepasando los límites máximos señalados por cada zona y circunstancia
j)	conducir el vehículo por el carril derecho

	de la calzada, salvo para adelantar
--	-------------------------------------

Fuente: Ordenanza 104, art. 41; y Ordenanza 753 del 13 de marzo del 2005, que agrega el inciso j.

Como cualquier limeño que sea usuario de transporte público puede testimoniar, los choferes no suelen cumplir con todos estas obligaciones. Algunas sí se cumplen a cabalidad, como el llevar consigo todos los papeles obligatorios. Pero otras, como el detener la unidad para recoger pasajeros, detenerse sólo en paraderos autorizados, conducir a velocidades razonables, cumplir con la ruta completa o manejar por el carril derecho, son puntos que a veces se cumplen y otras no. ¿Qué condiciona que los choferes cumplan con estas disposiciones? Éste es un punto clave en esta investigación. Creemos que el incumplimiento de estas normas caracteriza sus prácticas de manejo que, probablemente, son influenciadas por el sistema laboral en el que se encuentran, tema que veremos al analizar sus prácticas.

Así como se establecen las obligaciones de los choferes, en el artículo 42 se identifican las prohibiciones a las que deben estar sujetos. Las más importantes son: llevar más pasajeros que el número indicado en la Tarjeta de Circulación, cobrar una tarifa distinta a la establecida en el tarifario y adelantar vehículos de la misma línea y entablar competencias de velocidad. A pesar de estar prohibidos por norma legal, los choferes realizan continuamente estas prácticas. Entonces, los choferes y cobradores impulsan su accionar basados en otro aspecto, no en la normatividad existente. Todos los choferes conocen de la Ordenanza, es decir, la tienen como un referente. Pero si, a pesar de todo, deciden no cumplir con sus obligaciones, probablemente hay algo más que los impulsa a considerar que el no cumplir con la norma es más beneficioso.

El capítulo V de la Ordenanza, dedicado a regular a los vehículos, establece en su artículo 52 que:

En los vehículos cuya estructura de fabricación esté diseñada con una sola puerta para la subida y bajada de los pasajeros, se considerará como capacidad máxima de pasajeros el número de asientos según la tarjeta de propiedad, estando prohibido llevar pasajeros de a pie. (Ordenanza 104, art. 52).

Esto quiere decir que las combis y las *cousters* están prohibidas de llevar pasajeros parados. Sólo los vehículos grandes, ómnibus, con dos puertas, una de subida y otra de bajada, pueden llevar pasajeros de pie.

Ahora bien, quizá lo más interesante de este capítulo y de la Ordenanza en general se da a partir del artículo 59 que afirma que:

Las características de los ómnibuses están establecidas en las normas aprobadas por la Dirección Municipal de Transporte Urbano; los ómnibuses tendrán una capacidad mínima de 26 asientos para pasajeros; deben asimismo tener un peso seco mayor a 2400 k. (Ordenanza 104, art. 59).

Después de este artículo la ordenanza describe las características técnicas que deben tener los ómnibuses. Una vez que se termina de enumerar dichas características, se pasa a otro tema. En ningún momento esta Ordenanza se acerca a regular a las combis o, para tal efecto, a cualquier vehículo con menos de 26 asientos y que pese menos de 2400k, vehículos que abundan en el transporte de la ciudad. Es muy significativo que la Ordenanza que regula el servicio de transporte público en Lima metropolitana deje de lado a uno de sus principales actores: las combis. Si alguna consecuencia tuvo la liberalización del sector en 1991 fue la irrupción de combis en la ciudad. Como bien nos lo dijeron nuestros entrevistados, antes de los noventa en Lima no había muchas combis y actualmente todos identifican a las combis como el principal problema del transporte. Y, sin embargo, la MML no regula a estos vehículos ni al servicio de transporte público en ellos. Es decir, hay un vacío legal al respecto. Debemos recalcar que este vacío legal ocurre en lo que a características técnicas del vehículo se refiere. Pero no a lo referente a las prácticas de conductores y cobradores. Todos los operadores que trabajan en el sistema de transporte público tienen su actividad regulada en la presente norma. Sin embargo, mientras que la Ordenanza establece las características técnicas que los ómnibuses deben cumplir, no se manifiesta respecto al caso de las combis. Como existe este vacío legal, se debe regular a las combis según otros casos, probablemente a partir de lo que es establece para los ómnibuses. Pero ello requiere interpretar la norma para el caso de las combis.

Es interesante, pues, que al momento de regular el servicio de transporte público en Lima se haya dejado de lado al vehículo característico del transporte de esta ciudad:

la combi. ¿Qué se le puede pedir a las empresas si desde la propia MML no se atiende el tema?

El artículo 83 regula las sanciones e infracciones. Sin embargo, dicho artículo se modificó por el artículo único de la Ordenanza 231 del 25 de setiembre de 1999, que establece que:

Las Sanciones sobre servicios autorizados se aplicarán a las concesionarias, de acuerdo a la naturaleza de la infracción. Las sanciones por prestación de servicios sin tener concesión o tener concesiones vencidas o canceladas serán aplicadas directamente sobre el infractor. La flota autorizada constituye garantía económica para efectos de cobranza coactiva de multas por infracción a las disposiciones contenidas en el presente reglamento. (Ordenanza 231).

Hemos visto que la empresa debe responder por sus choferes y cobradores. Las infracciones que ellos puedan recibir serán aplicadas a la empresa (la concesionaria). En caso no se paguen las multas, la flota responde por la deuda que se pudiese generar. Pero, como veremos, las empresas no son dueñas de su flota. Las unidades son de propiedad de personas naturales que inscriben sus vehículos en las empresas. Este artículo, entonces, abre la puerta a que quien responda por el incumplimiento de una infracción sea el propietario y no la empresa, pues la empresa puede ser un “casarón” y no tener que responder a la Municipalidad.

En general, los artículos descritos son los más importantes de la Ordenanza 104, regulando al servicio de transporte público. La Ordenanza 104 permite que exista la figura de la tercerización, que es:

La contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que: i) asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; ii) cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; iii) sean responsables por los resultados de sus actividades; iv) sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. (Parédez 2008: 35)

Es decir, por medio de la tercerización una empresa puede contratar a otra o a una persona natural para que efectúe algún servicio. En el caso del transporte, esta figura, aceptada dentro de la norma legal, permite que las empresas de transporte público contraten a un tercero, los propietarios de los vehículos, para que sean ellos

los encargados de brindar el servicio de transporte de la forma en que crean convenientes. Así, los choferes y cobradores con los que el propietario acuerde realizar la actividad, establecen una relación laboral directamente con el propietario, mas no con la empresa. Son los propietarios los que deben asumir directamente las responsabilidades para con sus choferes y cobradores.

La ordenanza no lo dice de manera expresa, pero da visos de que para ejecutar el servicio se puede recurrir a la figura de la tercerización. Sin embargo, la concesionaria debe hacer que los trabajadores cumplan con ciertas normativas (8 horas, uniformes, frecuencias). La ordenanza impone a la concesionaria ciertas obligaciones que debe hacer cumplir a los trabajadores, pero deja las puertas abiertas para que esos trabajadores no sean trabajadores de la empresa.

La Ordenanza 131 “Ordenanza Marco del Transporte Terrestre en la provincia de Lima” fue publicada en el diario El Peruano en noviembre de 1997. En su artículo 10 faculta expresamente que las empresas concesionarias puedan ejercer el servicio con vehículos que no son de su propiedad, es decir, tercerizar. Dice: “los transportistas<sup>14</sup> podrán utilizar en la prestación del servicio público de transporte de pasajeros y de carga, vehículos de su propiedad o de terceros. El transportista es responsable por el incumplimiento de las normas vigentes sobre la materia”. (Ordenanza 131, art. 10). En tal sentido, hay dos cosas importantes: 1) se pueden formar empresas que obtengan la concesión y que tengan un capital mínimo. 2) Se abre la puerta, evidentemente, a la tercerización y a que no firmen contratos laborales con el chofer y cobrador, lo que genera la situación en la que estamos actualmente.

Esta ordenanza vuelve a hacer referencia al tema de la responsabilidad y afirma que “el transportista, el propietario y conductor son solidariamente responsables por los daños causados a los pasajeros, tripulación y terceros (...)” (Ordenanza 131, art. 11). Ya hicimos referencia a la responsabilidad solidaria, que como lo estipulan la Ordenanza 104 y la 131, es la que rige en el transporte público. Los tres principales actores involucrados en este servicio pueden asumir la responsabilidad de cualquier daño. El resto de artículos repite y confirma estipulaciones ya presentadas en la Ordenanza 104. Son interesantes estos dos que mencionamos porque dejan la

---

<sup>14</sup> En el artículo 9 de la Ordenanza 131 se define a los transportistas como “personas naturales o jurídicas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros o carga en sus diversas modalidades”. Es decir, el transportista puede ser tanto el chofer como la empresa.

puerta abierta para la tercerización del servicio y por otra parte mencionan, por primera vez, al propietario. En la 104, como ya vimos, la figura del propietario no era tomada en cuenta. Aquí se reconoce que el sistema de transporte público no funciona en una interacción empresa-chofer, sino que hay un actor intermediario: el propietario. Al introducir la figura del propietario, la Ordenanza 131 hace evidente lo que se presumía con la 104: que el servicio se puede ejercer mediante tercerizaciones, porque los vehículos con los que se presta el servicio pueden ser de propiedad de un tercero, pero sobre todo porque la empresa puede tener una relación con el tercero y los choferes también, eliminándose así una relación directa entre empresa y chofer.

Por último, la Ordenanza 132 “Ordenanza Marco del Tránsito en la provincia de Lima” fue publicada en El Peruano también en noviembre de 1997. Regula el tránsito en general, confirma artículos presentes en las otras dos ordenanzas y se centra en temas que no son de nuestro interés para esta investigación (funciones del Estado, vías, educación vial, entre otros).

Un análisis de la normatividad que regula el transporte público en Lima metropolitana nos permite encontrar un escenario en que la MML es dueña de las rutas y las empresas la trabajan por medio de concesiones. Sin embargo, las empresas no están obligadas a ser las dueñas de su flota, más bien, es posible tercerizar el servicio. De esta manera, la empresa sería dueña de la concesión y permite que otros, terceros, exploten la concesión (claro está, con algún tipo de pago de por medio). La flota será utilizada como garantía en caso se acarree alguna deuda. Es decir, los propietarios serán los que respondan ante la MML o cualquier otra persona.

A la larga, la empresa, al no ser dueña de la flota, en la práctica no responderá ante nadie. Ni siquiera con los operadores, ya que no está estipulado en ningún artículo que los choferes deben ser trabajadores de la empresa. Y como se permite la tercerización, los choferes pasarán a ser trabajadores tercerizados, sin tener relación directa con la empresa y sin que la empresa tenga algún tipo de obligación con ellos.

La figura que encontramos actualmente en las empresas –como veremos a continuación- se encuentra dentro de los márgenes permitidos por la normatividad legal, ya que trabajan utilizando la tercerización. Pero también existen una serie de disposiciones que no se respetan. Éstas tienen que ver con las obligaciones tanto de

la empresa como de los choferes. Por ejemplo, se supone que las empresas no deben permitir que los choferes manejen más de ocho horas diarias, cosa que no ocurre; y los choferes deberían manejar a velocidades prudentes, cosa que tampoco ocurre. En general, las disposiciones que no se cumplen se refieren a las prácticas de los choferes y cobradores. Si bien es cierto se regula la manera en que ellos deben proveer el servicio, en realidad no lo cumplen, ni ellos al efectuar dichas acciones, ni la empresa al (no) fiscalizarlas. Y es que, como veremos más adelante, la manera en que los choferes manejan está impulsada por otras variables, y no por la necesidad de cumplir con lo establecido por la MML. La normatividad legal se conoce y es un referente, pero no se cumple cuando atenta contra lo que les conviene, tal y como veremos en el capítulo seis al explicar la manera de manejar de los choferes.

### **3.3. El sistema de transporte público de Lima actualmente**

#### Características de la movilidad en Lima

Lima es una ciudad de ocho millones de habitantes. Ciudad grande, en la que desde la década de 1960 y como producto del boom demográfico, la densidad poblacional fue aumentando y las periferias se fueron poblando. La mayoría de los limeños no trabajan en los mismos distritos en los que duermen, por lo que la movilidad por motivos laborales es fundamental. Lo mismo ocurre con la movilidad para acudir al centro de estudios. Esto hace de la movilización una de las necesidades más importantes de los limeños. La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) realizó en el año 2003 el Plan Maestro de Transporte Urbano Lima-Callao 2004. De acuerdo a este estudio, la distribución del propósito de los viajes se divide de la siguiente manera:

**Cuadro 3.4.** Número de viajes por propósito de viaje, excluyendo viajes caminando

<b>Propósito del viaje</b>	<b>%</b>
Al trabajo	36,7
Al colegio	23,1
Negocio	6,6
Privado (compras, restaurante, entretenimiento)	33,6

Fuente: JICA, Plan Maestro Lima-Callao 2004.

Este cuadro refleja la importancia de la movilidad para los limeños. El 66,4% de los viajes motorizados se debe hacer diariamente y son viajes obligados. Tan sólo un tercio de los viajes se hace por cuestiones personales, ya sea ir a pasear, comprar o comer. Ahora bien, estos datos reflejan todo tipo de viajes motorizados. Es interesante hacer una diferenciación entre los diferentes modos de viaje. Haciendo eso encontramos los siguientes resultados:

**Cuadro 3.5.** Número de viajes por modo de viaje

<b>Modo</b>	<b>%</b>	<b>% de público / privado</b>
Caminar	25,4	
Modo privado	12,8	100,0
Bicicleta	0,5	4,0
Motocicleta	0,2	1,4
Carro	11,2	87,5
Otros	0,9	7,2
Paratránsito	10,2	100,0
Mototaxi	3,6	35,7
Taxi	5,5	53,6
Colectivo	1,1	10,7
Modo público	51,5	100,0
Combi	22,9	44,5
Microbús	18,6	36,0
Bus	10,0	19,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: JICA, Plan Maestro Lima-Callao 2004.

Estos resultados reflejan que para el año 2004 un cuarto de los viajes se hacían a pie, mientras que los otros tres tercios restantes eran motorizados. Y es que Lima es una ciudad difusa, como dice Capel (2003), por lo que los ciudadanos deben efectuar desplazamientos largos, para lo que es necesario utilizar el transporte motorizado. Si excluimos caminar como variable y nos centramos en el transporte motorizado, encontramos que es abrumadora la diferencia entre transporte particular y público.

**Cuadro 3.6.** Número de viajes por modo de viaje, excluyendo viajes caminando

<b>Modo</b>	<b>%</b>
Modo privado	17,2
Paratránsito	13,4
Modo público	69,1

Fuente: JICA, Plan Maestro Lima-Callao 2004. Elaboración propia.

El tránsito privado conforma una parte mínima dentro de la ciudad. La gran mayoría de limeños se moviliza usando transporte público (82,5% sumando los resultados de “paratránsito” y “modo público” del cuadro 2.8), ya sea masivo (lo que la JICA define como “modo público”) o exclusivo (definido como “paratránsito”). Estos resultados coinciden con un estudio del Centro de Investigación y de Asesoría del Transporte Terrestre (Cidatt), que en el 2006 encontró que el 83% de los viajes motorizados de Lima se realizan en transporte público (Cidatt 2006). Por lo tanto, es fundamental contar con un sistema de transporte público eficiente y organizado.

Ahora bien, entre las dos vertientes de transporte público, es mucho más frecuente el uso de transporte público masivo (buses, microbuses, combis), con un 69,1% (cuadro 2.8). Como vemos en el cuadro 3.6 la mayoría de limeños se desplaza en combis (44,5%), que son camionetas rurales para un máximo de 15 personas (muchas veces sentadas en asientos improvisados), mientras que el transporte en buses, que son los vehículos más grandes, es el menos frecuente (19,5%). Eso produce que tengamos una gran cantidad de vehículos de transporte público circulando por las calles, cantidad excesiva, ya que lo que abundan son las combis, vehículos pequeños.

Estas cifras reflejan la importancia del transporte público masivo (en adelante: transporte público) en la ciudad. En este sector recae la movilidad de la gran mayoría de la población. Y son las empresas de transporte público las primeras responsables.

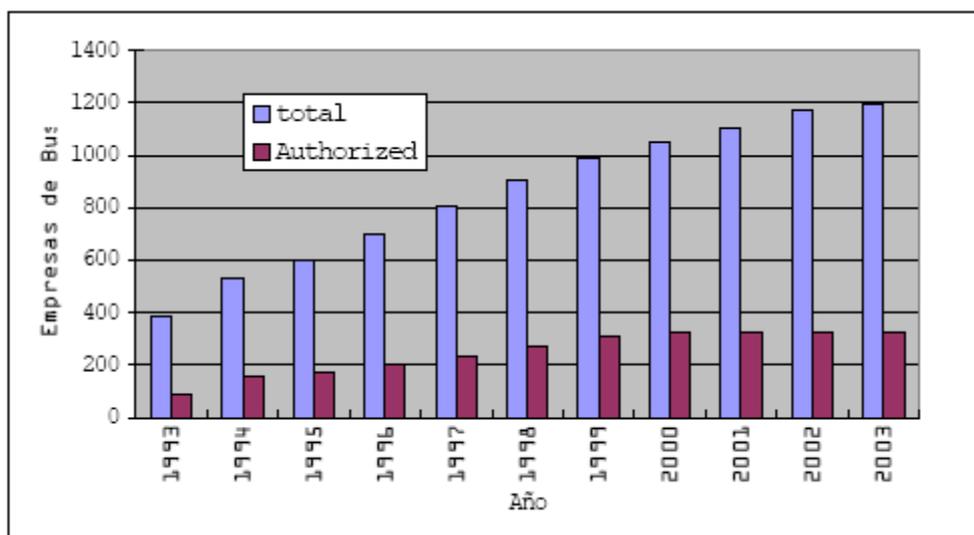
Actualmente el sistema de transporte público limeño está poco diseñado, indicador del abandono del Estado. Por Lima han pasado diversos planes de desarrollo metropolitano<sup>15</sup>. Todos han tenido una sección de tránsito y vialidad en la que se ha intentado diseñar el sistema de transporte público, pero ninguno de estos planes se

<sup>15</sup> 1) El Plan Piloto de Lima de 1949, (2) el Plan Regulador de Lima de 1956, (3) el Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDEMET) de 1967, (4) el Plan de Desarrollo Metropolitano Lima-Callao 1990-2010 y (5) el Plan Maestro Lima-Callao 2004.

ha cumplido a cabalidad. El último, que se supone es el vigente, es precisamente el Plan Maestro Lima-Callao 2004 de la JICA. Este plan, que consta de un Plan de Acción Urgente, Plan de Corto Plazo y Plan de Largo Plazo tiene una gran cantidad de propuestas que mejorarían el tránsito limeño, que sin embargo no han sido cumplidas. La idea de contar con corredores segregados para el transporte público es algo que se viene aplicando en Lima, pero tan sólo en el corredor vial Chorrillos-Carabaylo, donde circulará el proyecto Metropolitano, que satisfecerá el 8% de la demanda de movilización de los limeños. La Municipalidad de Lima parecería estar viendo al Metropolitano como un tubo de ensayo antes de animarse a una verdadera transformación del sistema de transporte público limeño<sup>16</sup>.

Según la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima a fines actualmente hay había 432 rutas urbanas de transporte activas<sup>17</sup>, que suponían 322 empresas de transporte regular autorizadas y 21.467 vehículos de transporte regular autorizados<sup>18</sup>. En lo que a empresas se refiere, su cantidad ha ido aumentando a lo largo de los años.

**Gráfico 3.1.** Número de empresas de buses registradas entre 1993 y el 2003



Fuente: JICA, Plan Maestro Lima-Callao 2004.

<sup>16</sup> Para un acercamiento más profundo al Metropolitano y sus implicancias, revisar: Bielich (2008)a.

<sup>17</sup> <<http://www.gtu.munlima.gob.pe/transporte/estadistica.htm>>

<sup>18</sup> Estos datos nos los facilitó Milagros Ramos, asistente de la Sub Gerencia de Regulación de Transporte de la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Como vemos, en los diez años que estudia la JICA ha habido un significativo aumento en la cantidad de empresas tanto autorizadas como no autorizadas. Sin embargo, desde el año 2000 el número de empresas se ha mantenido relativamente constante. Probablemente eso haya ocurrido hasta el día de hoy, tomando en cuenta que según estos datos en el 2003 eran menos de 400 las empresas autorizadas y en el 2007 sabemos que eran 322. Esta década estuvo caracterizada por la liberalización del sector, luego de que en 1991 se promulgara el DL 651.

Los vehículos que operan en Lima no son modernos. De acuerdo al Cidatt (2006) la edad promedio de los ómnibus es de diecinueve años, de los microbuses dieciocho años y de las combis dieciséis años. Las rutas, además, son bastantes largas. Dice la JICA (2004) que la longitud promedio es de 64,3km de ida y vuelta, lo que supone entre 30 y 40 km de ruta simple. Esta distancia equivale a la distancia entre el sur y el norte de Lima.

En el capítulo anterior dijimos que en el mundo del transporte público encontramos tres actores: el Estado, los transportistas y los usuarios. Como veremos más adelante, en el segundo grupo podemos identificar diferentes actores. Y es que “los transportistas” no cumplen todos con los mismos roles. En el caso de Lima podemos identificar por lo menos a cuatro actores: los empresarios, los dirigentes, los propietarios y los operadores (chofer y cobrador). Por otro lado, para el caso de los usuarios debemos resaltar que son los más pobres quienes más gastan en transporte.

**Cuadro 3.7.** Costos de Transporte en Hogares por Nivel de Ingresos

Nivel de Ingresos	Costo de Transporte por Hogar (S/. /día)				Ingreso Promedio del Hogar**	Ratio del Costo de Transporte (%)
	Min.	Max.	Diario	Mensual*		
Menos de S/. 600	0,2	204,0	5,1	128	300	42,7
601-1.000	0,3	124,0	6,8	170	800	21,2
1.001-1.500	0,5	168,0	9,0	225	1.250	18,0
1.501-2.000	0,5	126,0	11,1	277	1.750	15,8

2.001-3.000	0,5	193,0	14,2	356	2.500	14,2
3.001-4.000	0,5	180,0	17,8	446	3.500	12,7
4.001-7.000	1,0	131,5	26,3	658	5.500	12,0
Más de 7.000	1,5	118,0	34,7	868	10.000	8,7
Total			8,3			

\*Un mes es considerado como 20 días

\*\*EL valor promedio del rango es aplicado como un ingreso promedio del hogar

Fuente: JICA, Plan Maestro Lima-Callao 2004.

El cuadro refleja que si bien es cierto que cantidades brutas los hogares con mayores ingresos gastan más en transporte (868 soles mensuales) en comparación con aquellos de menores ingresos (128 soles mensuales), cuando vemos cuánto representan dichos montos de los ingresos de la familia, vemos que en realidad son las familias más pobres las que destinan la mayor cantidad de sus ingresos a su movilidad. Y es que mientras los hogares con más ingresos gastan alrededor del 8,7% de sus ingresos en transporte, los más pobres gastan el 42,7%. Es decir, casi la mitad del dinero con el que cuentan es destinado a su movilidad. De esta manera, los ciudadanos más pobres son frecuentes usuarios del transporte público. Estas personas son, además, quienes más gastan en el transporte.

**Figura 3.1** Ratio de Pasajeros que Pagaron Tarifas de Transporte (S/. 2.0 o más) con el Total



Fuente: JICA, Plan Maestro Lima-Callao 2004.

El mapa demuestra que es en los conos de Lima, en donde habita la población más pobre, en donde se gasta más de dos soles diarios en transporte. Mientras que en las zonas más céntricas, y cuya población tiene un nivel socio económico más elevado, son menos los casos en los que se debe gastar más de S/. 2, en los conos más de la mitad de los pasajeros deben pagar S/. 2 o más. Eso es producto de que Lima es una ciudad difusa, como dice Capel (2003), en la que la vivienda, el trabajo, el estudio y los centros recreativos se encuentran dispersos a lo largo de la ciudad, obligando a los ciudadanos a movilizarse por toda Lima. Y son los habitantes de las periferias (que son, además, los más pobres) quienes deben hacer más de un viaje y viajes más largos para poder acceder a espacios laborales, académicos, de recreación, entre otros.

## La regulación del transporte público en Lima

Ahora bien, también es importante detenernos en el aspecto institucional y de regulación. Desde 1983 la entidad encargada del transporte limeño es la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Actualmente el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) se encarga de emitir normas que rijan a nivel nacional. Es decir, tanto para pequeñas ciudades como urbes como Lima metropolitana. La MML gestiona el transporte en nuestra ciudad principalmente desde la Gerencia de Transporte Urbano (GTU). Como empresas autónomas funcionan Protransporte, el SAT (Servicio de Administración Tributaria), EMAPE (Empresa Municipal Administradora del Peaje de Lima), el IMP (Instituto Metropolitano de Planificación) e INVERMET (Fondo Metropolitano de Inversiones).

El Instituto Metropolitano Protransporte de Lima (Protransporte) trabaja en el proyecto Metropolitano, que irá en el corredor de Chorrillos a Carabayllo. En la actualidad se viene trabajando en el Corredor Segregado de Buses de Alta Capacidad (COSAC) 1, que irá de Sur a Norte. Está en los planes que más adelante se trabaje en el COSAC 2, que irá de Oeste a Este.

Con el DL 651 el Estado renunció a la gestión del transporte. La presencia estatal desde entonces ha sido mínima. Si bien es cierto que en la última década ha habido un retorno del Estado, también es cierto que no ha sido un cambio drástico. Normalmente su papel se ha centrado en la provisión de infraestructura y el legitimar servicios que aparecieron como informales. Pero no se ha caracterizado por tener un papel proactivo, por diseñar y planificar el sistema, por establecer las reglas de funcionamiento. Su presencia en dichos aspectos ha sido ínfima. Las reglas que conducen el accionar de los actores dentro del sistema de transporte público han sido creadas por ellos mismos, no provienen del Estado<sup>19</sup>.

Este es un factor que ha contribuido al caos que impera en nuestras calles en la actualidad. Y si bien es cierto que en los últimos años la MML ha intentado hacer cambios al respecto, principalmente por medio del proyecto Metropolitano, también es cierto que esto se está dando sólo en un pequeño espacio, y no en toda la ciudad. El Metropolitano es un caso en particular en un contexto determinado que satisfecerá sólo el 8% de la demanda, tal y como nos lo afirmaron desde

---

<sup>19</sup> Al respecto ver Bielich (2007)b.

Protransporte. En el resto de la ciudad seguirá imperando el sistema de transporte público como lo conocemos hasta hoy. Precisamente nuestro interés es entender cómo funciona dicho sistema: ¿cómo funcionan las empresas de transporte?, ¿cómo manejan los choferes?, ¿por qué manejan así?, ¿qué relaciones hay entre el funcionamiento de las empresas y el modo de manejar de los choferes? Es hacia la respuesta de estas preguntas que apunta el análisis de los siguientes párrafos.

#### 4. LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LIMA<sup>20</sup>

Probablemente en Lima cada empresa de transporte público tiene sus propias características que no tienen por qué coincidir con las de otras empresas. Cualquier estudio de su funcionamiento debe tener presente estas diferencias. La selección de las tres empresas a estudiar busca cubrir la mayor parte posible del espectro de empresas de transporte público de la ciudad.

Elegimos tres empresas que fueran diferentes entre sí de acuerdo a diferentes características: el tamaño de sus unidades, la edad de sus unidades, la edad de la empresa, el número de rutas que se trabajan y, por último, que no fueran rutas que compiten unas con otras.

##### 4.1 Empresa de Transporte Urbano El Paraíso S.A. (ETUPSA)



A mediados de la década del setenta un grupo de personas empezó a ofrecer el servicio de colectivos en una ruta que iba desde la avenida Tacna hasta la calle Trípoli en Miraflores. Estas personas se organizaron en un comité de colectivos. Cada uno tenía un auto propio, con el que trabajaban. La única función del comité era el agrupar a estos hombres que ofrecían el mismo servicio en la misma ruta. Pero entre ellos no se debían ninguna obligación, cada uno trabajaba con su vehículo y las ganancias eran personales. Sin embargo, con el paso de los años la

<sup>20</sup> La información que aquí aparece fue recopilada a partir de una serie de entrevistas con miembros de las tres empresas seleccionadas.

Municipalidad Metropolitana de Lima estableció requisitos más drásticos, entre los que se encontraba la obligación de conformarse como empresa. Es así que, según información proporcionada por sus dirigentes, en 1983 el comité de transportistas de colectivos se convirtió en la Empresa de Transporte Urbano El Paraíso SA (ETUPSA) y se inscribió en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Sin embargo, de la información registral recogida, se aprecia que recién en 1992 se constituyó por escritura pública y que la inscripción en SUNARP se realizó recién en 1993<sup>21</sup>.

La flota de ETUPSA siempre estuvo compuesta por grandes buses. En un primer momento fueron Scania. La segunda renovación de flota se dio una década después, en 1992, cuando trajeron grandes unidades Volvo (estilo Marco Polo). La adjudicación de estas unidades no fue un proceso fácil. ETUPSA firmó un convenio con Volvo, pero en julio de 1991 el Estado decretó la liberalización del sector por medio del DL 651, como ya lo hemos mencionado. Una de las consecuencias de la liberalización fue la aparición de gran cantidad de combis, vehículos mucho más pequeños, baratos y cuyo costo de mantenimiento era menor. Las combis ingresaron a competir con los grandes buses, cuyas tarifas eran más altas (además, otra diferencia entre ambos tipos de vehículos es la diferencia entre la velocidad, siendo la de las combis considerablemente mayor). La férrea competencia de las combis afectó a ETUPSA, disminuyendo sus ingresos. Y ellos acababan de firmar un convenio con la Volvo. La crisis producto de la liberalización les impidió cumplir con el pago de las letras. Tuvieron que refinanciar la deuda. Dentro de la historia de ETUPSA los actores pertenecientes a la empresa identifican como los principales hitos los tres momentos de renovación de flota, por ello es importante detenernos en lo que ocurrió con la compra de las unidades de marca Volvo. Además, nos permite identificar una primera consecuencia negativa del DL 651: la irrupción de las combis perjudicó de gran manera a las empresas tradicionales ya establecidas.

Por último, el tercer momento de renovación de flota es el que la empresa está atravesando en la actualidad, con la compra de unidades Volkswagen.

ETUPSA empezó con dos rutas: la A y la B. Cuando en 1992 renovaron la flota con la compra de las unidades Volvo, abrieron una tercera ruta: la Uno. Luego, años después, participaron en la licitación de una cuarta ruta: la C, y ganaron la concesión. Pero poco tiempo después la perdieron, por problemas de manejo y

---

<sup>21</sup> Según consta en la ficha n° 98349, partida n° 409170.

capacidad –problemas que no se no explicaron-. La que fue la ruta C hoy es la línea 70. Hoy trabajan con tres rutas: A, B y Uno. Se conoce a ETUPSA como la 73. Esta empresa –y las tres rutas que cubre- es la línea 73.

Cuando cubrían cuatro rutas la empresa llegó a tener trescientas unidades, en la actualidad tienen un promedio de 240. Ahora bien, como explicaremos en el siguiente capítulo al momento de detenernos en cada uno de los actores involucrados, estos vehículos realmente no son de propiedad de la empresa. Son de propiedad de personas naturales que los inscriben en la empresa. Pero hoy ETUPSA, como empresa, está comprando treinta unidades nuevas, que serán de su propiedad. Esta compra está en proceso actualmente.

La empresa está compuesta por 98 accionistas, aproximadamente treinta más al número con el que se empezó. Además, se calcula que hay un promedio de trescientos choferes.

Las decisiones las toma la Junta General de Accionistas. De acuerdo a la Ley General de Sociedades Ley 26887, se convoca a una asamblea en los diarios de mayor circulación y en una pizarra en el local de la empresa. Se realizan obligatoriamente dos reuniones anuales, aunque eso no impide que en caso de necesitarlo, se realicen más asambleas durante el año. Participan, como lo dice su nombre, los accionistas, quienes tienen voz y voto. En las asambleas se elige también a la Directiva, que se renueva cada dos años. El requisito para ser dirigente es haber sido accionista por no menos de dos años (el requisito para ser accionista es comprar una o más acciones de la empresa). Los miembros de la Directiva cobran un sueldo por los cargos que ocupan. Además, se ha creado una comisión, la Comisión de Disciplina, encargada de fiscalizar el comportamiento dentro de la empresa.

## 4.2 Empresa de Transportes y Servicios Santa Rosa de Lima S.A.



La Empresa de Transportes y Servicios Santa Rosa de Lima S.A. o simplemente “Santa Rosa de Lima” nació también como un comité. A principios de la década del setenta el comité trabajaba desde la avenida Alcázar hasta el Parque Universitario, utilizando microbuses. Cuando recién empezaron tenían sólo veinte vehículos y el tramo que operaban era corto. Cinco años después ya tenían cien unidades. Una vez que llegaron a cien unidades el comité decidió formalizarse. La Empresa de Transportes y Servicios Santa Rosa de Lima fue constituida por noventinueve accionistas e iniciaron oficialmente sus actividades, según Registros Públicos, en 1985. En 1987 se registraron en la SUNARP<sup>22</sup>. Esta empresa, también, se inscribió en la Municipalidad Metropolitana de Lima para poder ofrecer el servicio de transporte.

En el mejor momento de la empresa, a fines de los ochenta, llegaron a tener doscientos vehículos. Hoy tienen alrededor de 125. Desde la “Santa Rosa de Lima” identifican a la liberalización del sector en 1991 como uno de los principales factores que llevó a la disminución de la flota. Una de las principales consecuencias del DL 651 fue la irrupción de combis en la ciudad. La competencia de las combis afectó negativamente a la empresa, y muchas personas que habían inscrito su carro para trabajarla en ella, salieron de la empresa. La flota de la “Santa Rosa de Lima” es bastante antigua. Esta empresa recibe unidades que son descartadas en otras

---

<sup>22</sup> Según consta en la ficha n° 59728, partida n° 789089.

empresas por su edad. Últimamente han ingreso bastantes unidades de más de diez años.

En un primer momento, cuando todavía estábamos ante un comité, había sólo veinte vehículos y veinte propietarios. Los mismos propietarios manejaban sus unidades. Es decir, cuando el comité se inició eran veinte personas que poseían un carro y fungían de propietarios y choferes. Una vez que la cantidad de unidades aumentó a cien –lo que quiere decir que la cantidad de propietarios también aumentó a cien, tomando en cuenta que cada propietario poseía sólo un vehículo- se dividieron como accionistas. Conforme pasaron los tiempos, los propietarios empezaron a dar sus vehículos para que los manejaran otros. Y con el paso del tiempo la gran mayoría de accionistas vendieron sus unidades y se dedicaron únicamente a cobrar los beneficios que les conferían sus acciones. De esta manera, se considera que de los cien accionistas tan sólo veinte –o incluso menos- son hoy dueños de algún vehículo. Ésta es una de las principales críticas a la empresa que tienen los choferes, cobradores y propietarios que no son dueños de ninguna acción: que los accionistas son personas muy mayores que ya no están inmersos en el negocio del transporte, que ya no tienen unidades y, por lo tanto, ya no les importa mejorar el funcionamiento de la empresa.

Quince años atrás, veinticinco de estos socios accionistas se separaron de la empresa y formaron otra, llamada “Vulcano”, que cubren una ruta muy parecida a la de “Santa Rosa de Lima”. Es más, la ruta de “Santa Rosa” es conocida como “la 9”, y la de Vulcano como “la 9V”. Por ello hoy en la “Santa Rosa” se afirma que son cien accionistas pero sólo 75 son “accionistas operacionales”, ya que el resto pertenecen hoy a la Vulcano.

“Santa Rosa” maneja sólo una ruta que ha sufrido diversas modificaciones en su historia. Primero trabajaban el tramo entre la avenida Alcázar y el Parque Universitario. Luego, se amplió hasta el Rímac y Lince. Más adelante se llegó a Magdalena, Los Olivos, Comas y Pro. Y luego hasta donde trabajan hoy en día: Zapallal Oropesa. En algún momento se creó una segunda ruta que empezaba desde el Parque Sinchi Roca e iba por Túpac Amaru y en Abancay se encontraba con la otra ruta de la empresa. Pero esta segunda ruta se abandonó debido a la férrea competencia. En un primer momento la ruta duraba dos horas y media, hoy dura cuatro horas.

En la empresa las decisiones las toman los accionistas, quienes son, además, los únicos que pueden asumir algún cargo. Cada dos años se elige al Directorio mediante elecciones nominales –hasta hace dos años la elección era por listas-, compuesto por el Gerente, el Presidente, el Área de Economía, el Área de Disciplina, el Área de Operaciones y el Área de Imagen. Si bien es cierto todas las decisiones recaen en los accionistas, los propietarios de unidades participan en las Asambleas, teniendo voz más no voto (el voto es exclusivo de los accionistas).

Hoy en la empresa hay 139 choferes. Y cada acción está valorizada entre 1.800 a 2.500 dólares.

#### 4.3 Empresa de Transporte y Turismo Star Tours S.A.C.



Hace un par de décadas, en los ochenta, existía una empresa de venta de alfombras y muebles para el hogar llamada *Hogar*. En esta empresa trabajaba el señor Arnaldo Miranda como vendedor. A principios de los noventa la empresa cerró y con el dinero de su liquidación, Miranda compró una combi. Nunca había trabajado en el mundo del transporte, pero decidió incursionar en él. Miranda manejaba y consiguió a alguien que hiciese la función de cobrador. Un par de años después su hijo sería su cobrador. Miranda trabajaba en cualquier ruta sin pertenecer a empresa alguna. Dicen sus hijos que hoy eso se calificaría como “piratear”, pero que en realidad no lo era porque las leyes no eran tan duras como hoy, y no exigían que para brindar servicio de transporte público uno perteneciera a una empresa. Esto es, como hemos visto, una consecuencia directa del DL 651, que permitía que personas

naturales trabajasen como transportistas. Es decir, la incursión de Miranda en el transporte público es consecuencia directa de la liberalización del sector de 1991.

Como en aquel entonces había pocas combis en Lima, Miranda debía juntarse con otros propietarios. Es así que se juntó con cuatro amigos, a principios de los noventa, y formó una empresa denominada "Trans Star". Dicen personas cercanas a Star Tours pero ajenas a la familia Miranda, que una vez que don Arnaldo se dio cuenta de lo fructífero que era el negocio, se peleó con ellos con los otros accionistas, los "botó" y formó una nueva empresa. La familia Miranda dice, más bien, que don Arnaldo fue un visionario que logró darse cuenta que la manera de trabajar en el sector transporte era creando una empresa propia, aunque sí reconocen que hubo problemas entre ellos. Sea como fuere, lo que sabemos sí ocurrió fue que Miranda compró todas las acciones de la empresa y le cambió el nombre de Trans Star a Star Tous. Así, en 1993 formó la Empresa de Transporte y Turismo Star Tours S.A.C. o sólo "Star". Star está inscrita en la Municipalidad del Callao. Sin embargo, como transita también por Lima debe cumplir con los requisitos que la MML impone y aceptar a los inspectores municipales de la MML.

A diferencia de las otras dos empresas analizadas, en las que estamos hablando de sociedades anónimas, la Star es una sociedad anónima cerrada. La principal diferencia entre ambas, es que las sociedades anónimas cerradas permiten un máximo de veinte accionistas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 234 de la Ley General de Sociedades<sup>23</sup>. Miranda fundó Star como principal accionista, y lo acompañaban como accionistas sus dos únicos hijos que entonces tenían más de dieciocho años.

Miranda abrió Star teniendo dos vehículos. En ese entonces, dicen sus hijos, las combis no debían seguir una ruta determinada, sino que "hacían lo que les daba la gana". Es recién a fines de los noventa, pero sobre todo con el ingreso de Castañeda a la Municipalidad Metropolitana de Lima que se reordena el transporte y se obliga a las combis (y, en general, a todo vehículo que ofrezca el servicio de transporte público) a trabajar una ruta determinada. Star no trabajaba, obviamente, con una sola unidad. Lo que ocurrió fue que los Miranda buscaron propietarios que inscribieran sus unidades en la empresa. Con el paso de los años, la familia Miranda

---

<sup>23</sup> Art. 234.- Requisitos.- La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada.

llegó a comprar cuatro combis más, teniendo en su poder un total de cinco. Sin embargo, dicen que las constantes papeletas hicieron que decidieran vender todos sus vehículos y dedicarse totalmente al trabajo administrativo de la empresa.

Cuatro años después de formar Star, Miranda se dio cuenta que debido a la cantidad de demanda, era necesario contar con más unidades. Sin embargo, cuando fundaron Star en la MML les pusieron como límite una flota de cien vehículos, límite al que habían llegado. Miranda debía contemplar dos opciones: o mantenía Star son cien vehículos o crecía. La única manera de crecer era formando otra empresa. Es así que formó Hogar Tours (nombre en honor a su trabajo anterior al transporte), empresa en la que también le dieron como límite cien unidades. La MML les dio un mes para tener el 60% de las unidades. Así, la familia Miranda empezó a repartir volantes buscando propietarios que inscribieran sus unidades en la nueva empresa y se “jaló” a algunos también (dándoles un “incentivo económico” por el cambio). Se les daba beneficios para ingresar a la empresa (dinero para pintar las unidades con los colores de la empresa, tarifaros y boletos gratis, no se les cobraba por inscripción, etc). De esta manera, llegó a juntar las sesenta unidades que necesitaba para poder empezar a funcionar. Se usó el mismo método de los anuncios para conseguir a choferes y cobradores.

Tanto Star como Hogar son empresas familiares, sociedades anónimas cerradas, en las que Arnaldo Miranda es presidente y sus dos hijos fungen de administrador y gerente. Nadie más pertenece a las empresas ni puede entrar a ellas.

Ambas empresas, Star y Hogar, trabajan sobre la misma ruta, conocida como “la S”. La única diferencia se da en un pequeño tramo de la ruta, en la que Star va por Pezet y Hogar por la avenida Del Ejército, y más adelante Star va por Salaverry y Hogar por Sucre. Todo el resto del recorrido es idéntico. La ruta de la S, que va desde Constructores en La Molina hasta Santa Rosa en El Callao fue creada por Miranda, según cuentan sus hijos. Con el paso del tiempo han aparecido nuevas empresas que circulan por la misma ruta. En la actualidad, hay siete empresas que cubren la misma ruta<sup>24</sup>. Ahora bien, se nos dice que ninguna empresa puede trabajar una ruta idéntica a otra. Por ello, lo que estas empresas hacen es variar su recorrido en alguna calle o avenida. Es decir, siete empresas cubren la ruta S, pero cada con algunas diferencias mínimas. Esta cantidad de vehículos cubriendo la

---

<sup>24</sup> Otras empresas que trabajan la misma ruta son: Orión, Salamanca, Grupo Diez, Aquarius, Mi Terruño.

misma ruta ha producido congestión. La ruta no ha cambiado, lo que ha cambiando es el número de unidades que la cubre. Hace quince años, cuando eran pocas combis trabajando esa ruta, una misma unidad podía hacer incluso cinco vueltas, hoy se hacen máximo tres.

En el 2002 Star tuvo problemas. Ese año era de elecciones municipales y, según dicen los Miranda, ellos apoyaron al candidato contrario a Alex Kouri. Como respuesta, Kouri les suspendió la concesión de la ruta. Un año después, en marzo del 2003, se la devolvieron. Los Miranda afirman que la suspensión de la concesión se debió a razones políticas.

Actualmente cada una de las dos empresas tiene cien vehículos. En total, entre las dos hay doscientas unidades que suponen un aproximado de doscientos propietarios (casi todos los propietarios son dueños de una sola unidad, aunque hay algunos que tienen dos o tres), doscientos choferes y doscientos cobradores. Antes los propietarios eran los mismos choferes de sus unidades, hoy eso ya no ocurre. La mayoría alquila sus unidades a otros para que las manejen.

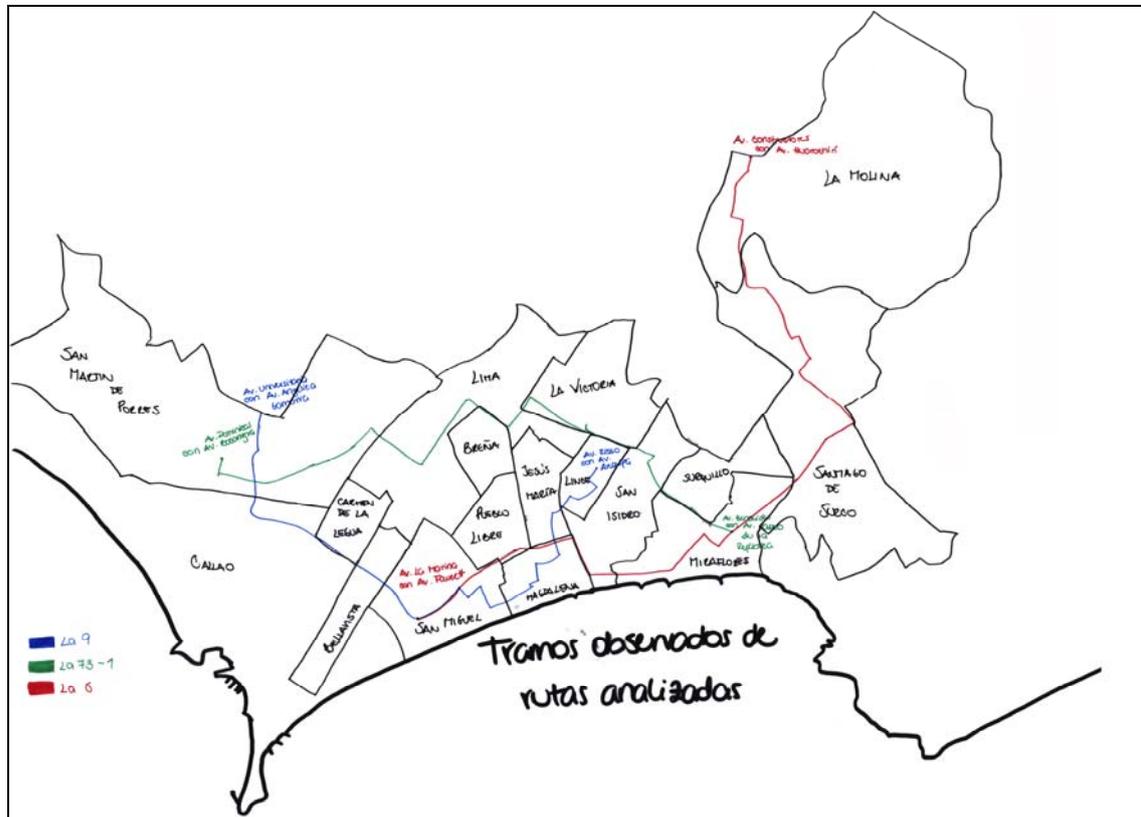
Las decisiones en Star y en Hogar las toma la familia Miranda. Don Arnaldo es la cabeza, quien manda, y sus hijos lo acompañan. Ellos toman las decisiones y luego las comunican a los propietarios inscritos en su empresa. En caso sea necesario consultan con ellos, pero nunca participan en la toma de decisiones.

#### **4.4 Resumen de las tres empresas**

La historia de cada una de estas empresas refleja las diferencias entre sí: dos nacieron antes de la liberalización del transporte en 1991, y la tercera es producto de esa reforma. ETUPSA se preocupa por renovar su flota cada cierto tiempo y entre las tres empresas es hoy la que tiene buses más modernos. En “Santa Rosa” se trabaja con buses y clusters antiguos, mientras que en Star el vehículo que se utiliza es la combi. Las combis hicieron su aparición en 1991, cuando se liberalizó el sector. Otra hecho que refleja que esta empresa es producto directo del DL 651. Las tres empresas cubren rutas largas que atraviesan casi toda la ciudad de Lima. Lima es una ciudad difusa (Capel 2003), por lo que sus ciudadanos deben realizar desplazamientos largos diariamente. Las empresas de transporte deben satisfacer las necesidades de movilidad de sus ciudadanos. Si bien es cierto no contamos con mapas que muestren las rutas completas de cada una de estas empresas, contamos

con otro mapa que nos permite observar lo amplio de las rutas. En el 2007 hicimos observación en las tres empresas durante casi toda la ruta. Los tramos observados fueron los siguientes:

**Figura 4.1** Tramos observados de las rutas analizadas



Fuente: Elaboración propia

En los tres casos, las rutas son más largas de lo que se muestra en el mapa. Lo que se puede observar en este mapa es el centro del recorrido, dejando de lado el principio y el final (debemos resaltar que en el caso de ETUPSA se observó la ruta 1). Sin embargo, es lo suficientemente ilustrativo como para demostrar que estamos ante rutas extensas destinadas a movilizar a la población de Lima de un punto de la ciudad al otro.

## 5. EL SISTEMA LABORAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE ESTUDIADAS<sup>25</sup>

La hipótesis central de este trabajo es que el sistema laboral de las empresas de transporte público obliga a los choferes a manejar de la manera avezada en que lo hacen, lo que repercute en el caos y congestión del tránsito limeño. Para comprobar esta hipótesis debemos analizar dos puntos: a) el sistema laboral de las empresas, y b) la manera de conducir de los choferes. En este capítulo nos centraremos en el primero de los dos puntos, el segundo será analizando en el próximo capítulo.

### 5.1 Los actores que participan en las empresas de transporte público

En las empresas de transporte público hay varios actores involucrados. Normalmente podemos encontrar cinco, pero en cada caso la figura varía. Los cinco actores principales son: a) dirigente, b) el accionista, c) el propietario, d) el chofer y e) el cobrador.

Las empresas suelen estar divididas en un número de *accionistas*. Los accionistas toman las decisiones principales en una junta de accionistas, en donde también eligen a una Junta Directiva normalmente cada dos años. Los *dirigentes* o directivos son parte de dicha junta. Los dirigentes tienen cargos dentro de la empresa, por lo que ganan un sueldo. Los directivos se encargan de que la empresa funcione, pero las decisiones siempre las toman todos los dirigentes. Muchos de los accionistas no tienen vehículos, sino más bien se dedican a ganar lo que sus acciones les producen. De esta manera, la gran mayoría de la flota de la empresa no es de los accionistas ni de la propia empresa, sino de un grupo de personas naturales que son dueños de carros que los inscriben a la empresa. Estas personas son los *propietarios*. Los propietarios no suelen manejar sus propias unidades. Más bien establecen contacto con otras personas que los conducen diariamente. Éstos son los *choferes*. Y, por último, los choferes deben trabajar con otra persona que haga las funciones de cobrar, dar a conocer la ruta a posibles pasajeros, y avisar al chofer sobre la presencia de otras unidades o policías. Éste es el *cobrador*.

---

<sup>25</sup> Al igual que en el capítulo 4, la información que aquí aparece fue recopilada a partir de una serie de entrevistas con miembros de las tres empresas seleccionadas.

Podemos dividir a estos actores en tres grandes grupos: a) la empresa (representada por accionistas y dirigente), b) los propietarios y c) los operadores (choferes y cobradores).

Como dijimos, cada caso es particular, por lo que procedemos a explicar la relación entre actores en cada una de las tres empresas seleccionadas:

### ***Empresa de Transporte Urbano El Paraíso S.A. (ETUPSA)***

ETUPSA elige a sus dirigentes cada dos años. El requisito para ser dirigentes es haber sido accionista por lo menos por dos años. La Directiva de la empresa se divide en diferentes cargos y, además, existe una Comisión de Disciplina. Esta comisión se encarga de asegurarse que los choferes y cobradores cumplan con un estándar de comportamiento, vestuario y limpieza, fijado por la empresa. Por ejemplo, en caso los choferes tengan el pelo largo, la Comisión no los deja salir a trabajar así, pueden incluso llegar a cortarles el pelo en el paradero inicial antes que el chofer empiece su ruta. Esta comisión, además, analiza las faltas y establece las sanciones.

La empresa como tal no es dueña de vehículos. Toda su flota es de propiedad de personas naturales que inscriben sus carros en ETUPSA. Recién este año la empresa ha iniciado un proceso de compra de unidades propias. Están comprando treinta vehículos. Los demás seguirán siendo de los propietarios. La empresa le exige al propietario que pague un monto de inscripción en ETUPSA. También que pinte su unidad de los colores de la empresa. Con eso el vehículo está listo para cubrir el servicio en la ruta 73. Los propietarios deben pagar, además, el derecho de uso de ruta, gastos administrativos, boleta y limpieza. Estos pagos van directamente para la empresa. Se paga diariamente antes de salir a trabajar. Es un único pago diario, pero a la empresa no le importa si el vehículo trabajó durante todo el día (tres “vueltas”<sup>26</sup>), un tercio del día (una “vuelta”) o incluso si es que el carro se malogró al poco tiempo de iniciada la ruta y no pudo trabajar. La empresa sólo cobra, no le importa cuánto trabaje la unidad a la que cobró. Como vemos, la empresa cobra por unidad, no por propietario. En caso un propietario tenga más de una unidad, debe realizar el pago más de una vez.

---

<sup>26</sup> Dentro del mundo del transporte se le denomina “vuelta” al recorrido completo, ida y vuelta, de la ruta. La “ida” es conocida como “bajada” y el regreso como “subida”.

Entre empresa y propietario, entonces, la relación se limita a ciertos pagos que el propietario está obligado a realizar diariamente para que su vehículo pueda trabajar. Estos pagos son los costos fijos en el transporte a los que se refería Giesecke (1983). La empresa no se preocupa por quién va a manejar el auto, eso es responsabilidad del propietario. El ámbito en el que la empresa interviene es el administrativo, actualizando por ejemplo un padrón de trabajadores que está obligada a presentar a la MML. Cualquier otro tema es directamente entre propietario y chofer.

De esta manera, cada propietario trabaja con uno o más choferes de su confianza. Normalmente, lo que suele ocurrir es que en cada vehículo trabajen dos choferes: uno de manera fija y el otro los días que el primero descansa. También puede darse casos que el propietario maneja su carro, para maximizar ganancias. En caso que el propietario no maneje su unidad, suele tener otro trabajo fijo y el transporte es, más bien, un ingreso extra (es más, en casos así suelen delegar a algún familiar para que administre los ingresos del vehículo).

El chofer trabaja el vehículo del propietario y sus ingresos son diarios y siempre son un porcentaje de la ganancia diaria. El chofer gana el 10% y el cobrador el 5%. Además, el propietario les da a cada uno S/. 15 para sus alimentos y le paga S/. 3 a la empresa por cada uno por derecho de cama. Es decir, en esta empresa tanto chofer como propietario pueden descansar en el paradero entre rutas. Acerquémonos más a la distribución del dinero en ETUPSA. Digamos que un vehículo ha hecho S/.100 un día. De esos S/100, el chofer ganará S/. 10 y el cobrador S/. 5. El resto lo recibe el propietario quien tiene que distribuirlo de la siguiente manera: S/. 30 para comida del chofer y cobrador, S/. 6 por derecho de cama de ambos, pagos a la empresa (gastos administrativos, derecho de uso de la ruta), gasolina y cualquier desperfecto mecánico que pueda tener el carro. El resto es ingreso directo para el propietario.

Es decir, en ETUPSA quien asume los costos fijos es el propietario. Es él quien asume los riesgos del trabajo, ya que el chofer siempre va a tener un ingreso, en cambio el propietario puede llegar a tener ingresos mínimos en caso sus gastos y obligaciones superen o se acerquen al saldo que les llega luego de pagarles a chofer y cobrador. Si el vehículo ha trabajado todo el día y ha hecho las tres vueltas, produce alrededor de S/. 800. Es decir, en ETUPSA los choferes suelen ganar un promedio de S/. 80 diarios y los cobradores S/. 40 (en ambos casos, sin considerar

alimentos). De los S/. 680 restantes, el ingreso neto del propietario suele ser de S/. 200. Según Giesecke (1983) los costos fijos son gastos en administración, en la organización y en algunos casos en mano de obra. Si el chofer recibe un ingreso fijo diariamente, entonces su remuneración es considerada un costo fijo. Esto es lo que ocurre en ETUPSA. Como dijimos, la ganancia del chofer y cobrador es líquida, y es el propietario quien carga con varios gastos. La repartición de los gastos y las obligaciones de pago puede observarse en la siguiente figura:

**Figura 5.1.** División de los ingresos diarios entre propietario, chofer y cobrador – ETUPSA

<b>Ingresos:</b> 10% chofer 5% cobrador  <b>Pagos:</b> Ninguno	Chofer y cobrador
<b>Pagos:</b> -Gasolina -Arreglos mecánicos -Pagos administrativos -Pagos de limpieza -Uso de ruta -Alimentación y cama de chofer y cobrador  <b>Ingresos:</b> -El excedente	Propietario

Fuente: Elaboración propia

Tenemos, entonces, una figura en la que el propietario tiene una serie de obligaciones tanto para con la empresa como para con el chofer y cobrador. Ahora bien, chofer y cobrador también deben cumplir con una serie de disposiciones. Con el propietario se comprometen a manejar y cuidar el vehículo. Las papeletas las debe pagar el chofer, a menos que hayan sido por cuestiones ajenas el manejo y

relacionadas con el auto (por ejemplo, no tener botiquín): en ese caso las paga el propietario, porque ha sido su responsabilidad. Existen casos en que los choferes no pueden pagar las papeletas y el propietario las paga y luego se las va descontando diariamente, pero ése es un acuerdo que se da en cada caso particular. El chofer recoge diariamente el auto y lo devuelve al final del día, junto con las ganancias de esa jornada. En ese momento el dueño del vehículo (o la persona autorizada por el dueño) hace las cuentas y les paga a chofer y cobrador su porcentaje de ganancia. Es decir, con el propietario el chofer tiene la obligación de manejar bien, cuidar su unidad, devolverla al final del día en buen estado, y pagar las papeletas.

Junto con las obligaciones que el chofer le debe al propietario, también existe otra serie de exigencias con las que tiene que cumplir, exigencias que son impuestas por la empresa. Los diferentes actores de ETUPSA repiten constantemente que a ellos les importa brindar un buen servicio, para tener clientes satisfechos y fieles. Por ello, dentro del espectro que cubre la idea de “brindar un buen servicio” se encuentra la limpieza. Constantemente se repite que tanto los vehículos como los operadores (chofer y cobrador) deben estar limpios, aseados, arreglados. En el caso de chofer y cobrador eso incluye estar bien uniformados (la empresa les vende el uniforme), con el pelo corto y afeitados. Como dijimos, la Comisión de Disciplina los revisa diariamente y fiscaliza su aseo y arreglo personal.

Pero quizá la obligación más importante del chofer es cumplir con las frecuencias. El mecanismo de “trabajo con reloj” que supone las frecuencias fue instaurado hace unos cuantos años. El modo de funcionamiento de este mecanismo es el siguiente: al principio del día, antes de salir del paradero inicial, a cada chofer se le entrega una hoja de ruta en la que están estipuladas una serie de horas en las que el vehículo debe pasar por puntos específicos. A lo largo de la ruta hay puntos predeterminados en los que hay un reloj en el que el cobrador debe introducir la hoja de ruta, para que el reloj marque la hora exacta en la que la unidad pasó por ahí. Antes de empezar la “vuelta” se establece la frecuencia<sup>27</sup> con la que se trabajará (las frecuencias varían según el día y la hora). Si el chofer maneja de manera constante, sin correr, respetando la frecuencia, llegará a cada uno de los “relojes” a la hora indicada en su hoja de ruta. En caso de no respetar las frecuencias y las horas marcadas en las hojas de ruta, se recibe un castigo. El castigo varía de

---

<sup>27</sup> Frecuencia = cantidad de minutos que separan un vehículo de otro.

acuerdo a los minutos de la “volada”<sup>28</sup> y suelen ser bastante estrictos: si se ha volado un minuto el castigo son tres días sin trabajar. Como nos dice un chofer “la sanción más efectiva es no trabajar” (Chofer 2, ETUPSA); y eso hace que “no podemos volar los relojes porque son sagrados, pues, nos sancionan” (Chofer 3, ETUPSA).

La disposición de respetar frecuencias y “marcar tarjeta” a lo largo de la ruta fue creada para ordenar a las unidades de la empresa. Antes que esta exigencia apareciera los choferes manejaban como querían a la hora que querían. Eso producía congestión y desorden. Desde que se instauró la obligación de pasar por horas prefijadas en determinados puntos de la ciudad, el trabajo de las unidades de ETUPSA fue mucho más ordenado. Y esto se encuentra relacionado con un punto que hemos mencionado más arriba: a esta empresa le importa mucho su prestigio y éste se construye en base a ofrecer un buen servicio. El buen servicio no sólo supone vehículos y choferes limpios, sino también poder viajar tranquilos, en carros que ni corren ni avanzan lento, y poder estar seguro que cada cierto tiempo se encontrará una unidad en la ruta.

De esta manera, el chofer debe obedecer una serie de disposiciones de la empresa: tener buen aseo personal, limpiar su vehículo, tratar bien a los pasajeros (que es parte, de nuevo, de la idea de ofrecer un buen servicio y ser una empresa prestigiosa) y respetar las frecuencias. Frente a ello la empresa no les ofrece nada a cambio. La única acción que ETUPSA realiza para los choferes y cobradores son dos fiestas al año (por el Día del Trabajador y por Navidad). Además, ahora están hablando de construir instalaciones más cómodas donde los transportistas puedan descansar mejor. Por otro lado, ETUPSA los obliga a tener seguro, pero no se los paga, es más, ellos deben pagar S/.10 mensuales por un seguro contra accidentes, que para algunos “es una burla” (Cobrador 3, ETUPSA). Dice un chofer:

Acá no hay nada de beneficios, nada. Acá trabajamos todo para el propietario, nomás. Cada uno por su cuenta. Pero, de todas maneras, nos alcanza. Pero nosotros trabajamos para la empresa. Lo que es para la empresa. Aunque ellos digan que no, que somos trabajadores así nomás. (Chofer 3, ETUPSA).

---

<sup>28</sup> Volar = llegar más tarde al reloj de lo que estaba estipulado en la hoja de ruta; volada = el acto de haber llegado tarde al reloj.

La empresa no reconoce una relación laboral con los choferes, más bien se limita a decir que toda relación del chofer es con el propietario. Eso produce que los choferes no tengan ningún beneficio laboral. Sin embargo, como se puede inferir de la cita, los choferes sienten que realmente sí son trabajadores de la empresa, sólo que no se les quiere reconocer como tales. En ese sentido, un chofer nos dijo que “acá el día que trabajas, comes. Y el día que no trabajas, no. En cambio, ya, o sea, formalizando ese aspecto, ya entonces, incluso uno tendría vacaciones, tendría un seguro, tendría uno un tiempo determinado y después jubilación” (Chofer 2, ETUPSA). Es decir, los choferes y cobradores quisieran tener una situación más estable en la que pudieran recibir beneficios. La situación de choferes y cobradores se puede resumir en lo siguiente: “Yo no trabajo con la empresa, trabajo con un dueño. Pero estamos a las exigencias de la empresa” (Cobrador 1, ETUPSA).

Por último, debemos especificar que en la gran mayoría de los casos los choferes eligen al cobrador con el que va a trabajar, que será de su confianza. Aunque también existen casos en los que el dueño del carro selecciona al cobrador, que es persona de su entorno, y el chofer está obligado a trabajar con él. Ésta es la opción que menos agrada a los choferes, porque el trabajo requiere de contar con una persona con la que uno se lleve bien. Las jornadas laborales son extremadamente largas, suelen ser de dieciséis a dieciocho horas diarias. El análisis de la jornada laboral de choferes y cobradores se realizará en el siguiente capítulo.

### ***Empresa de Transportes y Servicios Santa Rosa de Lima S.A.***

Como dijimos en el capítulo anterior al momento de describir a “Santa Rosa”, en esta empresa la gran mayoría de accionistas no posee vehículos. La flota de “Santa Rosa” es de propietarios que inscriben sus unidades en la empresa. El propietario debe pagar un derecho de inscripción y pintar el vehículo con los colores que identifican a “Santa Rosa”. No hay muchas exigencias para inscribir vehículos aquí, al punto que muchas personas cuyas unidades fueron dadas de baja en otras empresas por la antigüedad, las trabajan en “Santa Rosa”. Es decir, la flota de esta empresa es bastante antigua. “Santa Rosa” cobra un pago diario por derecho de salida, por poder trabajar la ruta. Se supone que lo debería pagar el propietario, pero en realidad lo hace el chofer. Así que más allá del pago de inscripción, entre el propietario y la empresa no hay mayores obligaciones.

Como ocurre en casi todas las empresas de transporte limeñas, los propietarios muchas veces no manejan sus unidades. Para ello consiguen a choferes que trabajen sus carros. En el caso de “Santa Rosa” esto se da por medio de alquileres. El propietario le alquila al chofer su vehículo por un monto aproximado de S/. 120 diarios (el monto puede variar de acuerdo al estado de vehículo, pero normalmente está alrededor de dicha cifra). Los S/.120 se pagan por dos vueltas, en caso el chofer manejase una sola vuelta, se paga la mitad; pero son muy pocos los casos en los que se trabaja una sola vuelta. Como la ruta es larga, en todo un día de trabajo se pueden hacer sólo dos vueltas, no más. El chofer recibe todas las mañanas la unidad tanquedada<sup>29</sup> y está obligada a devolverla en la noche en la misma condición. En este caso es el chofer el que debe correr con los gastos de gasolina y otros. Por ejemplo, diariamente se le debe pagar S/. 12 a la empresa por derecho de ruta y S/.1.50 al despachador. El despachador está en el paradero inicial y es el encargado de entregar las hojas de ruta, marcar las tarjetas y controlar los relojes. Estos gastos, que se supone deben ser asumidos por el propietario, realmente los paga el chofer. Las papeletas, al igual que en el caso de ETUPSA, son responsabilidad del chofer, a menos que hayan sido originadas por problemas del vehículo, en cuyo caso las asume el propietario. Además, los choferes deben pagar diariamente S/. 1 a la empresa para un fondo de papeletas. Este fondo es visto como un ahorro, ya que en caso tengan que pagar una papeleta, pueden obtener de ahí dinero que los ayude para ello. El único seguro que tienen los operadores es el SOAT, que sí lo deben pagar los propietarios. Por último, en cada reloj deben pagar S/0.30.

Entonces, en la relación entre propietario y chofer y cobrador, quienes asumen los riesgos del servicio son los segundos. Un análisis de costos arroja que quienes cubren estos costos son los choferes, no los propietarios. Además, como los operadores reciben un porcentaje diario de la ganancia como ingreso, no se considera el pago por mano de obra como un costo fijo, sino más bien, como un costo variable. Quien sí tiene un ingreso fijo es el propietario, quien siempre va a recibir diariamente S/. 120 por concepto de alquiler. En cambio los choferes y cobradores no tienen un ingreso fijo, a veces puede ser alto, a veces puede ser bajo.

Al finalizar el día, chofer y cobrador juntan todo lo recaudado y le pagan el monto diario al dueño. El saldo lo deben dividir entre: gasolina, pago a la empresa por

---

<sup>29</sup> Vehículo tanquedado = con el tanque de gasolina lleno.

derecho de salida, pago al despachador, pago para el fondo de papeletas, y sueldo del chofer y cobrador. Normalmente el chofer gana alrededor de S/. 10 más que el cobrador. Es imposible determinar con exactitud cuál es el ingreso de choferes y cobradores porque el ingreso varía diariamente según su producción de ese día. La ganancia es diaria y está sujeta a un factor tan variable como es el ingreso que realice la unidad ese día. Pero en promedio los choferes ganan entre S/. 50 y S/. 60, y los cobradores alrededor de S/. 40. Veamos la repartición de los ingresos en la siguiente figura:

**Figura 5.2.** División de los ingresos diarios entre propietario, chofer y cobrador – Santa Rosa

<p><b>Pagos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasolina</li> <li>- Pago por derecho de ruta</li> <li>- Pago a despachador</li> <li>- Pago en cada reloj</li> <li>- Pago para fondo de papeletas</li> </ul> <p><b>Ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alrededor de 60%: Sueldo del chofer</li> <li>- Alrededor de 40%: Sueldo del cobrador</li> </ul>	<p>Chofer y cobrador</p>
<p><b>Pagos:</b></p> <p>Ninguno</p>	<p>Propietario</p>

<b>Ingresos:</b> S/. 120	
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en esta figura, en este caso tenemos una relación en la que es el chofer quien corre con los riesgos del trabajo y con la mayor cantidad de gastos, mientras que el propietario se asegura sus S/. 120 diarios. Es una figura inversa a la que ocurre en ETUPSA.

Por otro lado, existen también vínculos y obligaciones entre la empresa y los operadores. La empresa obliga a los choferes y cobradores a seguir una serie de disposiciones, que se resumen en utilizar un uniforme (que la empresa se los vende), mantener un código de conducta y respetar las frecuencias. A diferencia del caso de ETUPSA en la que el común denominador era que los diferentes actores se refirieran a la necesidad de ofrecer un servicio de calidad para el beneplácito de los usuarios, en “Santa Rosa” no le dan tanta importancia a este tema. Sin embargo, el punto más importante es mantener las frecuencias, una obligación con la que todos deben cumplir. Este sistema se viene usando desde hace aproximadamente cuatro años, antes sólo se controlaba la hora de salida y de llegada, pero no el modo de trabajar durante la ruta (además, no se obligaba a llegar a una hora en particular). Desde que se instauró el mercado de tarjetas, el trabajo de esta empresa ha sido mucho más ordenado. Si bien es cierto que los transportistas no lo asocian con beneficios para los usuarios, suele calificarse este cambio como algo positivo porque les trae beneficios a ellos (disminuye la competencia en la ruta). La preocupación por la imagen frente al usuario no está muy presente. Al igual que en ETUPSA existen castigos para aquellos que no cumplen con respetar las frecuencias y “vuelan” en los relojes encargados de asegurarse dicho cumplimiento. En esta empresa los castigos son bastante más leves. En la empresa está establecido el orden de salida de los diferentes vehículos. Si un carro ha “volado” un minuto, se le pone dos vehículos más atrás de la cola, es decir, saldrá más tarde. Si voló dos minutos, se le atrasa una hora; si voló tres, dos horas; y así sucesivamente. El gran perjuicio con salir más tarde, es que se terminará más tarde la ruta: el día laboral será más largo, se llegará más tarde a casa. Incluso, si es que son varias horas las que tienen que esperar, quizá no lleguen a terminar las dos rutas que deben realizar para poder tener ingresos decentes.

Vemos, pues, que “Santa Rosa” exige ciertas disposiciones que choferes y cobradores están obligados a cumplir. Pero a cambio no reciben ningún beneficio de la empresa. No tienen seguro.

Lo malo es que acá no tenemos seguro. Prácticamente, nos tienen sin seguro. Por decir, hay un montón de empresas que no nos ponen seguro, la empresa y sí nos obliga. Bueno, nosotros aceptamos, pagamos, damos dos, tres cuotas, de ahí ya me dicen ya esto quedó en nada. Por también háganlo por su cuenta. Y lo único que hacen es quedarse con el dinero de nosotros, no somos diez, ni veinte. Somos acá más de trescientos. (Cobrador 3, Santa Rosa).

Existe más de un caso, como el de este cobrador, en que nos han contado que luego de pagar algunas cuotas, dejaron de tener el seguro. “Santa Rosa” tampoco les organiza fiestas o celebraciones, a diferencia de ETUPSA. En general, chofer y cobrador no reciben beneficio alguno.

Acá, lo que es acá tienes que bailar con tu pañuelo, al dueño le interesa solamente que le paguen su cuenta y punto. Nada más, no le interesamos, acá también nos enfermamos y nos morimos y nadie nos salva. Nada, ni la empresa ni el dueño del carro. Al dueño le gusta cobrar solamente. Así estamos, nosotros tenemos que trabajar y nadie te da un sol. (Cobrador 3, Santa Rosa).

El trabajo de los transportistas no es fácil, deben luchar cada día por su ingreso de ese día, y no reciben facilidades ni beneficios, a pesar de tener largas jornadas laborales. Tal y como lo vimos en ETUPSA, la empresa no se hace cargo de ellos, afirmando que no es su responsabilidad; y también como vimos en esa empresa, choferes y cobradores reclaman por esa situación.

Incluso la empresa siempre deslinda su responsabilidad diciendo de que nosotros no trabajamos para ellos. Trabajamos para los dueños, pero ellos se toman la libertad para decirnos a nosotros, estás castigado todo el día. No vengas a trabajar, no puedes trabajar. Ellos nos ordenan, a nosotros nos dicen para, no trabajas, castigados, suspendidos. Pero sin embargo, cuando se trata de, por decir, de beneficios, en cuestión de enfermedades y eso. Ahí sí, no, no trabajas, pues con nosotros. Ese es el problema. Tienen un gran problema con nosotros. (Cobrador 3, Santa Rosa)

Más allá de lo que diga la empresa, los transportistas sienten que sí pertenecen a ella. Eso se refleja en que deben obedecer con una serie de requerimientos que ésta le impone, que reciben sanciones y que incluso la empresa puede decir que un día no laboren. Pero desde la empresa esto no es materia suficiente como para considerarlos trabajadores suyos y otorgarles beneficios.

Por último, tenemos el caso de la relación entre chofer y cobrador, que es bastante similar a la que encontramos en ETUPSA: los choferes eligen al cobrador de confianza con el que trabajarán. La mayoría de choferes ya tiene un cobrador prefijado. Pero también hay casos en que los cobradores son impuestos por el propietario.

### ***Empresa de Transporte y Turismo Star Tours S.A.C.***

A diferencia de ETUPSA y “Santa Rosa”, “Star” no es una empresa con muchos accionistas. Aquí tan solo hay tres accionistas: el señor Miranda y sus dos hijos mayores. En “Star” no escuchamos a los transportistas hablar “de los socios”, aquí nos hablan de “el dueño”. Es decir, en esta empresa todas las decisiones recaen en el señor Miranda, quien es el máximo accionista. Por lo tanto, a diferencia de los otros dos casos en los que “la empresa” estaba representada por un gran número de personas, aquí, más bien, la empresa es una persona.

Sin embargo, existen coincidencias con los otros dos casos que estamos estudiando. En “Star”, también, la flota no es de propiedad de la empresa ni de sus accionistas. Aquí lo que ocurre es que diversos propietarios se acercan a la empresa para inscribir su unidad y poder trabajarla. En un primer momento, cuando recién abrió la empresa, tuvieron que promocionarse para buscar personas que inscribieran su unidad. Hoy la situación es radicalmente opuesta, y es que la ruta que cubre es muy lucrativa, muchos quieren trabajar en ella. Lo que ocurre actualmente es que cualquier persona que quiera inscribir la unidad en “Star” puede hacerlo previo pago por derecho de inscripción. Luego, deben pintar sus unidades con los colores de la empresa. Al momento de inscribir sus unidades, los propietarios firman un contrato en el que se comprometen a no afiliarse con una empresa de seguros que no sea la propuesta por la empresa. Este último punto se refiere al SOAT. La empresa les da el SOAT mensualmente, los 13 de cada mes. Pero la empresa no los paga, el pago corre por cuenta del propietario. Cada día, antes de empezar a trabajar, el chofer debe pagar la empresa S/.10 de cotización por derecho de ruta. Lo paga el chofer,

pero el dinero sale del bolsillo del propietario (más adelante veremos cuál es la relación entre el chofer y el propietario). A la empresa le importa cobrar diariamente el monto de la cotización, este monto se cobra así se hayan trabajado una, dos, cuatro o media vuelta. Es fijo y obligatorio para que el vehículo salga del paradero inicial. La administración de la empresa lleva cuenta de quiénes están al día en el pago de sus cotizaciones y quiénes no. El 13 de cada mes le entregan el SOAT a aquellos que están al día. Aquellos que deben algo deben abonarlo ese día para poder recoger su SOAT, caso contrario no podrán trabajar. Entonces, el propietario debe cumplir con el pago por derecho de inscripción y luego, diariamente con una cotización de S/. 10 para poder obtener el SOAT a fin de mes. La empresa se encarga de administrar estos pagos y de proveer el seguro en mención.

Si bien es cierto que algunos propietarios manejan sus propios vehículos, lo que suele ocurrir es que los propietarios alquilan sus carros a choferes que los manejan. En algunos casos ya hay una relación establecida entre el propietario y un determinado chofer. Pero en otros casos se elige al chofer cada día. “Star” no cuenta con un gran local en el que los carros pasen la noche (los propietarios se llevan sus carros a sus casa al finalizar el día) ni donde los choferes descansan. El paradero inicial es una calle, en la que las combis están alineadas y los choferes sentados esperando por trabajo. Si un propietario necesita un chofer que maneje su auto ese día, pues se acerca al lugar donde se encuentran sentados los conductores y busca entre ellos el que más le convenza. El propietario alquila su auto a S/. 20 por vuelta<sup>30</sup>. En algunos casos, combis a las que le han cambiado el techo para que permita que los pasajeros puedan ir parados, el pago es de S/. 22. En un día suelen trabajarse entre tres y cuatro vueltas. Cada vuelta dura aproximadamente cuatro horas<sup>31</sup>. Al finalizar el día el chofer está en la obligación de devolver el vehículo “tanqueado” y de pagarle al propietario por el alquiler de la unidad. Al pago se le restan los S/. 10 que el chofer pagó al inicio del día por la cotización. Es decir, digamos que le debe al propietario S/. 60, pues al final de la jornada laboral le dará S/. 50, ya que se está restando la cotización que, como dijimos, la paga el chofer, pero con dinero que sale de las arcas del propietario. En el caso de las papeletas, ocurre lo mismo que en las otras dos empresas: las paga el chofer siempre a menos

---

<sup>30</sup> Como cada vuelta dura varias horas, la manera en que tienen los propietarios de asegurarse cuántas vueltas trabajó el chofer es de acuerdo a qué hora devolvió el vehículo. Si lo recogió en la mañana y lo devolvió cerca de la medianoche, por ejemplo, no puede decir que ha trabajado sólo dos vueltas.

<sup>31</sup> Sólo como dato curioso, pero ajeno a esta investigación, en los días en que se desarrollaba la Cumbre ALC-UE era tanta la congestión que los choferes sólo podían hacer en un día dos vueltas, máximo dos vueltas y media.

que se deban a cuestiones relacionadas con el vehículo, en cuyo caso quien asume la responsabilidad y el pago es el propietario.

En esta empresa, encontramos sólo un costo fijo: el pago por derecho de ruta, que es asumido por los propietarios. Los costos variables (gasolina y papeletas) corren por cuenta de los operadores. Además, como estamos en un caso en el que el ingreso de los operadores es un porcentaje del ingreso diario, entonces su remuneración es un costo variable, no uno fijo. Veamos, en el siguiente gráfico, cómo se dividen los ingresos:

**Figura 5.3.** División de los ingresos diarios entre propietario, chofer y cobrador – Star Tours

<p><b>Pagos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasolina</li> <li>- Papeletas</li> </ul> <p><b>Ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldo del chofer</li> <li>- Sueldo del cobrador</li> </ul>	<p>Chofer y cobrador</p>
<p><b>Pagos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago por derecho de ruta</li> </ul> <p><b>Ingresos:</b></p> <p>S/. 60</p>	<p>Propietario</p>

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el caso de la “Santa Rosa”, en la “Star” son los choferes y cobradores quienes asumen los riesgos del trabajo. Los propietarios tienen un ingreso fijo que no varía, en cambio los choferes pueden tener ingresos mínimos. Si un día la producción no es muy alta, esto no afectará al propietario, mas sí a chofer y cobrador. En esta empresa el ingreso del chofer varía entre S/. 40 y S/. 60 soles diarios, y el del cobrador entre S/. 20 y S/. 40.

Más allá de estas obligaciones para con el propietario, el chofer no debe cumplir con ninguna obligación más. Por lo menos no con alguna que venga desde la empresa. El propietario sólo le exige el pago por el alquiler y que devuelva el vehículo en las mismas condiciones en que lo encontró. La empresa, por otro lado, no le exige nada. No hay controladores de inicio o llegada, no hay relojes que marcar, no hay hoja de ruta que seguir ni frecuencias que respetar, no hay horarios preestablecidos, no hay códigos de conducta, ética o limpieza. Esto produce que el chofer pueda empezar a trabajar desde el punto de la ruta que quiere (no necesariamente el paradero inicial), pueda recorrer la ruta completa o sólo un tramo de ella, pueda manejar de la manera que quiera y cómo quiera. Algunos choferes cumplen con algunas disposiciones, como el utilizar uniforme (que aquí también se lo venden) o entregar boletos a los pasajeros. Pero no cumplen con esto porque la empresa lo exija, sino porque la Municipalidad lo exige y le temen a los inspectores municipales que en caso de falta tienen facultades para ponerles papeletas. Así como no les exige nada, la empresa tampoco les da ningún tipo de beneficio. La relación entre la empresa y los choferes y cobradores es mínima. Esta falta de interés de la empresa, traducida en ningún control sobre el trabajo de los choferes, no es una estrategia que sea bien vista por los operadores.

No tienes un control, lo único que se preocupa la empresa es de cobrar la cotización, que son diez soles diarios, nada más. No le interesa su personal, no le interesa si, absolutamente nada. (Chofer 3, Star)

En el caso de la Star estamos ante una empresa con poca relación con sus choferes y cobradores, lo que se evidencia en la falta de exigencias hacia ellos. Así como no les pide nada, tampoco les da nada. Esta situación no es óptima para los choferes, quienes sienten que cada uno debe trabajar por sí mismos, ya que nadie se preocupa por ellos.

(...) Pero, cómo no va a influir pues entre nosotros hermano si no hay un control en la empresa, si la empresa también es relajada, también, igualito también son los choferes. Porque, yo creo que si esa empresa fuera pues legal, formada como es debido. Entonces, los choferes serían diferentes pues ¿no? (Chofer 3, Star).

Una idea que repiten constantemente choferes y cobradores es que esta empresa es informal. Como hemos visto, legalmente no estamos ante una empresa informal, ya que está inscrita en Registros Públicos y en la MML. Más bien, como hemos

visto, debemos hablar del grado de formalidad de cada empresa. Porque con el simple hecho de estar inscrita en la SUNARP no podemos hablar de una empresa totalmente formal. La segunda idea importante que se desprende de esta cita es que los choferes quieren más control de parte de la empresa, porque eso supondría más formalidad, que la empresa se preocupe por ellos y, por ende, mejores condiciones laborales.

Para finalizar con la descripción de las relaciones entre los diferentes actores, debemos acercarnos a la figura del cobrador quien, al igual que en las otras dos empresas, suele ser elegido por el chofer. En el caso de la S (que, recordemos, es la ruta), los cobradores suelen trabajar en más de una empresa. No solamente no tienen un vehículo fijo, sino que tampoco tienen una empresa fija.

## **5.2 Identificando el tipo de relación entre los diferentes actores**

El identificar las relaciones existentes es clave para un acercamiento a la manera de funcionar de cada una de las empresas. Si partimos del hecho que esta investigación busca probar que es el sistema laboral en el que los choferes están inmersos los obliga a manejar erráticamente (lo que repercute en la congestión del tránsito), debemos, primero, identificar a dicho sistema laboral. Y para ello es fundamental el análisis del tipo de relación en la que se encuentran.

Sabemos que en los tres casos analizados las empresas sostienen que entre la empresa y los choferes no hay una relación laboral. Incluso en los fotochecks que portan los conductores está escrito en su reverso que dicho documento no expresa un vínculo laboral del titular con la empresa. De esta manera, las tres empresas se desentienden de cualquier obligación para con los choferes. Sostienen que todas las obligaciones con ellos recaen en los propietarios. Esto conlleva a la situación que impera en el transporte público limeño de la actualidad, en la que los choferes no cuentan con estabilidad laboral. Sin embargo, sabemos que según el principio laboral de la primacía de la realidad, si la situación que impera es una relación laboral, no importa que la empresa no la reconozca. Si el funcionario sostiene que hay una relación laboral, a pesar de lo que opine la empresa, estará obligada a reconocer dicha relación y otorgar los beneficios a los que se tiene derecho.

Al igual que en el acápite anterior, analizaremos empresa por empresa. Hemos identificado tres actores: empresa, propietario y operadores. En ese sentido

analizaremos tres relaciones: 1) empresa-propietario, 2) propietario-operadores, y 3) empresa-operadores.

### ***Empresa de Transporte Urbano El Paraíso S.A. (ETUPSA)***

#### Relación empresa-propietario

En ETUPSA el propietario está obligado a efectuar un pago a la empresa por derecho de uso y otro por gastos administrativos. También paga por gastos de limpieza y por la cama de su chofer y cobrador. A cambio, la empresa permite que su vehículo trabaje en su ruta, le permite la circulación. En ese sentido, entre empresa y propietario encontramos que hay un derecho de uso a favor del propietario sujeto a determinadas condiciones para que se ejerza. Esas condiciones, referentes a cómo se debe ejecutar el servicio, las cumplirá el chofer.

Es decir, la empresa, como propietaria de la concesión, le entrega al propietario el derecho de uso sobre ella, a cambio de una serie de condiciones que debe cumplir. Entre ellas están los diferentes pagos a los que hemos hecho mención, y otras respecto al modo de ofrecer el servicio, por ejemplo, la obligación de tener choferes aseados y que respeten las frecuencias. Estas obligaciones recaerán en quienes ofrezcan directamente el servicio: es decir, en los choferes y cobradores.

#### Relación propietario-operadores

El propietario tiene la obligación de darles a los operadores una remuneración diaria equivalente a un porcentaje de la ganancia diaria. Además, se encarga del bienestar de los operadores. Es el propietario, también, quien asume los costos y riesgos del negocio. Es decir, en la medida en que haya un ingreso, el chofer y el cobrador van a recibir algo. Si el ingreso no cubre los gastos, dicha pérdida será asumida por el propietario. Además, el propietario asume los gastos respecto al chofer y cobrador (comida y cama). En este sentido, existe una figura de dependencia o subordinación. Frente a ello, los operadores están obligados de cumplir el servicio bajo los requisitos que el propietario le imponga, y entre ellos se encuentran el respetar con las condiciones que estipule la empresa (frecuencias, higiene, uniforme, etc.).

En la relación entre el propietario y los operadores se cumple con los tres requisitos para presumir la existencia de una relación laboral porque, como ya vimos: 1) la

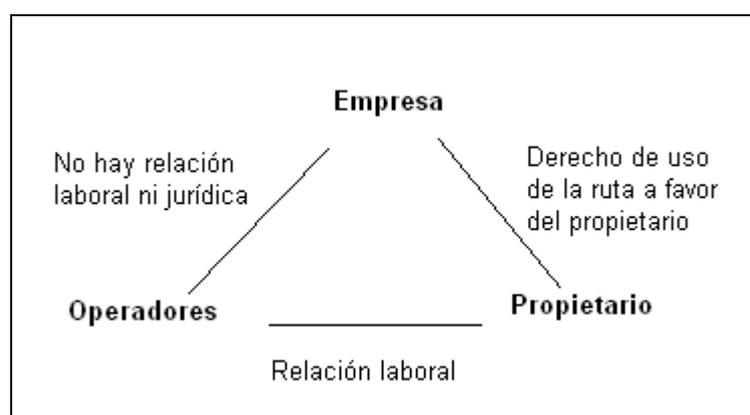
remuneración está a cargo del propietario, 2) existe una situación de dependencia y subordinación, y 3) el trabajo lo cumplen de manera personal chofer y cobrador. En tal sentido, se entiende que entre propietario y operadores existe un contrato de trabajo. Por lo tanto, estos choferes y cobradores sí tienen derecho a gozar de beneficios sociales. A pesar que la relación laboral la mantienen con una persona natural y no con una empresa, los beneficios sociales a los que tienen derecho son los mismos previamente mencionados, esto es así porque el propietario con su vehículo realiza actividad empresarial, por lo que la ley le exige las mismas obligaciones que a una empresa.

### Relación empresa-operadores

Entre ETUPSA y los operadores no hay ninguna relación laboral ni jurídica. Los choferes y cobradores simplemente se encargan de ejecutar el servicio de transporte cumpliendo con las condiciones establecidas por la empresa. Es decir, realizan la actividad para la cual el propietario –que es su jefe- ha pagado. Las relaciones ocurren directamente entre empresa y propietario, y entre propietario y operadores. Pero entre empresa y operadores no existe relación alguna. Ninguna tiene obligaciones para con la otra, ni pueden reclamar derechos.

En la siguiente figura podemos ver con más claridad el tipo de relación que existe en cada uno de los actores.

**Figura 5.4.** Tipo de relación entre cada uno de los actores – ETUPSA



Fuente: Elaboración propia

Hemos visto, a partir del análisis normativo en el capítulo tres y de la descripción de las empresas en el capítulo cuatro, que la manera en que se trabaja el servicio de

transporte público en Lima es mediante concesiones. La MML, dueña de las rutas, otorga concesiones a diferentes empresas. Y el método más común para trabajar las concesiones, que es permitido por la norma, es la tercerización. Eso hace que no sólo hay dos actores en el transporte (empresa y operadores), sino que haya un tercero: el propietario. Esta figura es la que ocurre en ETUPSA. El propietario paga por el derecho de uso de la ruta y la empresa le permite trabajar y explotar su concesión. La empresa exige ciertas condiciones para el uso de la ruta, que el propietario debe cumplir. A la empresa no le importa si el propietario maneja su propio vehículo o si es otra persona la encargada, ya que la relación de la empresa es única y directamente con el propietario. Por su parte, el propietario contrata choferes y cobradores, a quienes les paga un salario diario y de quienes se encarga, asumiendo sus beneficios. Esto hace que entre los propietarios y los operadores exista una relación laboral. En este sentido, choferes y cobradores que trabajan en ETUPSA pueden exigir gozar de todos los beneficios laborales que un contrato de trabajo supone. Ahora bien, esta relación laboral se da con el propietario, no con la empresa. Entre ETUPSA y los operadores no existe relación alguna. Los requisitos que tiene la empresa sobre cómo debe brindarse el servicio, son parte de las condiciones que los propietarios aceptan al momento de pagar por el derecho de uso de la ruta.

De esta manera, en esta empresa los tres actores mantienen diferente tipo de relaciones entre sí. Está el simple derecho de uso de la ruta que acuerdan propietario y empresa, por medio de una serie de pagos y requisitos que el primero debe cumplir con la segunda. Luego, el contrato laboral que los propietarios establecen en la práctica con sus operadores; contrato que no tiene ningún vínculo con la empresa. Y, por último, operadores y empresa no tienen mayor relación entre sí.

### ***Empresa de Transportes y Servicios Santa Rosa de Lima S.A.***

#### Relación empresa-propietario

El propietario asume un pago mediante el cual adquiere el derecho que su carro se encuentre autorizado por determinado tiempo a circular y trabajar por la ruta, cuya concesión tiene la empresa. El pago diario por derecho de circulación al final lo terminan asumiendo los operadores, y no el propietario. Al igual que en el caso de ETUPSA, al momento de otorga el derecho de uso de la concesión, la empresa

establece una serie de condiciones sobre cómo debe ser efectuado el servicio. Estas condiciones las respetará el chofer, quien es el que ofrecerá el servicio.

Es decir, en este caso, al igual que en ETUPSA, la empresa, dueña de la concesión, le exige una serie de pagos y requisitos al propietario para que pueda hacer uso de ella. Por ello, en este caso entre ambos actores hay un contrato por derecho de uso de la ruta.

#### Relación propietario-operadores

El propietario del vehículo, que realiza los pagos a la empresa para poder circular por su ruta, alquila su unidad a un chofer que la debe trabajar. El arrendamiento del vehículo se da con determinadas condiciones, como el devolver el carro con el tanque de gasolina lleno, pagar el fondo de papeletas, realizar el pago diario por derecho de circulación, y cualquier otro tipo de obligaciones que hayan pactado entre las dos partes. El chofer es el que asume los gastos y los riesgos del negocio. El pago al propietario se da de acuerdo a la cantidad de vueltas trabajadas.

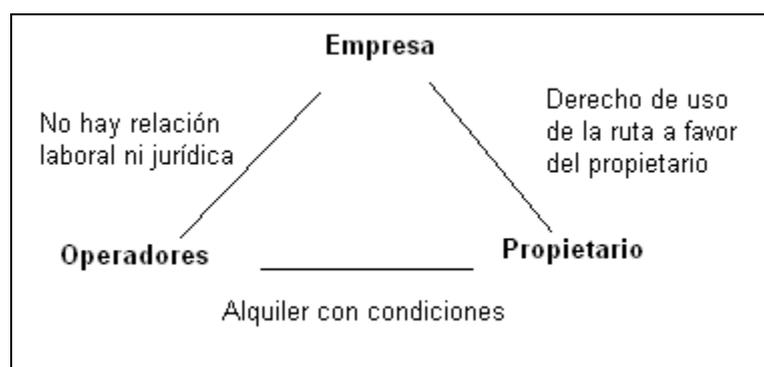
Entonces, en este caso estamos ante un alquiler del vehículo por parte del chofer. El alquiler se debe realizar bajo ciertas condiciones impuestas por el propietario. El arrendatario, junto con el cobrador, será quien efectúe el servicio diariamente.

#### Relación empresa-operadores

Entre la empresa y los operadores no hay mayor relación, ni laboral ni jurídica. Los choferes están obligados a cumplir con una serie de disposiciones que la empresa establece. Pero dichas disposiciones las deben cumplir ya que son parte de las condiciones que el propietario asumió al momento de inscribir su vehículo para poder trabajar esta ruta, y los choferes alquilan los vehículos, junto con el derecho de uso de ruta y las condiciones que vienen con él. El cumplimiento de las frecuencias y el marcado de tarjeta, por ejemplo, son parte de estas condiciones que la empresa exige al momento de otorgarle (al propietario) el derecho de circulación. De esta manera, entre empresa y chofer no hay ningún tipo de relación. Toda relación se da entre ambos actores y el propietario.

Podemos ver más claramente las tres relaciones en la siguiente figura:

**Figura 5.5.** Tipo de relación entre cada uno de los actores – Santa Rosa



Fuente: Elaboración propia

En la empresa “Santa Rosa” no encontramos relación laboral entre ninguno de los actores. La empresa es dueña de la concesión de la ruta. Ella entrega el derecho de uso de la ruta a los propietarios, supeditado a una serie de condiciones (pagos y requisitos sobre la manera de ofrecer el servicio). Entre el propietario y los operadores hay una relación de alquiler, también con condiciones que los segundos están obligados a cumplir. Es decir, choferes y cobradores de “Santa Rosa” no tienen una relación laboral ni con la empresa ni con el propietario. Ninguno de los dos les otorga un sueldo (requisito clave para hablar de una relación laboral), sino más bien su ingreso depende de sus propias ganancias diarias luego de pagar el precio del alquiler. En el caso de esta empresa, ninguno de los operadores tendría derecho alguno de exigir beneficios laborales, al no encontrarse dentro de una relación laboral.

### ***Empresa de Transporte y Turismo Star Tours S.A.C.***

#### Relación empresa-propietario

El propietario está en la obligación de efectuar un pago de inscripción en la empresa. Además, cada día los choferes deben realizar un pago (que dentro de la empresa se conoce como “cotización”) de S/.10 por derecho de circulación. Si bien es cierto es el chofer quien físicamente abona el dinero, en realidad quien lo asume es el propietario, ya que se paga con dinero que sale de sus arcas. En tal sentido, entre empresa y propietario hay un derecho de uso condicionado a determinados requisitos (mínimos, como el pago diario para poder circular).

#### Relación propietario-operadores

En “Star” el propietario alquila su vehículo a un chofer. El alquiler tiene ciertas condiciones, por medio de las cuales el chofer se obliga a pagar al alquiler por cada vuelta trabajada y a devolver el vehículo “tanqueado”; y el propietario se obliga a entregar el vehículo diariamente y a hacer los pagos necesarios para que la unidad pueda transitar por la ruta (nos referimos a la cotización diaria que se le debe abonar a la empresa).

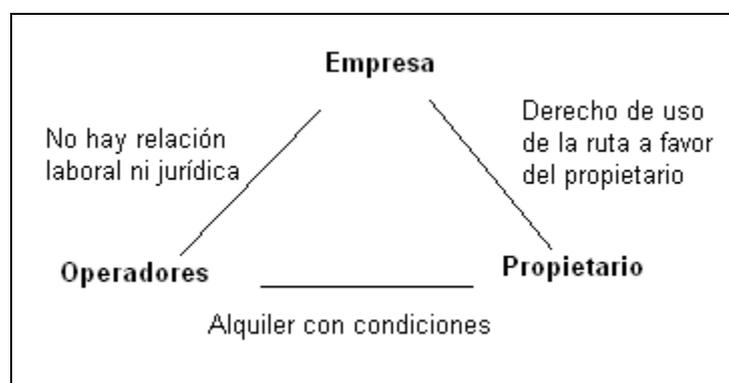
Entonces, entre propietario y chofer hay un contrato de alquiler. El propietario le exige que devuelva el vehículo “tanqueado” (parte de las condiciones de alquiler) y que le pague por vuelta (el precio del alquiler = la renta). Todos los riesgos del trabajo los asumen chofer y cobrador.

### Relación empresa-operadores

Entre empresa y chofer no hay relación laboral ni jurídica. El chofer está cumpliendo con el derecho de uso al que tiene derecho el propietario (que es la persona a la que le alquila la ruta). Ni chofer ni cobrador tienen relación alguna con la empresa, al punto que ésta no les exige nada. La empresa no exige nada a los operadores. Cualquier disposición que ellos asuman se debe a que es la MML quien los obliga. La empresa no les exige nada y tan sólo se encarga de darles el SOAT mensualmente. En este caso, pues, al igual que en ETUPSA y en “Santa Rosa”, entre empresa y choferes no hay ninguna relación.

Veamos en la siguiente figura el resumen de estas relaciones:

**Figura 5.6.** Tipo de relación entre cada uno de los actores – Star Tours



Fuente: Elaboración propia

En la “Star” encontramos también que la empresa otorga el derecho de uso de la ruta a los propietarios, a cambio de una serie de pagos. Los requisitos en esta empresa son mínimos en comparación con las otras dos empresas analizadas. Mientras que en las otras dos la empresa exigía, como condición para el derecho de uso, una serie de condiciones sobre la manera en que se debía efectuar el trabajo, condiciones que afectaban hasta a los operadores; en el caso de la “Star” no hay mayores condiciones más allá de efectuar diariamente el pago por derecho de circulación.

Al igual que en “Santa Rosa” los propietarios alquilan sus vehículos a los choferes, quienes son los que asumen los riesgos del trabajo. Este alquiler supone también algunas condiciones, aunque mucho menores en comparación a las que exigen los propietarios de “Santa Rosa” cuando alquilan sus unidades. Esto se debe a que desde la empresa no se imponen mayores condiciones. Por último, al igual que en ETUPSA y “Santa Rosa” entre empresa y operadores no hay mayor relación.

Entonces, en esta empresa, al igual que en la anterior, los operadores no se encuentran inmersos en una relación laboral ni con la empresa ni con los propietarios. Es decir, no tienen derecho a gozar de ningún beneficio laboral. Más bien, deben seguir inmersos en la misma figura bajo la cual cada día deben buscar ganar una cantidad de dinero suficiente que les permita pagar el alquiler del vehículo y tener un excedente lo suficientemente provechoso como para tener un ingreso digno ese día. Y pueden realizar su trabajo como mejor prefieran, ya que en esta empresa no tienen que cumplir con ningún requisito sobre cómo efectuar el servicio.

### **5.3 El sistema laboral de las empresas de transporte público analizadas**

Para esta investigación hemos elegido tres empresas con características disímiles. No estamos ante tres casos parecidos, todas son diferentes entre sí. Y, sin embargo, encontramos que en todas se repite un mismo sistema laboral entre empresa y propietario, y empresa y operador. La única relación que varía es en la que participan propietario y operador. Veamos un poco más detalladamente cada una de ellas.

En todos los casos la empresa es dueña de una concesión. Concesión, que como sabemos, le otorga la MML para poder trabajar en una determinada ruta de transporte público. Ninguna de estas empresas tiene una flota de vehículos propia.

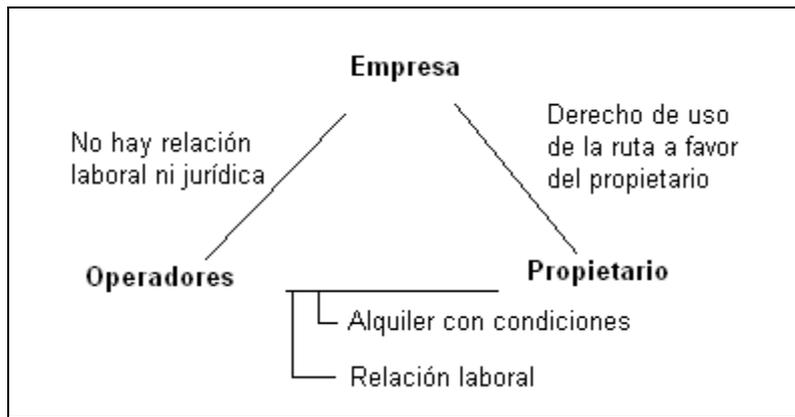
Por lo tanto, se ven obligadas a tercerizar el servicio, y hacer un contrato con terceras personas, dueñas de vehículos, que sean quienes se encarguen de proveer directamente el servicio de transporte público. En los tres casos se establece contactos con personas naturales, dueñas de una o más unidades. Estas personas deben efectuar un pago de inscripción en la empresa y cumplir con otros pagos que la empresa establezca. Normalmente, siempre hay un pago diario por circulación de la unidad. Algunas empresas exigen otros pagos más, eso varía en cada caso. También pueden establecer requisitos para la manera en que debe efectuarse el servicio. El nivel de estas condiciones varía en cada empresa. En ETUPSA son varios los requisitos: respetar frecuencias y marcar relojes, respetar un código de conducta, operadores y unidad deben estar aseados. En “Santa Rosa” hay menos requisitos, éstos se resumen en respetar frecuencias y marcar relojes. “Star” no establece requisito alguno, aquí cada quien puede efectuar el servicio como mejor le parezca, la empresa no se intromete en el asunto. La única condición que impone “Star”, entonces, es cumplir con el pago diario por derecho de circulación. En general, en todos los casos entre empresa y propietario hay un contrato de derecho de uso de la ruta, supeditado a una serie de condiciones (que pueden variar según sea el caso).

Como las empresas se encargan de tercerizar el trabajo, todas ellas establecen relaciones directas con los propietarios, que son los actores encargados de brindar el servicio. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, los propietarios no brindarán el servicio ellos mismos, sino que contratarán a una persona (ETUPSA), o alquilarán su vehículo a una persona (“Santa Rosa” y “Star”) para que se encargue de ello. A la empresa esta figura no le importa. Es decir, no le importa si el propietario brinda el servicio él directamente, o si lo hace por medio de una tercera persona. Si el chofer decidiera que otro chofer manejase su unidad, es decisión del propietario. No de la empresa. Por eso es que la empresa no mantiene relación alguna con los propietarios. La empresa está obligada, según lo establece el artículo 30 de la Ordenanza 104, a hacerle llegar a la MML un padrón de conductores y cobradores. Por ello la empresa le exige al propietario que sus operadores se registren y, a cambio, les da un fotocheck. En el propio fotocheck se establece que dicho documento no supone una relación laboral entre la empresa y quien lo porte. Y es que, jurídicamente, no hay relación laboral alguna. La manera en que las empresas de transporte público limeñas laboran hace que no les deban nada a sus operadores. Y al hacerlo, no están violando ninguna norma legal. Los choferes y cobradores son siempre responsabilidad del propietario con el que trabajan.

Es precisamente en el caso de la relación entre propietario y operadores en las que encontramos diferencias en las tres empresas analizadas. En “Santa Rosa” y “Star” los propietarios alquilan diariamente sus unidades, por un monto fijo supeditado a la cantidad de vueltas que trabajan los operadores. El propietario siempre recibirá ese monto, sin importar si ese día ha habido una buena producción o no. El excedente de lo que se recauda en el día va a manos de chofer y cobrador, quienes deben realizar una serie de pagos y luego, dividirse el resto entre ambos, como sueldo por ese día. Es decir, son los operadores quienes asumen la responsabilidad y los riesgos del servicio. De esta manera, en “Santa Rosa” y en “Star” los operadores se encuentran en una relación de alquiler, son arrendatarios. Como tales no tienen el derecho a gozar de ningún beneficio laboral. El caso de ETUPSA es diferente. En esta empresa los propietarios no alquilan sus unidades, sino más bien contratan a un chofer y un cobrador. El propietario vela por su bienestar, pagándoles su alimentación y un lugar donde descansar. Es el propietario, además, quien corre con los gastos (que en las otras dos empresas pasan a ser obligaciones de los operadores). En ETUPSA los operadores ganan un sueldo diario de acuerdo a un porcentaje de la producción de ese día. En este caso quienes siempre tendrán un ingreso asegurado son los operadores, el ingreso puede variar de acuerdo al total recaudado ese día, pero siempre tendrán un ingreso. Eso no ocurre con los propietarios, quienes pueden tener ingresos muy bajos porque luego de pagarles a los operadores deben hacer una serie de gastos. Es decir, en este caso quienes asumen la responsabilidad y el riesgo son los propietarios. En ETUPSA entre propietario y operadores hay una relación laboral, que cumple con los tres requisitos para ser reconocida como tal. Por ello, en este caso los operadores tienen el derecho a gozar de todos los beneficios laborales. Pero debemos recalcar que no son trabajadores de la empresa, sino que son trabajadores de una persona natural (el propietario).

Podríamos resumir el modelo que encontramos en las tres empresas como la siguiente: empresas dueñas de una concesión, propietarios que tienen el derecho de uso de la ruta, ninguna relación entre empresa y operadores, operadores relacionados únicamente con los propietarios. La siguiente figura resume el modelo presentado:

**Figura 5.7.** Tipo de relación entre cada uno de los actores – empresas analizadas



Fuente: Elaboración propia

Ninguna de las tres empresas viola la normatividad legal. En las ordenanzas que rigen el transporte público limeño se permite la figura de la tercerización, que es mediante la cual trabajan las empresas. Por lo tanto, ninguna de las tres empresas están en obligación alguna para con los operadores. Lamentablemente, en ninguno de los casos pueden exigirle a la empresa que los considere como sus trabajadores y les otorgue beneficios laborales. Ahora bien, en sólo uno de los casos analizados los choferes y cobradores pueden exigir gozar de dichas beneficios, ya que sí se encuentran bajo un contrato laboral, aunque éste no se reconozca. Pero este contrato no se establece con la empresa (que es, a la larga, el actor que los operadores quieren que los reconozca como sus trabajadores), sino al propietario para el que trabajan. Sólo en ETUPSA los propietarios no alquilan su vehículo, sino que les otorga un salario diario a sus operadores. Y únicamente en esta empresa uno de los actores está incurriendo en una falta: los propietarios al no cumplir con sus obligaciones para con sus trabajadores, con quienes tiene una relación laboral. Es irónico, por decir lo menos, que la empresa más formal sea la única en la que se está incurriendo en una falta, ya que hay un contrato laboral que no se respeta. “Santa Rosa” y “Star” tienen un menor nivel de formalidad –como veremos más adelante- y, no obstante, no incurrir en falta alguna. Y es que han sabido cómo trabajar en el transporte público sin establecer relaciones que supongan derechos para con los otros actores. Pero más allá que es en ETUPSA encontramos el único caso en el que se incumple alguna ley, esta empresa es, también, la que mejor trata a los operadores. Si bien es cierto, no tienen una relación laboral con ellos, sus responsables (los propietarios) se preocupan por su bienestar, al ofrecerles alimento y cama, y la empresa les organiza dos fiestas anuales (cosa que no ocurre en ninguna de las otras dos empresas).

Podríamos presumir que el modelo que encontramos en estas tres empresas se repite en el resto de empresas que prestan el servicio de transporte público en Lima metropolitana. En lo único que probablemente difieran será en el tipo de relación entre propietarios y operadores. En algunos casos estaremos ante un alquiler y, en otros, ante una relación laboral. Quizá, generalizando y construyendo hipótesis, sean en las empresas más formales en las que haya una relación laboral (aunque no del todo respetada), y en las menos formales un alquiler. Esta idea es tan sólo una hipótesis para el caso de toda Lima metropolitana. Por lo pronto sabemos que, por lo menos en los tres casos que analizamos, esto sí sucede así.

Otro punto que se repite en los tres casos es que las empresas actúan tan sólo como un “cascarón”. La empresa es sólo dueña de la concesión, pero no tiene trabajadores y su capital es mínimo (no tiene flota de vehículos). De esta manera, si bien es cierto que según la normatividad legal la empresa debe responder por cualquier infracción que cometan los operadores, en la realidad no tiene capital alguno con el que responder. Por ejemplo, si una persona resultase atropellada por algún vehículo de alguna de estas empresas y decidiera pedirles una indemnización, la empresa no contaría con el capital necesario para cumplir con pagar el monto necesario para cubrir el daño. Es por ello que a pesar que la norma establece que la empresa también es responsable, en la práctica todas las infracciones corren por cargo de propietarios y operadores. Las empresas, pues, actúan tan sólo como un cascarón.

Ahora bien, luego del análisis jurídico sobre las relaciones existentes entre los tres actores involucrados en el transporte público, llegamos a la conclusión que en ningún caso la empresa se encuentra dentro de una relación laboral. Los choferes y cobradores no son trabajadores de la empresa, por lo que ésta no tiene por qué otorgarles beneficios laborales. Es más, en dos de los tres casos, los operadores no son trabajadores de nadie, por lo que no tienen derecho alguno de gozar de dichos beneficios. Sólo en un caso los operadores son trabajadores, pero de una persona natural: el propietario. Si bien es cierto esto hace que para la ley las empresas no estén obligadas a pagarles un sueldo fijo y otorgarles beneficios a los operadores, ello no supone que choferes y cobradores estén de acuerdo con dicha figura. En las tres empresas los operadores se sienten trabajadores de la empresa, deploran el que no los reconozca como tales y reclaman el goce de beneficios laborales.

Yo creo que si nosotros trabajáramos ocho horas y tuviéramos nuestros beneficios, aunque sea poco, las cosas cambiarían. Pero, desgraciadamente no, hermano, porque acá tienes que trabajar, porque tienes que estar pensando en tu casa, en tus hijos, en tu salud, que en cualquier momento puedes caer enfermo. Y nadie te va a apoyar, nadie. Tú vas a tener que sacarte de tu bolsillo. Y si no tienes, te vas a morir. Yo creo que si las empresas, compadre, se pusieran la mano al pecho, los gerentes de que se llenan de billete. Bueno, dijeran pues, hay que hacer un seguro para estos señores ¿no? No solamente lo que es el seguro del Soat, que te cubre acá. Pero tú estás en la calle. (Chofer 3, Star).

En muchos casos se repite la idea que los operadores se sienten, en cierta medida, solos, cada uno responsable por su propio bienestar, “bailando con su propio pañuelo”. Esto afecta la manera en que trabajan.

Yo te apuesto, yo te apuesto y creo que la mayoría te va a decir lo mismo, que coincide, de que si hubiera un poco más de beneficios, si tuviéramos una planilla, si tuviéramos un sueldo fijo, te apuesto que no hubiese tantas cosas como las que hay. No, no habría. (Chofer 1, Star).

Con “cosas como las que hay”, este chofer se refiere a los problemas que encontramos en el tránsito limeño: congestión, desorden, infracciones, falta de seguridad, accidentes. Es decir, una mejora en las condiciones de trabajo de choferes y cobradores, supondría, a su vez, una mejora en el tránsito limeño.

Como dijimos, la gran mayoría de choferes y cobradores sienten que en la práctica son trabajadores de sus respectivas empresas y, no obstante, en las empresas no los reconocen como tales. Una de las principales razones por las que esta situación les parece injusta es que reciben castigos de la empresa (en ETUPSA y “Santa Rosa”) y deben cumplir con sus exigencias (de nuevo, en esos dos casos).

Incluso la empresa siempre deslinda su responsabilidad diciendo de que nosotros no trabajamos para ellos. Trabajamos para los dueños, pero ellos se toman la libertad para decirnos a nosotros, “estás castigado todo el día. No vengas a trabajar, no puedes trabajar”. Ellos nos ordenan, a nosotros nos dicen “para, no trabajas, castigados, suspendidos”. Pero sin embargo, cuando se trata de, por decir, de beneficios, en cuestión de enfermedades y eso. Ahí sí, no, no trabajas, pues con nosotros. Ese es el problema. Tienen un gran problema con nosotros. (Chofer 1, ETUPSA).

La percepción es que la empresa se encuentra en una posición ampliamente ventajosa, desde la que puede exigir y castigar, mas no está en la obligación de otorgar beneficios y estabilidad. El modo en el que trabajan los operadores, como lo describió uno de ellos es: “Yo no trabajo con la empresa, trabajo con un dueño; pero

estoy a las exigencias de la empresa” (Cobrador 1, ETUPSA). Es decir, están en la obligación de cumplir con lo que la empresa impone, pero deben ser conscientes que no por ello son considerados como trabajadores de la empresa, su única relación es con el propietario (de quien en un caso son trabajadores, y en los otros nos). Esta idea de “acá lo único te castigan, pero no dan ningún beneficio” (Cobrador 2, “Santa Rosa”) es vista como injusta. “Está mal, tenemos tantos años trabajando acá, y una patada en el trasero y te botan” (Chofer 4, “Santa Rosa”). A lo que este chofer hace referencia, además, es a la falta de estabilidad laboral que tienen los operadores que trabajan en el transporte público. Esta inestabilidad laboral se traduce en la idea de que en el transporte “cada uno debe bailar con su propio pañuelo”. Choferes y cobradores se encuentran “desamparados”, en el sentido que nadie más se preocupa por ellos. Cada uno debe valerse por sí mismo y preocuparse por sus propios beneficios. “Cada uno ve su conveniencia, nada más” (Chofer 3, Santa Rosa). “Nosotros no tenemos ningún respaldo de ninguna institución. Acá, sálvate si puedes” (Chofer 3, “Star”).

Por otro lado, al no estar dentro de una relación laboral, los operadores no cuentan con un ingreso fijo. Su ingreso varía de acuerdo a las ganancias de la unidad en la que trabajen. Y, además, estamos hablando de un ingreso diario. Es decir, los operadores deben trabajar *diariamente* por su ingreso de *ese día*. No tienen un ingreso asegurado. Si un día no trabajan, no reciben dinero. Si un día su unidad no generó mucha producción, su ingreso es mínimo. “Acá el día que trabajas, comes. Y el día que no trabajas, no” (Chofer 2, ETUPSA). Esto se resume en que “este trabajo es esclavizado. Tienes que estar ahí. Si hay, hay. Si no hay, no hay”. (Chofer 1, ETUPSA). Este sistema laboral fuerza a los choferes y cobradores a trabajar diariamente buscando la mayor cantidad posible de pasajeros. Y es que un pasajero significa un sol más en el ingreso de ese día. Como vemos, en este rubro cada pasajero importa. De esta manera, los operadores optan por la forma de brindar el servicio que, de acuerdo a ellos, les brinde la mayor cantidad de ingresos posibles ese día. A este mundo en el que los choferes y cobradores se ven obligados a luchar por cada pasajero se le conoce como “la guerra del centavo”. Este punto, el de las prácticas de manejo, será analizado en el siguiente capítulo.

Por ahora debemos mencionar que choferes y cobradores identifican esta situación con la informalidad. Ya hemos visto que legalmente no podemos hablar de empresas de transporte público informales en Lima metropolitana. Por ello es que consideramos necesario optar por medir el nivel de formalidad de cada una de ellas.

A partir de ello podemos encontrar que algunas son bastante más formales que otras. Pero para los operadores en todas ellas impera la informalidad, ya que no reconocen a sus trabajadores como tales y no les otorga beneficios laborales. “En cambio, ya o sea, formalizando ese aspecto, ya entonces, este, incluso uno tendría vacaciones, tendría un seguro, tendría uno un tiempo determinado y después jubilación”. (Chofer 2, ETUPSA). “Aún no se formaliza. Creo que si hubiese, la empresa. Nuestro pago sería en base a un sueldo y en base, no al porcentaje como ahora ¿no?” (Cobrador 2, ETUPSA). Precisamente es esta situación que califican como informal, la que los obliga a trabajar de la manera caótica en la que lo hacen, ya que están inmersos dentro de la “guerra del centavo”.

Porque, si no fuera informal todo sería un poquito diferente, nosotros nos encargaríamos solamente de cobrar y punto ¿no?, más nada. Pero, a veces tenemos que estar llamando, gritando. Recoger quizás a veces en sitios no adecuados, por la informalidad y la competencia ¿no? Eso es todo el trabajo ¿no? (Cobrador 1, Star).

Entonces, a partir del análisis de las relaciones entre los diferentes actores en las tres empresas estudiadas, y de las implicancias que dichas relaciones tienen, vemos que los operadores no se encuentran en una relación laboral con las empresas. A pesar que las empresas les exigen condiciones y los castigan, los operadores no son realmente sus empleados. Sólo en el caso de ETUPSA los operadores podrían exigir gozar de los beneficios de una relación laboral con el propietario, pero al momento esto no ocurre. Por lo tanto, ninguno de los choferes y cobradores de las empresas estudiadas tiene beneficios laborales, no están en planilla, no tienen un sueldo fijo. Esto, especialmente el último punto, obliga a los choferes y cobradores a trabajar cada día por su ingreso de ese día. El trabajar en una situación que no les otorga estabilidad laboral, los impulsa a brindar el servicio de la manera en que para ellos sea la más beneficiosa. Si quieren tener ingresos mayores, están en la obligación de tener más pasajeros. Para ello deben buscar qué tácticas emplear al momento de manejar por la ruta.

## 6. LAS PRÁCTICAS DE MANEJO DE LOS CHOFERES DE TRANSPORTE PÚBLICO EN LIMA METROPOLITANA

Todos hemos escuchado a limeños que sostienen que la manera en que los choferes manejan es la principal responsable de la congestión y el desorden característico del tránsito de la ciudad. Además, suele afirmarse que dicha manera de manejar responde a falta de educación o a una naturaleza agresiva propia de los transportistas. Esta noción se puede apreciar, por ejemplo, en el informe presentado en el suplemento Domingo del 6 de Mayo del 2007 del Diario “La República”, titulado “Salvajes al volante” y que sostiene que:

Las pistas de Lima y Callao están plagadas de conductores que se han acostumbrado a ignorar las señales de tránsito. Son los responsables de atropellos, choques y fugas, los culpables de embotellamientos, persecuciones y agresiones a policías. Los últimos casos revelan que ya es hora de aplicar la “Tolerancia cero” a esta legión de *bárbaros* del transporte urbano. (Diario “La República” 2007: 12)<sup>32</sup>.

Sin embargo, luego del análisis realizado en los capítulos precedentes, buscamos probar que los choferes manejan del modo en que lo hacen no porque no conozcan las reglas de tránsito o porque sean personas violentas. Más bien, sus prácticas de manejo (y, en general, la manera en que ofrecen el servicio público de transporte) son producto del sistema laboral en que están inmersos. Ya vimos en el capítulo anterior que choferes y cobradores no tienen una relación laboral con las empresas de transporte cuya ruta cubren. Es más, no tienen mayor relación con las empresas. Su única relación es con los propietarios con quienes suelen tener una relación como arrendatarios, es decir, tampoco es una relación laboral. Sólo en un caso encontramos una relación que en la práctica es un contrato laboral, pero que no se reconoce como tal. Éste es el único caso en que los operadores podrían exigir contar con todos los beneficios sociales que un contrato de trabajo supone. Ya que en la práctica los choferes y cobradores de ninguna de las tres empresas analizadas tienen un contrato laboral reconocido, no gozan de beneficios laborales, entre los que se encuentra, como ya vimos, un seguro, vacaciones, CTS y, sobre todo, una gratificación fija. Los operadores del transporte público limeño no gozan con ninguno de estos beneficios que les podría proveer estabilidad. Ellos tienen un ingreso diario dependiente de la cantidad recauda en ese día de trabajo. Es decir, cada día deben trabajar por tener la mayor cantidad de pasajeros para, así, tener un ingreso mayor

---

<sup>32</sup> La cursiva es nuestra.

ese día. Éste es el modo de trabajo en el que los choferes y cobradores están insertos. Basándonos en eso, en este capítulo analizaremos la manera de manejar que tienen los choferes del transporte público, siempre entendiéndola como una consecuencia del sistema laboral en el que ellos están inscritos.

### **6.1 Las tácticas utilizadas: “Chantarse”, “correteo” y sus variantes**

Hemos visto que en ETUPSA y en “Santa Rosa” los choferes están obligados a respetar una frecuencia (que es la distancia entre unidades). Además, a lo largo de la ruta la empresa tiene relojes en puntos determinados, en donde se debe marcar una tarjeta. Estos relojes sirven para controlar que se respete la frecuencia. Cada unidad sabe a qué hora debe pasar por el reloj. Si se demora, pasando más tarde, es castigado (los castigos varían de acuerdo a cada empresa). Los castigos siempre están relacionados con esperar una cantidad de para salir en el siguiente turno, algo que ningún chofer quiere, porque supone terminar de trabajar incluso de madrugada. O también pueden implicar dejar de trabajar días, lo que es un perjuicio directo en la economía del chofer.

Los choferes saben dónde están ubicados los relojes y a qué hora deben llegar a ellos. Pero entre reloj y reloj existen diferentes maneras de manejar. Luego de las diferentes conversaciones que hemos sostenido con personas ligadas al transporte público, identificamos cuatro tipos de choferes:

- 1) Aquellos que manejan siempre igual, cumpliendo la frecuencia con el de adelante y el de atrás.
- 2) Los choferes que suelen “chantarse”. “Chantarse” significa quedarse en una esquina o un semáforo por varios minutos. Incluso se puede quedar dos o tres semáforos (esperando que se ponga verde dos o tres veces). Estos choferes saben dónde hay más usuarios, entonces suelen avanzar a grandes velocidades las zonas donde no hay y “chatarse” las zonas que sí hay. Luego explicaremos más detalladamente cómo funciona cada una de las diferentes maneras de manejar.
- 3) Los choferes a los que les gusta “corretear”, que, como su propio nombre lo indica, quiere decir correr. Pero el “correteo”, además, implica un grado de competencia. El “correteo” ocurre cuando dos o más unidades manejan a altas velocidades, compitiendo por posibles pasajeros.
- 4) Los choferes “inteligentes”, aquellos que se “chantan” cuando lo ven más conveniente, que corren en otras situaciones, que “corretean” en otras y que

respetan la frecuencia en otras. Es decir, que saben leer la situación y de acuerdo a cada momento tienen un modo de manejo diferente.

Si bien es cierto que podemos encontrar los cuatro tipos de choferes, el tipo más común es el cuarto, aquel chofer que no maneja de la misma manera durante toda la ruta, sino que varía su forma de manejar de acuerdo a las circunstancias.

A lo largo de la ruta hay un sinfín de “dateros”. Éstos son personajes que se encuentran en una determinada esquina y van apuntando la hora exacta en la que cada unidad pasa por dicha esquina. Así, le informan a los choferes hace cuántos minutos pasó la última unidad y cuál es la diferencia entre ella y la que tenía adelante. Por ejemplo, si le dicen a un chofer “7-3-5” a la 1:50pm quiere decir que a la 1:43pm pasó una unidad de la misma empresa, a la 1:40pm otra y a la 1:35pm la anterior. Los dateros suelen dar la información de las tres últimas unidades que pasaron. Y se informa acerca de las unidades de la misma empresa. Sin embargo, suele ocurrir que más de una empresa cubre la misma ruta, entonces el datero puede decir “te vas con 7-3-5 y 2 libres” eso quiere decir que efectivamente hace siete minutos pasó la última unidad de la empresa, pero hace dos minutos pasó una unidad de otra empresa, pero que cubre la misma ruta, por lo que es competencia (esto es “dos libres”, es decir, en la práctica sólo hay dos minutos entre la unidad más cercana que cubre una ruta similar). Con la información que dan los dateros los choferes deciden cómo manejar.

Es decir, en la propia acción de brindar el servicio de transporte público, los choferes optan por diferentes tipos de manejo. Existen varias opciones, entre las cuales cada uno de ellos elige la que se adecua mejor con su conveniencia. En ese sentido, podemos utilizar las definiciones de Michel De Certau sobre estratégicas y tácticas. De Certau define como estrategia a:

El cálculo (o a la manipulación) de las relaciones de fuerzas que se hace posible desde que un sujeto de voluntad y poder (una empresa, un ejército, una ciudad, una institución científica) resulta aislable. La estrategia postula *un lugar* susceptible de ser circunscrito como *algo propio* y de ser la base donde administrar las relaciones con *una exterioridad* de metas o amenazas. (...) Toda racionalización “estratégica” se ocupa primero de distinguir en un “medio ambiente” lo que es “propio”, es decir, el lugar del poder y de la voluntad propios. (De Certau 1996: 42)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Cursivas del texto original.

Y entiende por táctica a “la acción calculada que determina la ausencia de un lugar propio. (...) La táctica no tiene más lugar que el del otro. Además, debe actuar con el terreno que le impone y organiza la ley de una fuerza extraña” (De Certau 1996: 43). De esta manera, según el autor, la táctica se dedica a “aprovechar ocasiones y depende de ellas”. Por lo tanto, “la táctica es un arte del débil” (De Certau 1996: 43). Mientras que las estrategias están organizadas por un principio de poder, las tácticas están determinadas por la ausencia de poder. La táctica “busca convertir la posición más débil en la más fuerte” (De Certau 1996: 44).

Las tácticas son procedimientos que valen por la pertinencia que dan al tiempo: en las circunstancias que el instante preciso de una intervención transforma en situación favorable, en la rapidez de movimientos que cambian la organización del espacio, en las relaciones entre momentos sucesivos de una “jugarreta”, en los cruzamientos posibles de duraciones y de ritmos heterogéneos, etcétera. (...) Las tácticas ponen sus esperanzas en una hábil *utilización del tiempo*, en las ocasiones que presenta y también en las sacudidas que introduce en los cimientos de un poder. (De Certau 1996: 45)<sup>34</sup>.

De acuerdo a los términos que utiliza De Certau, podemos decir que en el caso de los choferes de transporte público limeño, ellos deben emplear una serie de tácticas mientras trabajan. Estamos ante tácticas porque los transportistas no realizan sus laborales bajo una idea de poder, sino, más bien, son débiles dentro del mundo en el que se encuentran (deben acatar órdenes, cumplir castigos y no recibir beneficios). Además, como bien lo dice De Certau, las tácticas aprovechan ocasiones, circunstancias, instantes precisos que les son favorables, haciendo una hábil utilización del tiempo. Esto describe el modo de maniobrar de los choferes, que van analizando, a lo largo de la ruta, todas las variables que influyen en su trabajo (cantidad de pasajeros con los que cuenta, posibles pasajeros en las calles, distancia con otras unidades, tamaño de la competencia, presencia de policías, entre otros) y de acuerdo a ellas, en cada momento, optan por una determinada táctica. Los choferes de transporte público no manejan igual durante todo su recorrido. Más bien, el modo de manejar va variando de acuerdo con el cálculo que ellos realizan sobre qué les conviene, ese cálculo los obliga a optar por una determinada táctica: las dos más comunes son el “chantarse” y el “correteo”.

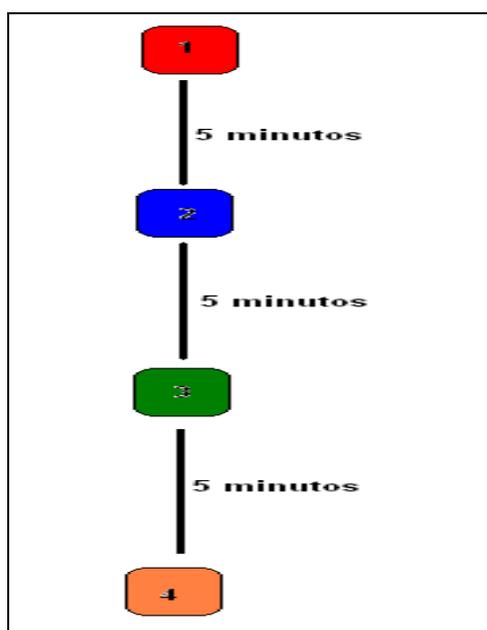
Antes de pasar al “correteo” y al “chantarse”, veamos la situación ideal. En ésta cada chofer maneja a una velocidad constante durante todo su recorrido, por lo que se

---

<sup>34</sup> Cursivas del texto original.

respetar la frecuencia que la empresa ha establecido. A continuación presentamos una ilustración que representa esta situación. Para poder entender la imagen, imaginemos que en esta empresa se ha establecido que la frecuencia debe ser de 5 minutos. Además, en esta ilustración (así como en las otras dos que presentaremos), el vehículo rojo es que el salió primero del paradero inicial, le sigue el azul, luego el verde y al final el naranja. En este orden salieron del paradero, por lo que idealmente éste debería ser el orden a mantener.

**Figura 6.1** Manejo constante sin “chantarse” ni “correteo”



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, la mayoría de choferes no maneja tranquilo durante toda la ruta. Más bien, recurre a tácticas que van variando de acuerdo con el entorno. Una de estas tácticas es el “chantarse”. Supone quedarse en un lugar sin moverse, esperando a que suban varios pasajeros y “llene” el vehículo. Normalmente esto se realiza en un semáforo o en la puerta de algún centro comercial o de educación. Sin embargo, sabemos que los choferes están obligados a marcar su tarjeta a una determinada hora. Y si se “chantan” están perdiendo minutos sin circular. En este caso, lo que se hace es ir a alta velocidad la distancia que le queda hasta llegar al reloj, para así marcar a la hora en que debían. Por ejemplo, un chofer que sabe que en diez cuadras hay un reloj por el que tiene que marcar dentro de cinco minutos, pero a ocho cuadras hay un instituto del que sale mucha gente, puede optar por dos cosas: manejar a una velocidad constante de dos cuadras por minuto y llegar en cinco minutos al reloj, o correr las siguientes ocho cuadras, recorriéndolas en solo un

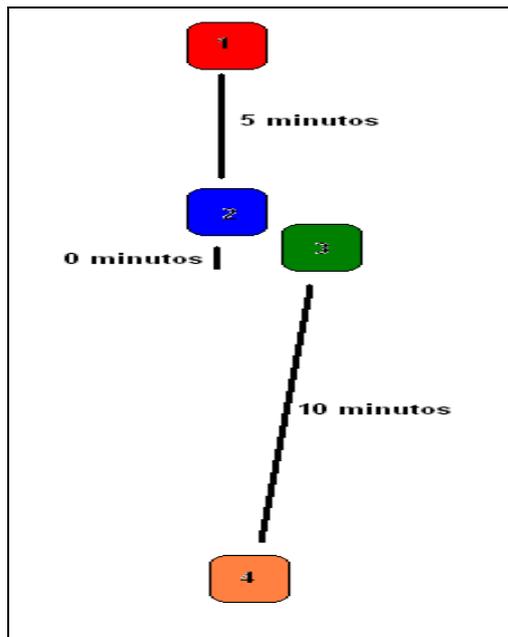
minuto, y quedarse los otros cuatro minutos “chantado” en la puerta de la institución. En ambos casos se marcará el reloj a la hora que se debe marcar, en cinco minutos y no habrá mayores sanciones. El “chantarse” suele ocasionar congestión en el tránsito.

La segunda opción es el “correteo”. Como dijimos, no solamente supone manejar a altas velocidades, sino también hacerlo mientras que otra unidad (u unidades) también lo hace, y entrar en competencia entre sí. Normalmente es durante el “correteo” que se realizan las maniobras más avezadas que pueden generar, incluso, accidentes de tránsito.

Ya sabiendo cuáles son las dos principales tácticas que emplean los choferes, debemos reconocer bajo qué circunstancias se elige una u otra y cómo se transforma su realidad al hacerlo. El “chantarse” y el “corretear” son los dos extremos entre las tácticas que pueden optar los choferes, pero también hay otras variantes intermedias. Encontramos choferes que corren, pero no necesariamente “corretean” (que, aunque pueda sonar curioso, el correr sin “correteo” tiene menos riesgos de accidente). Otros pueden optar por disminuir la velocidad sin necesidad de “chantarse”.

Por ejemplo, una unidad puede elegir correr varias cuadras hasta llegar a un lugar en el que hay bastante movimiento de personas, en el que optarán por “chantarse”. El problema es que el vehículo que haga eso va a encontrarse con otra unidad, con la que se supone debería estar separada por una distancia prudente. El problema de esto, es que al alcanzar a otra unidad se le está “robando” minutos, que implica “robar” pasajeros. Se conoce como “robar” porque se supone que esos pasajeros son de la otra unidad, que sí está manejando a un ritmo constante respetando la frecuencia, y no de quien decidió “chantarse”.

**Figura 6.2.** Chofer corre y luego se “chanta”

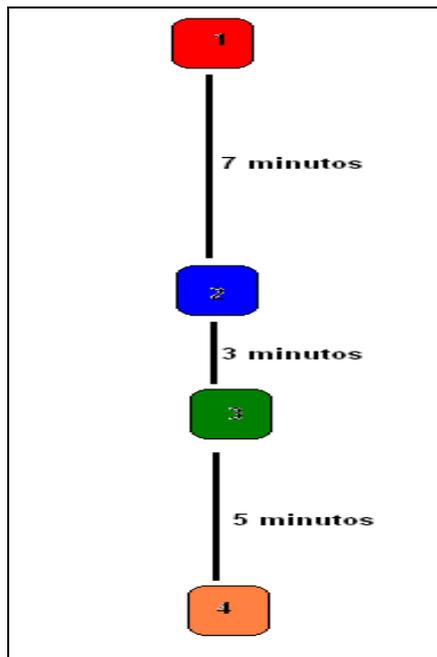


Fuente: Elaboración propia

En esta ilustración el vehículo verde ha alcanzado al azul, acortando la distancia entre ellos a cero minutos y alejándose del que está detrás de él. Como el azul debe marcar reloj cinco minutos antes que el verde, él seguirá su recorrido, mientras que el verde se quedará en esa esquina por varios minutos más, hasta restituir la distancia que debe tener con el azul. Y, así, aprovechará y conseguirá más pasajeros en esa esquina, en la que probablemente haya bastante afluencia de personas (que es la principal características de los lugares en los que los choferes deciden “chantarse”).

Otra posibilidad de manejo es cada vez ir más lento, a fin de alargar la distancia que se tiene con la unidad de adelante y acortarla con la de atrás. Muchos choferes definen esta situación como “robarle” minutos a la unidad de atrás, que supone que se le está robando pasajeros.

**Figura 6.3** Manejar lento para alargar distancias



Fuente: Elaboración propia

En este caso el vehículo azul está disminuyendo su velocidad, por lo que ha ganado dos minutos de distancia frente al que está delante de él. Esto ha supuesto que la unidad verde pierda dos minutos. Frente a esta situación el vehículo verde debe tomar decisiones y optar por una táctica de manejo. El chofer de la unidad verde se enterará por primera vez que el de adelante está circulando más despacio por boca de un datero. Probablemente deje pasar esto y no haga nada. Sin embargo, si unas cuerdas más allá el siguiente datero le dice que la distancia de tres minutos (en vez de cinco) se sigue manteniendo y más adelante el siguiente datero se lo confirma, entonces sabrá que la unidad azul no planea avanzar, sino que quiere mantener esa distancia. Ello es claramente perjudicial porque le está “robando dos minutos” así que tiene dos posibilidades: a) correr y alcanzarla para “empujarla”, es decir, decirle que se vaya y que se separe los cinco minutos que debe tener, b) correr, alcanzarla y “corretearla” como una manera de castigo, “tú me quitaste dos minutos, ahora yo te correteo toda la ruta”. “Corretear”, como dijimos, es ir a su lado, con nada de diferencia ni distancia entre ambas, peleándose por cada pasajero. La unidad verde “corretearía” a la azul para quitarle pasajeros y se “chantaría” antes de cada reloj. Ahora bien, muchos choferes sostienen que no todos los conductores son buenos para el “correteo” y que no todos se atreven a hacerlo.

Un hecho importante es que dentro de una empresa todos se conocen. Ya saben quién maneja cómo. Y además hay grados de simpatías y amistad entre

trabajadores. Entonces, por ejemplo, si una unidad está pensando en disminuir su velocidad para robarle minutos al de atrás, el chofer le preguntará al cobrador quién está atrás. Si quien está detrás es un amigo, decidirá no hacerlo, no le robará minutos. Si por el contrario no lo es, pues dará rienda suelta a dicha maniobra. En general, cada chofer puede prever más o menos cómo reaccionará otro chofer afectado por su manera de manejar, tan sólo sabiendo quién es.

## **6.2 Las tácticas utilizadas y el modo de manejo en las tres empresas estudiadas**

Hemos visto en los capítulos anteriores que estas tres empresas tienen características diferentes en lo que a manejo empresas y relaciones entre actores se refiere. Ahora veremos si esto se mantiene en lo que a las prácticas de los choferes se refiere.

### ***Empresa de Transporte Urbano El Paraíso S.A. (ETUPSA)***

En ETUPSA los choferes y cobradores suelen trabajar un promedio de dieciocho horas diarias. Las jornadas laborales pueden empezar a las seis de la mañana y terminar cerca de la media noche. Manejan la mayor cantidad del tiempo posible para poder tener ganancias más altas. Suelen manejar entre cinco y seis días a la semana.

Hace unos años en ETUPSA se trabaja utilizando el mecanismo de respeto de frecuencias y marcado de relojes. A lo largo de la ruta hay algunos lugares prefijados en los que están ubicados aparatos, en los cuales se introduce la tarjeta de circulación y el aparato marca la hora exacta en la que la unidad pasó por ahí. Ésta es la manera que tiene la empresa de controlar que las unidades respeten las frecuencias y no corran ni se “chanten”. Evitan, también, que más de una unidad se encuentre, combatiendo, así, la competencia directa y, por ende, el “correteo”. Dicen los propios choferes y cobradores que desde que se instauró la dinámica del trabajo con relojes, han disminuido las posibilidades de “chantarse” y “corretear”, aunque reconocen que en muchos casos aún se emplean dichas tácticas. Entre ellos está mal visto el “chantarse”, práctica que es vista como un perjuicio hacia el compañero, debido a que se le “roban minutos”. “Chantarse es quitarle el tiempo a otro carro” (Chofer 3, ETUPSA) y “lo perjudica a otro compañero” (Cobrador 1, ETUPSA). Algunas veces el “correteo” puede ser la consecuencia que otro chofer se “chante”.

Si un chofer se “chanta” y le quita minutos al que está tras él, este otro puede optar por “corretear” al que se “chantó”. “Cuando el otro se queda, tú estás en hora, el otro se está comiendo todo tu tiempo. Entonces ahí comienza el correteo” (Cobrador 1, ETUPSA).

En ETUPSA los choferes y cobradores reconocen que desde que se instauró el uso del marcado del reloj, es mucho más difícil “chantarse” o “corretear”. No obstante, reconocen que en algunas situaciones se puede optar por estas tácticas. En general, encuentran dos motivos que pueden llevar a eso: a) el tráfico, y b) operadores que quieren ganar más dinero.

En el caso del tráfico estamos ante una variable externa. En algunas ocasiones puede haber marchas, algún choque, una vía cerrada o algún otro factor que produzca embotellamiento. Esto retrasa a los choferes que deben marcar tarjeta en un determinado punto a una hora prefijada. Una vez que salen del embotellamiento se ven obligados a correr para poder llegar en punto al reloj.

A veces hay, en un lugar que no hay semáforo, sino que el que dirige el tránsito es un policía. Y el policía, o sea, a veces, para una calle o una avenida, se demora más que en la otra. Entonces, en ese lapso se pueden juntar dos o tres carros [unidades de la misma empresa]. Y entonces, ahí se tienen que corretear porque el otro tiene que llegar a su hora [al reloj] y el otro también quiere llegar a su hora y ahí empieza la, cómo se dice, el desorden. (Chofer 2, ETUPSA)

Es tanta la magnitud del tránsito que todos los operadores sostienen que en horas punta es imposible respetar las frecuencias. En dichas horas los vehículos de ETUPSA, que se supone deben mantener una distancia entre sí, siempre terminan juntándose. Y es que el tráfico y la congestión no permiten avanzar de la manera necesaria para poder mantener la frecuencia.

Claro, por horas, pues, por horas. Por ejemplo, el tráfico de las siete, de siete y media u ocho. Después de medio día y por la tarde son los tráficos de, hay congestión, pues. Hay congestión y nos juntamos toditos ahí. Uno como se junta y el otro no quiere volar más [volar se refiere a llegar tarde al reloj], agarra y comienza el correteo. Mayormente por el tráfico. Todo el mundo tiene miedo a no querer volar más, porque sabe que ya están tarde. Nadie quiere volar. (Cobrador 1, ETUPSA).

Al parecer la disposición de respetar las frecuencias y marcar los relojes a horas determinadas, con castigos por cada minuto de tardanza, puede ser también

contraproducente. En el mejor de los casos esta idea permite que las unidades estén separadas y evita la aglomeración y el desorden. Pero si por algún factor externo, como puede ser el tráfico en horas punta, las unidades se atrasan, esta obligación de marcar la tarjeta a determinada hora o sufrir un castigo, los obliga a correr. Es decir, esta disposición que buscaba promover el manejo tranquilo y el orden, evitando el “correteo”, puede en casos como éste provocar el manejo a altas velocidades y el desorden. Es tanto el temor al castigo por llegar tarde al reloj, que los choferes se ven obligados a correr cuando se encuentran retrasados. “Obliga al correteo cuando vuelan tus minutos, pues” (Cobrador 4, ETUPSA). Como nos lo dijo un cobrador, “se maneja rápido cuando hay tráfico. Cuando no hay tráfico se maneja un poquito más despacio, más tranquilo. Más tranquilo, ya llevas tu unidad para que no te castiguen pues, por la frecuencia que hay” (Cobrador 4, ETUPSA).

Ahora bien, no sólo se “correea” por consecuencia del tráfico. También puede hacerse por iniciativa propia. Al parecer, en ETUPSA éste es el caso de la minoría. La mayoría de choferes opta por respetar las frecuencias y los relojes, y manejar de una manera tranquila entre reloj y reloj. Pero existen otros que para ganar más pasajeros optan por “corretear” y “chantarse”. “Hay algunos que por querer ganar diez soles más, veinte soles más hacen, se quedan, hacen desorden” (Chofer 1, ETUPSA).

Acá todos marcamos una frecuencia, y hay unos que quieren producir un poco más. Uno gana al porcentaje, no ganamos por vuelta. Por cada pasajero, un pasajero es un sol. Nosotros ganamos por pasajero, diez céntimos. Y eso es lo que trata mucha gente, trata de buscárselas, hacer un poco más, producir. Ser un poco más productivo, como se dice. Ser más rápido. (Chofer 3, ETUPSA).

Para producir más algunos optan por emplear las tácticas que hemos mencionado: quedarse (“chantarse”) para conseguir más pasajeros y luego correr.

Otro elemento que deben tener presente los choferes y cobradores es la presencia de policías o de inspectores municipales, figura que ha aparecido hace pocos años. Ambos actores tienen facultad para ponerles papeletas en caso de haber cometido alguna infracción o de no contar con todos los papeles necesarios para circular. Hay muchas críticas, sobre todo hacia los inspectores municipales porque se esconden en la ruta. Por ejemplo, las unidades recogen pasajeros de un paradero no autorizado y de pronto salen los inspectores municipales que estaban ahí escondidos, y el chofer recibe una papeleta. Sostienen choferes y cobradores que

los inspectores en vez de esconderse deberían educar a los pasajeros, informándoles que ese lugar en el que están esperando no es un paradero oficial. En vez de educar a los usuarios, los operadores sostienen que los inspectores emboscan a los transportistas. Existen menos críticas hacia los policías, aunque siempre se sostiene que suele haber abuso de autoridad cuando ponen las papeletas.

Al momento de manejar los choferes realizan un continuo análisis sobre cómo les conviene manejar para poder conseguir más pasajeros y, por ende, un mayor ingreso ese día. En este análisis se toma en cuenta una serie de variables, como ya dijimos: cantidad de pasajeros, posibles pasajeros, tráfico, otras unidades, competencia, cercanía de puntos de concentración de personas, entre otros. Se evalúan todas ellas y se toma la decisión sobre cómo es más conveniente manejar en ese determinado momento. Ahora bien, el análisis siempre se hace en relación al tiempo. Como ya venimos viendo, todo el sistema de transporte público funciona en base al manejo del tiempo: hay que respetar una frecuencia entre vehículos que está medida en minutos, los dateros le dicen al chofer cuántos hace cuántos minutos pasaron las tres últimas unidades de la empresa, los choferes se sienten dueños de “sus minutos”. Y es que los minutos que separan a mi unidad con la unidad que está frente a mí, son “mis minutos”. Es importante tener minutos “propios” porque todos los pasajeros que aparezcan en ese lapso de tiempo les pertenecen. Por eso es que está tan mal visto que un chofer se “chante” o “correteee”, porque al hacerlo le está robando minutos a otros compañeros: el de atrás (si se chanta) o el de adelante (si corretea). Todos los choferes defienden sus minutos. Y si alguien se los “roba”, harán lo posible por recuperarlos. “Nomás el controlar tu tiempo, nomás. Después de controlar tu tiempo, ya lo que va adelante, los carros. Es lo que tiene que ver su tiempo, nada más. Ahorita nosotros más vemos nuestro tiempo, nada más” (Cobrador 4, ETUPSA). A pesar que muchos de los choferes sean conocidos e, incluso, amigos; cuando están la ruta trabajando cada uno se vale por sí mismos. “Somos compañeros, nos conocemos. Pero acá [en el paradero inicial mientras descansan] nos podemos conocer. En la ruta sí en verdad no nos conocemos. Ahí sí, cada uno ya baila con su pañuelo” (Cobrador 1, ETUPSA).

Ahora bien, también está el caso de aquellos que prefieren manejar tranquilos, respetando las frecuencias. Ésta parece ser una opción que la mayoría de choferes elige en ETUPSA. “Conservando la frecuencia es más tranquilo. Porque vas, sale una cosa, un solo ritmo o los pasajeros van tranquilos, feliz, no se incomodan”.

(Chofer 1, ETUPSA). Como ya dijimos, ETUPSA es la empresa que tiene más presente el tener una buena imagen con sus pasajeros. Les importa que estén tranquilos y seguros. Los operadores reconocen, además, que ellos cargan con una gran responsabilidad. “Lo más importante es la seguridad” (Chofer 2, ETUPSA). Esta idea los lleva a decidir por un manejo tranquilo, sin “correteos” y sin “chantarse”, que les permita la frecuencia, lograr pasajeros, y no tener problemas. “Mi punto de vista es llegar al paradero sin hacer daño a nadie. No tener problemas con nadie. Ni con papeleta ni con el compañero. Más bien llegar al paradero tranquilo y se acabó” (Cobrador 1, ETUPSA).

### ***Empresa de Transportes y Servicios Santa Rosa de Lima S.A.***

En “Santa Rosa” las jornadas laborales duran quince horas o más. Suelen empezar alrededor de las seis de la mañana y terminar a altas horas de la noche. Los choferes trabajan de cinco a seis días de la semana.

No se pueden trabajar los siete días, ¿no? Ni seis siquiera porque no dan, pues, se pierde reflejos y es ahí donde corren los problemas, los accidentes. Porque se pierde reflejos y los nervios ya se ponen. Porque de manejo efectivo, una vuelta, dos vueltas, son catorce horas. Catorce de manejo efectivo, más tres horas que perdemos en el paradero, en el traslado, en todo eso. (Chofer 2, “Santa Rosa”).

Al igual que en ETUPSA, hace algunos años la empresa instauró la obligación de marcar tarjetas en diferentes puntos de la ruta. A diferencia de ETUPSA, en los que hay relojes mecánicos en los que se debe introducir la tarjeta de ruta, en “Santa Rosa” en cada uno de estos puntos hay una persona, que manualmente apunta la hora exacta en la hoja de ruta. También al igual que en ETUPSA, los choferes y cobradores de “Santa Rosa” reconocen que desde que existe la obligación de marcar relojes es mucho más difícil “chantarse” y “corretear”, aunque también afirman que en ciertas oportunidades realizan dichas prácticas. Sin embargo, antes de trabajar marcando tarjeta era mucho más frecuente el uso de esas prácticas, lo que producía caos y desorden.

Hoy en día, a pesar que es más difícil chantarse o “corretear”, sigue siendo común el uso de ambas tácticas. Al igual que en ETUPSA, los choferes corren cuando hay tráfico. La congestión y los embotellamientos los mantienen varios minutos sin avanzar, por lo que una vez que superan ese lugar, deben correr para llegar en punto al reloj y marcar tarjeta. “Hay momentos que hay tráfico y ahí cuando hay

tráfico, hay ciertos tramos que aguanta mucho, no puedes avanzar. Ya cuando tienes que marcar a cierta hora tienes que pisar más, tienes que correr, no es constante pues, en un momento de tráfico". (Chofer 3, "Santa Rosa").

Pero, como ya lo establecimos, correr no es lo mismo que corretear. El correteo supone una competencia entre dos o más unidades, luchando por pasajeros. Es común que una unidad decida corretear a otra para "empujarla" luego de que ésta haya estado "chantándose". La unidad que decide "empujar" a la otra lo hace para obligarla a manejar respetando sus frecuencias, de esta manera, además, se recuperan los minutos que les fueron "robados".

Pero ¿qué pasa si el otro, que le han dado sus cinco minutos, se queda y se come tres minutos tuyos y te deja solamente con dos minutos? El está bien, va estar lleno y tú vas a estar sin nada. Entonces, en esos casos, ¿qué vas a hacer?, vas a ir a pasar al otro carro, porque ya, ya, te está robando el tiempo que tú tienes, ¿no? (Chofer 2, "Santa Rosa").

Al igual que en el caso de ETUPSA, en "Santa Rosa" todo el análisis se mide en base al tiempo. Lo más importante es defender los minutos que son de uno, en los que nadie más debe aparecer, porque de esta manera uno podrá tener a todos los pasajeros que aparezcan en esos minutos. Un hecho muy interesante es que los choferes de "Santa Rosa" reconocen que el correteo es parte del trabajo. No lo hacen por avezados o violentos, lo hacen porque así lo exige el trabajo en el transporte público.

Hay gente que no entiende por qué, no, ¿por qué te correteas? Pero, esta forma de trabajo es así. Acá se trabaja la, es un negocio pues. (...) Es así, pues hay gente que no se corretean, pero así la busco pues, la forma de trabajo es tan solo así, así vengan unidades nuevas. Igual te van a corretear, porque el movimiento está así, pues. (Chofer 1, "Santa Rosa").

Muchas veces escuchamos que la solución al problema de transporte público pasará por la modernización de la flota y la construcción de infraestructura. No obstante, tal y como lo dice el chofer 1 de "Santa Rosa", esos cambios no implicarán una modificación en la manera de trabajar de los choferes. Así se cuente con unidades más modernas, el correteo persistirá, porque lo que no ha cambiado es el sistema en general que los obliga a corretear para defender sus minutos y, así, conseguir más pasajeros.

Ahora bien, otra variante que impulsa al correteo es la competencia, en especial de vehículos piratas. A diferencia de ETUPSA, que en sus tres rutas dicen no tener mayor competencia, en la única ruta que cubre la "Santa Rosa", existe bastante competencia. La principal nace de la empresa Vulcano que, como ya vimos en el capítulo cuarto, la conformaron accionistas originales de la "Santa Rosa" y que cubre una ruta muy parecida. Esto produce que en un gran tramo de la ruta que trabajan, las unidades de "Santa Rosa" se encuentren con vehículos de Vulcano. "Cuando ves pirata, ahí crece. Además, hay unos piratas que entran en el Callao. Ahí comienza el correteo con ella" (Chofer 1, "Santa Rosa").

La segunda táctica que hemos definido como una de las más comúnmente utilizadas es el "chantarse". Los transportistas optan por "chantarse" en lugares que tienen mucha afluencia de público. "¿Cuándo es bueno "chantarse"? Zona clave, pues. Por ejemplo, en Abancay, ella solita van hasta el hasta el Rímac, hasta Pizarro. Abancay tienes que ajustar donde está la gente pues, donde está el movimiento a la derecha, los paraderos". (Chofer 1, "Santa Rosa"). ""Chantarse" si hay más público, pues" (Cobrador 2, "Santa Rosa").

Ahora bien, normalmente los choferes combinan ambas tácticas de acuerdo a la situación. Muchos se "chantan" primero, llenan su unidad, y luego corren. "Hay choferes pues que se chantan y tienen que, comienzan a chantarse y después cuando les falta tiempo comienzan a correr por el reloj. Como locos deja a los pasajeros". (Chofer 4, "Santa Rosa"). Otra opción es "corretear" primero y luego "chantarse". Por ejemplo, en caso en que la unidad delante esté yendo lento y robando el tiempo, es necesario "corretearla" para apurarla. Luego, se deben chantar para recuperar el tiempo.

Supongámosle, el de adelante vuela mi tiempo, lo correteo un tramo, de ahí lo suelto para que coopere ¿no? Tengo que chantar y recuperar mi tiempo. No te ha pasado un día que tú has viajado, y se corretean y todo el mundo se queja, y se queda despacito ¿no? Ellos tienen que recuperar su tiempo. (Chofer 1, "Santa Rosa").

Existen diversas situaciones en las que los choferes optan por "chantarse" o por "corretear". Y, también, diversas combinaciones sobre cómo utilizarlas y en qué orden. Pero todo se traduce al análisis en base al tiempo. Dentro del transporte público cada chofer es dueño de una cantidad de minutos (que es la frecuencia,

distancia que divide a cada unidad), minutos que debe defender ante cualquier intento de "robo". Minutos que suponen pasajeros que equivalen a su ingreso diario.

Debemos mencionar que otro factor que influye en su manera de manejo es la presencia de inspectores municipales o policías. Todos se quejan de la labor de los primeros, calificándolas como injustas y abusadores. Es tal la mala imagen hacia los inspectores municipales, que eso ha provocado un ablandamiento hacia la figura del policía, de quien no tienen mayores reclamos.

Por otro lado, frente a la opción de "chantarse" o "corretear", también están los choferes que eligen manejar tranquilos a lo largo de la ruta para, así, evitarse problemas y poder cumplir con los relojes. La disposición de marcar relojes y los castigos en caso llegar tarde, evita el uso indiscriminado del "chantarse" y el "correteo".

Yo trato de mantener un ritmo, como te digo. Entro, saco, cargo y salgo. Porque si no, no se puede cubrir la frecuencia. (...)Nadie me va a venir a buscar, ni a querer corretearme. Y el de adelante sabe que yo voy marcando mi frecuencia. Entonces, trata de mantener su frecuencia, también. (Chofer 2, "Santa Rosa").

En general, tanto en ETUPSA como en "Santa Rosa", al momento de analizar la situación para optar por una táctica de manejo, los choferes deben incluir la variable de la frecuencia. En ambas empresas los choferes están obligados a marcar un reloj a una hora determinada y los castigos son tan fuertes en caso no se marque en la hora, que todos temen llegar tarde. Esto hace que elijan correr si se han atrasado o que opten por manejar de manera tranquila durante toda la jornada laboral. Podríamos decir, incluso, que lo que marca su manera de manejar es una mezcla de querer conseguir más pasajeros con la necesidad de marcar el reloj en la hora exacta. Y es que, a la larga, la necesidad de cumplir con el reloj es también una búsqueda por más pasajeros, porque los castigos suponen dejar de trabajar, trabajar menos tiempo, o trabajar más tarde (cuando hay menos afluencia de público); y eso en todos los casos supone menos pasajeros, lo que quiere decir un ingreso menor ese día. A la larga, todos luchan por su ingreso diario.

Por último, hemos dicho que en el transporte público todo se trabaja en base al tiempo. En algunos casos consideran que esta perspectiva es beneficiosa también para el usuario.

Tenemos que proyectarnos al futuro y el futuro es la rapidez. Las personas quieren llegar rápido a su trabajo, quieren llegar rápido a un centro donde, o sea, tiene destinado ¿no? Entonces, yo creo que con un buen servicio y una rapidez, no es necesario ya buscar los pasajeros, los pasajeros solitos van a llegar. Yo creo que todo el mundo debemos hacer, ese es el futuro. (Chofer 3, "Santa Rosa").

El futuro es la rapidez, pero en realidad, en el transporte público, el presente es la rapidez. Todo se mide en base al tiempo e, incluso, surge la idea de que esta manera de trabajar es también positiva para los pasajeros. El uso de las diferentes tácticas de manejo siempre tienen como base la necesidad de manejar bien el tiempo y de poder lucrar lo máximo posible respetando los tiempos prefijados.

### ***Empresa de Transporte y Turismo Star Tours S.A.C.***

Los choferes de "Star" suelen trabajar entre dieciséis y dieciocho horas diarias, empezando a las cinco de la mañana y terminando entre nueve y once de la noche. Suelen descansar un día a la semana, aunque también hay casos de choferes que descansan dos.

A diferencia de las otras dos empresas estudiadas, en "Star" la empresa no los obliga a seguir con ninguna disposición sobre su forma de manejar. No deben respetar frecuencias ni marcar relojes. Tan sólo se controla a las unidades a la salida y a la llegada de los paraderos. Y a veces hay un controlador en la avenida Benavides, por donde las unidades deben pasar. Este controlador sólo se encarga de verificar qué unidades están sirviendo el servicio, para contrarrestar con quiénes han pagado su cotización diaria por derecho a circulación. Pero no se encarga de fiscalizar las distancias entre unidades. En "Star" los choferes pueden manejar como mejor les parezca. Además, hay muchas empresas que cubren la misma ruta, por lo que la competencia y la afluencia de vehículos son altas.

En "Star", entonces, los choferes eligen "chantarse" y "corretear" mucho más seguido de lo que lo hacen los chóferes de ETUPSA y "Santa Rosa". Además, pueden hacerlo sin temor a llegar tarde a marcar el reloj y ser castigados. Al no haber ninguna clase de castigo, los choferes tienen libertad de proveer el servicio como mejor quisieran. Por ejemplo, deciden correr cuando "si yo veo en determinado lugar no pasan carros durante cuatro o cinco minutos, es lógico que tengo que acelerar un poco más para poder yo, este, uno ir más rápido y dos de llenar más

rápido el carro ¿no?" (Chofer 1, "Star"). Como dijimos antes, entre los transportistas se entiende que no todos los choferes están en la capacidad de "corretear", no todos tienen la habilidad para hacerlo.

Ya depende de uno nomás, la habilidad. La habilidad en cuanto a cómo llevas la ventaja que puede llevarse un carro a carro. Quedarte en el paradero y dejar que pasen los otros. Y esperar de acuerdo a la hora que salen los estudiantes, por decir, a veces. (Chofer 4, "Star").

La habilidad de los choferes no pasa, entonces, sólo por saber "corretear", sino también por su elección entre las diferentes tácticas de manejo. Los choferes deben saber cuándo correr, cuándo detenerse, cuándo "chantarse", cuándo "corretear". Depende de la habilidad de cada uno el elegir las tácticas que sean más lucrativas para ellos. Como dice un chofer, "para que puedas ganar tienes que a veces, por momentos correr, por momentos quedarte" (Chofer 3, "Star").

Ahora bien, existe una serie de variables que los choferes deben tomar en cuenta al momento de elegir qué tácticas utilizar. Una de ellas se refiere a las zonas. Existen lugares con menos público, otros con más conglomeración de personas. En cada uno de ellos se debe manejar de manera diferente.

Ah, todo es relativo porque este, depende según las áreas ¿no? Por decir, hay aéreas donde es un poco tranquilo. Entonces, uno va más tranquilo ¿no? Y hay sitios donde uno, por decir, en Benavides, no puede ir muy despacio, tiene que ir un poco más acelerado. Pero, los choferes mayormente usan su criterio apropiado para según ¿no?, cómo se pueden llegar alrededor de todas esas áreas. (Cobrador 2, "Star").

Otra variable a tomar en cuenta es la que se refiere a las demás unidades que se encuentran en el camino. En general, todos los choferes se conocen entre sí. Si bien es cierto esto no quiere decir que entre ellos establezcan lazos de amistad, lo cierto es que saben cómo trabaja cada uno, qué tácticas les gusta utilizar. Esto se toma en cuenta en el momento de decidir cómo manejar las siguientes cuadras.

Los dateadores te dicen, "sabes que tienes un minuto". Entonces, tú te quedas. Acá, en este trabajo tú tienes que conocer quién corre y quien no corre, quien es "chantón" y quien no es "chatón", ¿te das cuenta? Entonces, agarra, te dice "mira el de adelante tiene, se va con cuatro minutos". Pero sabes que es chantón. Entonces, sabiendo que es chantón, tú no vas a estar atrás de un carro que se está chantando ¿no? Entonces, tratas de correr para pasarlo a eso que más adelante vas a encontrar pampa<sup>35</sup>. Pero si sabes

---

<sup>35</sup> Pampa = confluencia de público, posibles pasajeros.

que hay uno que ha sido correlón. Entonces, tú te quedas porque al que viene atrás tuyo, es chantón. Entonces, lo vas llevando a él pues ¿no? Eso es el trabajo que hay en el trabajo que hay en cuestión de la combi. (Chofer 3, "Star").

Como vemos, son una serie de variables que los choferes deben evaluar constantemente, cada cierto tiempo, para definir cómo manejarán. Las tácticas elegidas no serán utilizadas durante toda la ruta, sino sólo algunas cuerdas, luego las tácticas cambiarán, de acuerdo al contexto. En general, como ocurre en todas las empresas, los choferes optan por la táctica que ellos consideran que les permitirá conseguir más pasajeros y, por ende, lograr un mayor ingreso ese día. "Siempre hay una pequeña competencia, ¿no? Tanto por el pasajero, porque desgraciadamente no lo vemos como persona sino como plata. Cada pasajero es un sol o un sol cincuenta, según lo que paguen ¿no?" (Cobrador 1, "Star"). Cada pasajero es un sol, por eso es que es tan importante para los operadores conseguir la mayor cantidad de pasajeros posibles. Y si para ello deben correr, pues correrán; si para ello deben "chantarse", pues se "chantarán"; y así con cada táctica elegida.

Los operadores sostienen que la falta de control por parte de la empresa permite que muchos choferes manejen creando congestión y sin respetar las normas. Incluso, existen casos en los que los choferes no trabajan la ruta completa, sino más bien a la mitad de camino deciden terminar la ruta porque no encuentran pasajeros. En estos casos si la unidad iba de norte a sur, por ejemplo, termina la ruta en un determinado punto y voltea para seguirla de sur a norte, porque consideran que en ese tramo hay más pasajeros. No tienen control alguno que les impida no trabajar la ruta completa, algo que no ocurre nunca en ETUPSA o "Santa Rosa".

No hay control, si controlarían no harían eso. O sea, hay personas que si les falta pasajero, en media nomás se da la vuelta. Porque justamente pues, si la empresa tuviese con todo controlaría una falla, una tarjeta, hasta tenían un controlador que tienen, a la hora que van a salir. (Cobrador 3, "Star").

Por ello muchos choferes preferirían trabajar bajo la obligación de respetar frecuencias, disposición que consideran permitiría organizar el transporte. "Por decir, un poco deberían eliminar carros muy antiguos, que baje un poco y que "haiga" frecuencias, pues que empiecen a controlar bonito los carros" (Chofer 3, "Star"). Tomemos en cuenta que se considera que la cantidad de vehículos también es culpable de la congestión. "Hermano ahí es la tierra de "nadies". Te corretea, o sea, es un trabajo de la, es un trabajo hipócrita, ¿por qué?, porque cuando tú llegas a la

empresa ya ahí está ya, somos amigos. Pero en el trayecto, olvídate cada uno pues busca sus frejoles, la competencia" (Chofer 3, "Star").

En el caso de la relación con los policías e inspectores municipales encontramos las mismas críticas que en las otras dos empresas. Sienten que en ambos casos las autoridades abusan y que, incluso, los sancionan más por trabajar en combis. Sienten que los persiguen por utilizar ese medio de transporte, algo que no ocurre con los buses grandes.

En las tres empresas que estamos analizando encontramos que los choferes deben calcular una serie de variables cada cierto tiempo y luego optar por la mejor táctica de manejo. En todos los casos esto se hace para conseguir la mayor cantidad posible de pasajeros y, al final del día, tener una ganancia mayor. En esto coinciden las tres empresas. Sin embargo, existen dos puntos que en nuestras conversaciones con choferes y cobradores de "Star" aparecieron constantemente y que nunca aparecieron en ETUPSA y "Santa Rosa". Estos se refieren a: 1) la mala imagen que tiene el público en general sobre los transportistas; y 2) lo sacrificado que es este trabajo.

Los choferes y cobradores que trabajan en "Star" sienten que la policía, los automóviles particulares y también los taxistas los satanizan. "A nosotros nomás nos ven como delincuentes" (Cobrador 3, "Star"). Es irónico que mientras que muchos conductores particulares se quejan que los choferes de combis abusan y se sienten los dueños de las calles, la misma sensación tienen los transportistas hacia ellos. "Los particulares, ellos creen de que la pista pues son de ellos pues, ya. Y ellos hacen lo que se les da la gana. A las combis la ven, pues como asesinas ¿no?" (Chofer 3, "Star"). Este fastidio por la manera en que son vistos va incluso más allá. Los choferes y cobradores de la "Star" se sienten marginados por el hecho de trabajar con una combi.

Bueno, con los vehículos particulares, normalmente, siempre tenemos problemas porque a nosotros por ser combis o camionetas rurales, nos miran de una manera muy ilógica y a veces, por ejemplo, estamos en un paradero recogiendo o en una esquina recogiendo, y ellos están atrás tocándonos el claxon. Entonces, mayormente por la ruta que llevamos nosotros siempre nos encontramos con gente un poquito, de una clase social un poquito alta y siempre nos miran mal ¿no?, nos marginan de una u otra manera. (Cobrador 1, "Star").

Incluso se plantea la idea que la congestión del transporte no se debe a los operadores, sino a los usuarios. Mientras los operadores están obligados a recibir charlas de seguridad vial, nadie educa a los usuarios. "El transporte es el mismo porque nosotros tenemos conocimiento de cursos de seguridad pero la gente no, y la informalidad, como le dije hace rato, es del desorden, porque la gente sube y baja en cualquier sitio. Nadie conoce un paradero". (Cobrador 1, "Star").

Por otro lado, los operadores sostienen que el trabajo en el transporte público es bastante duro y sacrificado, algo que no se les reconoce. "Al menos el chofer tiene una presión de que si el policía, de que si el carro del costado, de que si el taxista, el auto particular. O sea, es un síndrome de problemas que hay" (Chofer 1, "Star"). Es tal la sensación de trabajo sacrificado, que los operadores sienten que viven un constante "síndrome", el "síndrome del transportista" podríamos llamarlo. Síndrome por el cual los operadores se sienten estresados, cansados, tensos, y tratados como delincuentes.

No es fácil, acá tienes un gasto físicamente el doble, un gasto físico y un gasto físico mental que tú llegas a tu casa hermano en un momento que ni siquiera tienes tiempo de estar con tus hijos. Porque ya llegas y le das a, llegas con un estrés terrible. Aparte de eso, el manejo, el cansancio físico. Y aparte de eso compadre, la tensión que tienes sobre los operativos que hay, en qué momento te van a agarrar, en qué momento. Yo creo que eso está muy mal ¿por qué?, porque eso nos altera más los nervios, ¿te das cuenta?, te llegan a alterar más. Entonces, ya tú trabajas como, no trabajas como un verdadero trabajo no sino como delincuente, que te tienes que estar escapándote. (Chofer 3, "Star").

Como hemos visto a lo largo de los capítulos precedentes, "Star" es la empresa en las que los operadores tienen menos exigencias que cumplir, que trabajan con vehículos más pequeños e inseguros, que cubre una ruta que comparten con varias otras empresas, por lo que hay mucha competencia. Todos estos factores que diferencian a "Star" de ETUPSA y "Santa Rosa" al parecer hacen una gran diferencia. Y es que en esta empresa encontramos mayor descontento con el trabajo de transportista. Los choferes y cobradores se sienten socialmente marginados, sobre todo por parte de personas a las que consideran pertenecen a un nivel socioeconómico distinto y que tienen más poder (conducen automóviles particulares, no necesitan usar transporte público). Junto con esta sensación de marginación, los choferes y cobradores se reconocen en una situación de estrés y tensión total, que los afecta constantemente, no sólo mientras trabajan (lo que es peligroso, porque si

los afecta en su modo de manejo podría causar accidentes), sino también en su vida personal.

### **6.3 Las prácticas de manejo en las empresas de transporte público analizadas**

El análisis de las prácticas de manejo de los choferes de las tres empresas estudiadas nos permite encontrar varios puntos en común. En los tres casos lo más importante para los choferes es conseguir la mayor cantidad posible de pasajeros, y es que, como nos lo dijo un cobrador de la "Star", no ven a los pasajeros como personas, sino como dinero. Hemos establecido, a partir del análisis de la situación laboral de las empresas realizado en el capítulo precedente, que los choferes y cobradores no tienen un ingreso fijo diario. Ellos, más bien, deben luchar cada día por su ingreso de ese día. Esto los fuerza a buscar conseguir la mayor cantidad de pasajeros posibles. Para ello todos analizan continuamente la situación, tomando en cuenta una serie de variables, conforme a lo que van eligiendo qué táctica de manejo utilizar. En todos los casos los choferes eligen la mejor táctica que se adecue a su situación y a cualquier límite con el que cuente. Si estamos en un caso en el que se debe marcar reloj a una hora determinada, la táctica lo tendrá presente y no se optará por algo que suponga llegar tarde al reloj.

Los choferes deben procesar constantemente una serie de factores que aparecen mientras ellos conducen y que condicionan las tácticas a elegir. Entre ellos encontramos los siguientes:

- 1) la cantidad de pasajeros que hay en su unidad; si tienen la unidad relativamente llena pueden manejar con más tranquilidad, pero si está vacía se verán en la obligación de conseguir varios pasajeros.
- 2) Lugares donde se puedan encontrar pasajeros; si se sabe que a pocas cuadras hay un lugar donde se concentra buena cantidad de gente (un centro educativo, un centro comercial, etc) decidirán quizá quedarse más tiempo ahí para conseguir más pasajeros.
- 3) Competencia; a lo largo de la ruta hay "dateros" que le informan a los choferes la distancia que tienen con la unidad más cercana, así sabrán si es que ellos están respetando su frecuencia (en los casos en los que las empresas los obligan a eso) o si les están "robando minutos". Además, la competencia también involucra a vehículos de otras empresas, que pueden tener una ruta similar o coincidir en algunos tramos, y también piratas. Es diferente la forma de manejo en lugares con

nula presencia de otras unidades en comparación con lugares con mucha competencia.

4) La presencia de policías e inspectores municipales. Estos actores pueden influenciar la forma de manejo por dos razones. Por un lado, porque pueden detenerlos o disminuir su velocidad, ya sea por la manera en que controlan el tráfico o porque efectúan redadas. Por otro lado, debido a que les imponen una multa. Sabemos que las papeletas las debe pagar el chofer. Cuando los choferes reciben una papeleta, su ingreso de ese día (y, probablemente, de los días siguientes también) está íntegramente destinado a cubrirla. Por lo tanto, se verá obligado a conseguir la mayor ganancia posible para así pagar la multa más rápidamente (y eso supone buscar más pasajeros).

5) Cumplir con las frecuencias. En dos de las tres empresas estudiadas los choferes están obligados a respetar las frecuencias. Para controlar esto, las empresas han distribuido una serie de relojes a lo largo de la ruta, en los que los choferes deben marcar una tarjeta. Si es que ellos cumplen con la frecuencia deben llegar a los relojes a una hora determinada. Por cada minuto que llegan tarde reciben un castigo. El castigo siempre supone un ingreso menor (ya sea porque se trabajan menos horas o porque no se trabajan días enteros). Por ello los operadores le temen a los castigos y se esfuerzan por no llegar tarde a los relojes. De esta manera, cualquier táctica elegida, ya sea "chantarse", "corretear" o alguna de las variantes, se aplicará entre relojes. Nunca durante toda la ruta porque tienen que llegar puntualmente a los relojes.

Un hecho significativo se refiere a la importancia que tiene el tiempo. Los transportistas trabajan en base al tiempo, todo se calcula en referencia a minutos. Esta "racionalidad del tiempo" como le llama Ortiz (2000) se basa en que "el hombre del campo calculaba su tiempo en función de las pausas naturales; el urbano necesita un reloj artificial que dé ritmo a la regularidad de su movimiento" (Ortiz 2000: 67). A tal punto llega esto, que el respetar una frecuencia de, digamos, cinco minutos, supone que los choferes son dueños de cinco minutos. Esos minutos son de ellos, son su propiedad. Y los defenderán ante cualquiera que quiera robárselos. En la práctica "chantarse" supone robarle minutos a la unidad que está tras uno, y "corretear" es una competencia entre dos unidades, durante la cual ninguna de las dos tiene minutos propios (como hemos visto, muchos optan por "corretear" a vehículos que se han estado "chantando", es decir, que les han robado minutos). Precisamente porque supone robarle minutos a los compañeros, "chantarse" es mal vista por los transportistas, porque es una táctica que perjudica al otro. Los minutos

que cada uno posee son fundamentales, porque todo pasajero que aparezca en ese lapso de tiempo, es de su propiedad.

La disposición de ETUPSA y "Santa Rosa" por respetar una determinada frecuencia, que supone convertir a los choferes en propietarios de un tiempo determinado ("sus minutos"), sirve para ordenar y organizar el servicio. Podríamos decir, incluso, que es una manera de emular a servicios de transporte público de países más organizados, en los que los usuarios saben a la hora exacta en que los buses (o trenes, tranvías, etc) pasarán por un paradero determinado. Si bien es cierto esto no se logra en este caso, también es cierto que idóneamente, cada unidad pasará por el paradero en un lapso determinado de tiempo, lo que permite un cierto orden en el servicio. Esta necesidad de ordenar (y gobernar) el tiempo es propia de la modernidad. Como dice Ortiz,

Para que el flujo en su interior se haga de manera ordenada, el gobierno del tiempo es esencial. Los movimientos deben estar orquestados para evitar una situación caótica. Los atrasos, las rupturas, no son, por lo tanto, simples resonancias del pasado, sino un obstáculo para el funcionamiento del todo. Tiempo función, siempre valuado en referencia a la realización de una acción específica. (Ortiz 2000: 78).

La necesidad de ordenar la realidad por medio del gobierno del tiempo es una característica propia de la modernidad. El tiempo está en función a las acciones, a las necesidades de las personas, que son quienes actúan sobre él, lo racionalizan y se relacionan con él de tal manera que les permita conseguir beneficios. Así, para poder llevar a cabo una acción eficaz (en el caso que nos interesa: lograr la mayor cantidad de pasajeros), es necesario gobernar el tiempo. El tiempo deja de ser una variable más, y se convierte en la variable principal. El factor que se toma más en cuenta y al que no se deja actuar en libertad, sino el que se quiere controlar y ordenar.

Esta necesidad de controlar el tiempo se ve claramente en los casos de ETUPSA y "Santa Rosa", a través del respeto de frecuencias, el marcado de relojes y la sensación de propiedad de una determinada cantidad de minutos. Pero en "Star" también ocurre. Y quizá una de las razones por las que los choferes y cobradores que cubren esta ruta viven con un estrés y tensión altos sea precisamente a su dificultad para controlar el tiempo. En esta empresa no cuentan con mecanismos que los obligue a respetar el tiempo de los otros y, por ende, a que su propio tiempo sea respetado. En "Star" cada uno no es dueño de una cantidad de minutos, no

controlan el tiempo ni lo pueden ordenar. En "Star" no pueden gobernar el tiempo, sino, más bien, el tiempo los gobierna a ellos. Deben verse forzados a actuar sin mayor control sobre su entorno. Son actores que actúan de acuerdo a los impulsos que reciben, que deben procesar y a partir de los cuales optan por una táctica, pero sin tener un control previo o base que les permita una cierta seguridad, cosa que sí ocurre en las otras dos empresas.

Entonces, encontramos que en las tres empresas estudiadas el gobierno sobre el tiempo es muy importante. En aquellos casos en los que efectivamente se tiene un control sobre el tiempo, el trabajo como transportista puede darse de manera más "tranquila" (dentro de las dificultades que este trabajo tiene de por sí), en cambio en el caso en que no se cuenta con poder sobre el tiempo ("Star"), ser un actor del transporte público es mucho más tensionante.

Por otro lado, vemos que en los tres casos la labor del chofer de transporte público no es tranquila ni monótona. Los choferes tienen jornadas laborales sumamente extensas, hecho de por sí cansador. A eso debemos sumarle que durante su trabajo se ven forzados a hacer un análisis constante sobre la realidad, evaluando diversas variantes para optar por una táctica de manejo, que aplicarán durante un lapso de tiempo, y luego modificarán. El chofer de transporte público está prestando atención continuamente a una serie de variables. En la práctica su función va más allá de manejar un vehículo, sino que para hacerlo debe optar por una táctica de manejo. Y las tácticas se eligen luego de un análisis del contexto.

La necesidad de cambiar de táctica de acuerdo a la situación se debe a que para los choferes y cobradores es fundamental conseguir la mayor cantidad de pasajeros posibles. Y es que, al no estar en una relación laboral (o, si lo están, al no reconocérseles que están en una) no tienen un ingreso fijo. Si es que los choferes tuvieran un salario determinado, no les importaría manejar con su unidad vacía, porque a fin de cuentas cobrarían lo mismo. Pero su ingreso depende de la cantidad de pasajeros que consigan y eso los fuerza a modificar su manejo de acuerdo al contexto para así lograr mayor cantidad de pasajeros y, por ende, ingresos más altos. Es por ello que el respeto a las reglas de tránsito es algo secundario. Cualquier norma o regla se subordina a su necesidad de cubrir su ingreso. No hay normas prefijadas en el transporte público, tan sólo tácticas que se van creando de acuerdo al contexto y la situación, tácticas que se optan porque supondrían mayores

posibilidades de contar con un ingreso considerable. A la larga, cubrir el ingreso es lo más importante. Lo que mueve a los transportistas es un tema económico.

## 7. ¿INFORMALIDAD EN EL TRANSPORTE?

Como hemos visto en el capítulo dos, durante muchas décadas el transporte limeño era en su mayoría informal. Las empresas informales tenían la responsabilidad de movilizar a la población. Sin embargo, desde mediados de la década pasada la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) ha buscado acabar con la informalidad, como se observa en la Ordenanza 104. El masivo registro de empresas en la MML cumpliendo con los requisitos impuestos, hace que el día de hoy no podamos hablar de *informalidad* de la misma manera en que De Soto lo hacía hace más de veinte años. Incluso, dentro de la misma MML, se reconoce que en la actualidad hay poca informalidad. Entonces, el desarrollo del transporte de la ciudad ha hecho que hoy se imposible hablar de sólo dos polos opuestos: formal versus informal. Hoy debemos, más bien, hablar del grado de informalidad. Para ello creemos conveniente elaborar una suerte de tipología de empresas de transporte, para así poder pasar a los estudios de caso.

### 7.1. Variables que influyen en el grado de formalidad de las empresas de transporte público

¿Podemos decir que las empresas de transporte público limeñas son informales? Julio Calderón define por “informal” a “las actividades generadoras de ingresos que no están reguladas por el Estado en un medio ambiente social donde actividades similares están reguladas” (Calderón 2005: 32). Bajo esta concepción de informalidad, la gran mayoría de empresas de transporte público de nuestra ciudad serían formales, ya que si bien es cierto muchas pueden seguir prácticas que están en contraposición a lo dictaminado por el Estado, en general todas deben cumplir con requisitos y disposiciones estatales. Empresas de transporte público informales serían aquellas que trabajan con total independencia del Estado. Es decir, que no son dueñas de una concesión de ruta. Para mediados del 2007 había 322 empresas de transporte regular autorizadas, según la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima. No se tenían datos de la cantidad de empresas informales, pero se asumía que debían ser menos que las formales. Y es que conseguir la autorización de una ruta no es algo complicado. Por ello, la mayoría de empresas de transporte público de nuestra ciudad están formalizadas, están inscritas en la MML. La discusión, entonces, no pasaría por ver si son informales o no. Todas, en cierta medida, están reguladas por el Estado. La discusión pasa, más bien, por ver el *nivel de formalidad* de cada una de ellas.

Según De Soto (2005) en 1984 el 91% de vehículos dedicados al transporte masivo eran informales. Tal y como lo vimos en el capítulo tercero, el transporte informal tuvo una importancia mayúscula en la historia del transporte de la ciudad, ya que permitió movilizar a sectores de la población por los cuales no circulaba el transporte formal. De Soto lo recalca cuando afirma que:

Los informales cumplen una función social muy importante al atender básicamente las necesidades de transporte de los habitantes de los asentamientos humanos (...) los transportistas concentran fundamentalmente su servicio en zonas populares, mientras que la empresa estatal y las otras compañías formales sirven mayormente rutas en los barrios tradicionales (De Soto 2005: 149).

Tal era su importancia, que para mediados de la década de 1980 el ILD estimaba que:

Si el Estado decidiera eliminar o prohibir la actividad informal en el transporte masivo, sólo nueve de cada cien vehículos de servicio público podrían seguir circulando y sólo encontrarían espacio para trasladarse un 21% de los pasajeros que en la actualidad utilizan el servicio cotidianamente (De Soto 2005: 189).

Ahora bien, como dijimos anteriormente, muchas empresas cuentan con reconocimiento administrativo, que para De Soto es un reconocimiento *sui generis* bajo la forma de una concesión. Los que no tienen siquiera este reconocimiento son los denominados “piratas”. El resto, según dicho autor, son informales que cuentan con una normatividad extralegal común que tiene fuerte vigencia social. Sin embargo, esta opinión no es aceptada por todos. Para los funcionarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima son pocos los informales circulando por nuestra ciudad<sup>36</sup>. Entonces, podríamos decir que lo que De Soto consideraba como “informales con un reconocimiento administrativo *sui generis*” para la MML son actualmente formales porque están inscritos. Y aquellos que De Soto calificaba de “piratas” hoy son los informales para la MML. Hacemos esta diferenciación siempre tomando en cuenta que ambas perspectivas se refieren a dos momentos diferentes.

---

<sup>36</sup> Esta información fue recogida a partir de una serie de conversaciones con funcionarios de la MML entre marzo y mayo del 2007.

Mientras que De Soto trata sobre la situación hasta mediados de la década de 1980, las opiniones de los funcionarios son sobre la realidad actual. No obstante, ambas perspectivas son de utilidad para entender el tema de la formalidad de las empresas de transporte público.

Decíamos, De Soto consideraba que los transportistas informales compartían una normatividad extralegal común. Dicha normatividad estaba caracterizada por: 1) la invasión de rutas: después que la ruta se ha institucionalizado, que policías, usuarios y funcionarios se han acostumbrado a su presencia, los informales suelen conseguir su reconocimiento oficial por medio de una concesión (De Soto 2005: 153). Para el momento en que se escribió *El Otro Sendero* el ILD estimaba que “casi la totalidad de las rutas de transporte masivo existentes a la fecha han sido establecidas, ampliadas y modificadas en algún momento de su historia a través de invasiones” (De Soto 2005: 153). Y 2) el derecho de apropiación de ruta.

Un punto fundamental se refiere al tipo de organización de los transportistas informales. Ya desde la década de 1980 existían los comités. Según lo descrito en *El Otro Sendero* los comités nacían a partir de la invasión de una ruta. Los invasores se reunían en asambleas y elegían dirigentes. Ahí levantaban un padrón de socios y constituían un órgano encargado de buscar sus objetivos. Según De Soto, “es en este sentido que se puede considerar que ese conjunto de acuerdos constituye un contrato de sociedad informal” (De Soto 2005: 156). Entonces, a partir de esto define al comité de la siguiente manera:

El comité es el órgano conformado luego de la invasión, con el propósito de ejecutar las finalidades del contrato de sociedad informal, que hacen que tenga una doble naturaleza: por un lado, que sea una empresa informal; y por otro, un grupo de interés, en cuanto negocia con las autoridades la seguridad para los derechos extralegales adquiridos. (De Soto 2005: 156)

Dentro del comité se dividen las funciones entre diferentes secretarías (general, organización, economía, entre otros). Y luego se empieza el funcionamiento, para lo cual se establecen terminales, se definen tarifas, frecuencias, despacho de vehículos y sanciones. Otro de los aspectos a definir es qué choferes no propietarios manejarán qué vehículos y cuál será el régimen de los cobradores. Una vez que empezaba el funcionamiento del comité, los dirigentes intentaban negociar con las

autoridades el reconocimiento de sus derechos de apropiación de ruta, para ello podían incluso apelar a la confrontación.

El análisis de *El Otro Sendero* nos permite conocer el panorama de los comité de transportistas de hace dos décadas. A partir del DL 651 se suavizaron muchos requisitos para el funcionamiento de las empresas de transporte público. Pero pocos años después se decidió reordenar el transporte. Fue la Ordenanza 104 –vigente hasta el día de hoy- la encargada de llevar a cabo esa tarea. Así, cambiaron las reglas de juego. El artículo 4 del DL 651 establecía:

Autorícese excepcional y transitoriamente a las personas naturales y jurídicas en general a prestar, bajo su responsabilidad, servicio público de transporte urbano e interurbano de pasajeros en todo tipo de vehículos automotores, salvo camiones y vehículos de dos ruedas. (DL 651, art. 4)

Esta disposición era transitoria. Actualmente para prestar el servicio no se puede ser una persona natural, la prestadora debe ser persona jurídica. La Ordenanza 104 lo establece en su artículo 11: “La autoridad otorgará concesiones para el Transporte Público de Pasajeros a Empresas constituidas de acuerdo con la legislación vigente, las mismas que serán responsables por los actos derivados de la prestación del Servicio” (Ordenanza 104, art. 11). Una empresa “constituida de acuerdo con la legislación vigente” debe ser persona jurídica inscrita en Registros Públicos. Esto elimina a las personas naturales y también a los informales. Además, en el artículo 92 se establece como infracción grave el “prestar el servicio sin tener concesión o tener concesiones vencidas o canceladas” y la pena se fijó en 3 UIT<sup>37</sup> y el internamiento del vehículo. De esta manera, prestar el servicio siendo informales pasó a ser una actividad muy riesgosa. No negamos que existan actualmente empresas de transporte público informales, que no estén inscritas en Registros Públicos y/o que no tengan una concesión de ruta; pero esta figura es cada vez más complicada. Desde fines de la década del noventa la gran mayoría de empresas se registró en la MML y se comprometió a cumplir con una serie de exigencias que ella imponía. Esto lleva a que actualmente no podamos hablar de un transporte netamente informal. Son muy pocos estos casos. Por ello es que consideramos que para diferenciar a las diferentes empresas tenemos que enfocarnos en su *nivel de formalización*.

---

<sup>37</sup> UIT = Unidad Impositiva Tributaria, cuyo valor en el 2008 es de S/. 3.500, según DS 209-2007-EF. < <http://www.sunat.gob.pe/indicadores/uit.htm> >

Consideremos que son principalmente cinco las variables que explican el nivel de formalización de las empresas de transporte público. El análisis que sigue no pretende ser estadísticamente significativo, sino tan sólo es una exploración de la pertinencia de las cinco variables que presentamos a continuación:

- Número de unidades de propiedad de la empresa
- Edad de las unidades
- Tamaño de las unidades (tipo de vehículo)
- Relación de la empresa con los choferes y cobradores
- Cantidad de exigencias de la empresa hacia sus choferes

Otra variable sería estabilidad laboral de los choferes y cobradores (existente o no), pero partimos de la idea que ésta es inexistente en todos los casos, por ello es que no la tomamos en cuenta. Claramente, si alguna empresa tuviera a sus choferes en planilla, estaríamos hablando de una empresa altamente formalizada.

Expliquemos un poco cada una de las variables:

*Número de unidades propiedad de la empresa.* Como veremos más adelante, normalmente las empresas no son dueñas de los vehículos que transitan por la ruta. Los vehículos son de propiedad de personas naturales, que filian sus unidades en la empresa. Son pocas las empresas que tienen unidades propias, y no suele ser el 100% de su flota. De esta manera, creemos que mientras más vehículos propios tenga la empresa, más formal es.

*Edad de las unidades.* Muchas empresas tienen varios lustros de funcionamiento y no han podido modernizar su flota. Otras trabajan con las unidades que desechan otras empresas. En algunas se acepta la inscripción de cualquier vehículo, sin imponer ninguna exigencia en cuanto a su edad. Todo esto se refleja en la edad de nuestro parque automotor (14 años según la página web de la Gerencia de Transporte Urbano<sup>38</sup>). De esta manera, mientras menor sea la edad de la flota de unidades, mayor el grado de formalidad de la empresa.

---

<sup>38</sup> <<http://www.gtu.munlima.gob.pe/transporte/estadistica.htm>>

*Tamaño de las unidades (tipo de vehículo).* Existe una diferencia importante entre los buses, los microbuses y las combis o camionetas rurales. Las combis son más baratas porque son más pequeñas (llevan un máximo de 16 personas). Esto llevó a que muchos las adquirieran y nuestra ciudad se llenara de ellas. Pero un sistema de transporte eficiente debería ser un sistema basado en buses. Por ello, si mayor número de buses (y, por ende, menor número de combis) que tenga la empresa, mayor su nivel de formalidad. La gran mayoría de empresas poco formales tiene una flota que consiste básicamente de combis.

*Relación de la empresa con los choferes y cobradores.* Aquí entraría el tema de la estabilidad laboral, pero como ya lo dijimos, partimos de la idea que en ninguna empresa podremos encontrarla. Entonces, con relación de la empresa con los choferes y cobradores entendemos qué cosas le deben los choferes a la empresa y viceversa. Por ejemplo, existen empresas en las que la relación del chofer es únicamente con el propietario del vehículo y a la empresa no le debe nada. Éste sería un caso de empresa poco formal. En otros casos tenemos choferes cuya relación principal es con el propietario, pero a la empresa le debe el mantenimiento de las frecuencias. Aquí estamos ante un caso un poco más formal. Por último, en casos en los que el chofer tiene más obligaciones con la empresa, y también la empresa con los choferes (por ejemplo, donde hay bolsas comunes para casos de emergencia) tenemos un grado aún mayor de formalidad.

*Cantidad de exigencias de la empresa hacia sus choferes.* Esta variable se desprende de la anterior. Las empresas deben exigir a los choferes que cumplan con una serie de normas internas y que, además, cumplan con los requerimientos de la MML. Sin embargo, hay empresas que no lo hacen. Empresas que dejan a los choferes a su libre albedrío, lo que produce que los choferes puedan prestar el servicio como quieran, sin cumplir ninguna exigencia, incluso sin estar obligados, a veces, a cumplir con el paradero inicial y final. Entonces, a más exigencias de la empresa hacia los choferes, mayor formalidad la de la empresa.

La siguiente figura nos puede ejemplificar lo anterior:

**Figura 7.1.** Nivel de formalización de las empresas de transporte público



Tamaño de las unidades	3	2	1
Relación de la empresa con choferes y cobradores	3	2	1
Cantidad de exigencias de la empresa hacia sus choferes	3	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este índice confirman lo que nos veníamos dando cuenta a lo largo del análisis de las tres empresas: ETUPSA es la empresa más formal de todas y "Star" la menos formal. Y es que se puede cumplir con las normas generales respecto al transporte pero eso no es equivalente a ser una empresa altamente formal. La formalidad de una empresa pasa, también, por la manera en que se ofrece el servicio, lo que supone que las unidades que se tienen y a los choferes y cobradores que son quienes brindan el servicio directamente. "Star" no viola ninguna normatividad legal, pero no tiene unidades propias, sus vehículos no son antiguos pero tampoco nuevos, son combis, no tiene mayor relación con sus operadores y no les exige nada en el modo de brindar el servicio. Es una empresa "cascarón" que se preocupa más por cobrar que por el servicio público de transporte. Eso la hace una empresa poco formal. ETUPSA, por otro lado, está en proceso de adquisición de unidades propias, moderniza su flota cada cierto tiempo, trabaja con buses grandes, no tiene relación laboral con sus operadores pero se preocupa por ellos al ofrecerles un lugar para descansar y organizarles fiestas, y tiene grandes exigencias (y castigos) con sus operadores, exigencias que deben cumplirse en el momento de brindar el servicio de transporte. "Santa Rosa" está entre ambos casos, no es ni la más ni la menos formal. Es una empresa medianamente formal. No tiene vehículos propios y su flota es bastante antigua, pero trabaja con buses (grandes y medianos), no tiene relación laboral con sus operadores pero ambos se deben ciertos compromisos, les impone a sus choferes la obligación de mantener una frecuencia. Esto hace que tenga un nivel de formalidad medio, de acuerdo a nuestro índice.

La principal conclusión de observación en campo que se realizó en las tres empresas es la confirmación de la hipótesis sobre la relación entre la forma de manejo y el nivel de formalidad de la empresa: mientras más formal sea, más tranquilo el manejo. En ETUPSA, a pesar que subimos a las unidades en hora punta, los vehículos transitaban a un ritmo monótono, tranquilo, sin correr ni ir lento.

Los choferes y cobradores conversaban sobre cuestiones personales, no parecían tensos ni conflictivos. No hubo ningún problema en los días en los que subimos a estas unidades. "Santa Rosa" era diferente. Aquí los choferes corrían y se "chantaban". Siempre estaban alertas de la competencia, la "Vulcano". La mencionaban constantemente y querían ganarle. Se preocupaban por su frecuencia y por no llegar tarde a los relojes. Cambian el tipo de manejo, la velocidad variaba, aunque nunca llegó a niveles que nos hicieran sentir inseguros. Esto último sí ocurrió en "Star". En más de una ocasión creímos que el vehículo podía chocar, sobre todo en el tramo en el que transita por la Panamericana Norte, vía de alta velocidad, en la que las combis de "Star" aceleran. A diferencia de lo observado en ETUPSA y "Santa Rosa", que marcan en relojes y tienen "dateros", en "Star" no encontramos ningún "datero" a lo largo de la ruta. No hay quién les diga cuántos minutos se llevan entre unidades, probablemente porque hay demasiados vehículos que cubren la misma ruta, al punto que en un semáforo puede haber hasta cinco combis que trabajan la Línea S. Por ello durante el manejo en esta ruta es una competencia constante y directa, que hace que los choferes se "chanten" y "corretean" muy seguido, poniendo incómodos a sus pasajeros.

Es decir, en rutas en las que hay poca o ninguna competencia, y que, además, se obliga a las unidades a respetar una frecuencia (ETUPSA), el manejo es mucho más tranquilo, organizado, lejos de lo caótico que puede resultar en el caso contrario ("Star").

En cuanto a las relaciones entre los actores, en ninguna de los tres casos estudiados, la empresa mantiene una relación laboral con otro actor. Con los propietarios se establece un contrato por derecho de uso de la ruta, y con los operadores no hay relación jurídica alguna. En el caso de la relación entre propietarios y operadores, en dos de las empresas es una relación de alquiler, y sólo en ETUPSA estábamos, efectivamente, ante una relación laboral no reconocida. Hemos visto, también, que los choferes y cobradores consideran que sí son trabajadores de la empresa y ven como un desagravio el hecho que la empresa no los reconozca como tal.

## 8. CONCLUSIONES

Lima ha tenido una evolución marcada por su crecimiento acelerado en comparación con el resto del país. Durante las décadas del sesenta y setenta experimentó un “boom demográfico” que aumentó la cantidad de ciudadanos, amplió geográficamente a la ciudad y al recorrido de los desplazamientos. Lima se convirtió en una ciudad difusa, con diferentes centros en los que se llevaban a cabo actividades importantes en la vida de las personas. Para poder acceder a la vivienda, trabajo, estudio, entretenimiento, salud y demás, los limeños deben atravesar la ciudad, viajar de un punto a otro, movilizarse de un distrito a otro. Lima es, pues, una ciudad difusa. Y por lo tanto, las necesidades de movilización de los limeños están acorde con ello.

Sin embargo, el actor que debería ser el encargado de organizar y gestionar la movilidad de los limeños, no ha cumplido ese papel. A lo largo de la historia de la ciudad, el Estado ha jugado un rol poco importante, más reactivo que proactivo, alejado de una planificación, gestión y organización del espacio de la movilidad y del sistema de transporte limeño. Incluso, hace poco más de una década, abandonó su gestión, mediante la liberalización de 1991.

En un contexto de poca presencia del Estado, la tarea de movilizar a los ciudadanos ha caído en manos de las empresas de transporte público. Pero no estamos hablando de empresas fuertes. En la década del sesenta las hasta entonces empresas formales de ómnibus quebraron e irrumpieron los comités y cooperativas, bajo dinámicas informales, que se caracterizaban por la invasión de rutas para luego exigir su derecho de apropiación de la ésta. Los comités y cooperativas trabajaban de modo artesanal, cada persona explotaba su herramienta de trabajo (el vehículo), no se ofrecía estabilidad laboral a choferes y cobradores, las unidades eran antiguas, y el servicio se ofrecía de forma poco segura y cómoda. Las cooperativas de los años sesenta son las empresas del día de hoy. Por un par de décadas el Estado se limitó a permitir su funcionamiento ya que eran, en la práctica, quienes sostenían el sistema, satisfaciendo la movilidad de los limeños. Y fue en 1991 con la liberalización del sector en que se “formalizó la informalidad”, permitiendo que estos comités fueran considerados empresas.

Es así que nacen las empresas que conocemos hoy, con sus características precarias, que hace que muchos (incluso los propios choferes y cobradores que

trabajan en ellas) las califiquen como "informales". En la práctica no son informales, ya que son reconocidas por el Estado y cumplen con sus requisitos, pero podemos diferenciar entre los grados de formalidad entre unas y otras.

Vemos, pues, que el transporte público en Lima es un ambiente con poca participación del Estado y con empresas que laboran en situaciones precarias. Estando así la situación, no se puede exigir que el sistema sea eficiente y ordenado. En un sistema precario como el limeño, las empresas de transporte público deben intentar sobrevivir, optando por las tácticas que mejor les convengan. Lo mismo ocurre con los choferes y cobradores, quienes están en un mundo en el que las normas de tránsito no se respetan, porque no les conviene. Trabajar respetando el Reglamento de Tránsito sería obtener menos ingresos diarios. Dentro del mundo de transporte cada actor debe moldear su interacción de acuerdo a su conveniencia; es decir, en la interacción se van construyendo las tácticas.

Buscar entender las razones detrás del manejo avezado de los choferes de transporte público de Lima metropolitana no es tarea fácil. Para ello debemos analizar tanto sus prácticas de manejo como otros hechos que las motivan. Partimos de la hipótesis que una de los principales causantes de la manera en que los choferes conducen es el sistema laboral en el que se encuentran. La falta de un sueldo fijo los obliga a trabajar cada día para lograr la mayor cantidad de ingresos posibles. Para ello trabajan jornadas de aproximadamente quince a diecisiete horas diarias de cinco a seis días a la semana. Y también optan por diferentes tácticas de manejo.

A lo largo del trabajo en la ruta, los choferes deben estar atentos a una serie de variables y analizarlas en pocos segundos para así determinar cómo es más conveniente manejar en cada situación. Estas variables se refieren a la cantidad de pasajeros en su unidad, lugares en los que hay afluencia de público, competencia, presencia de policías o inspectores municipales y, en algunos casos, cumplir con las frecuencias designadas por la empresa. Las dos tácticas más comunes son el "chantarse" y el "correteo". La primera supone estacionarse en un lugar en el que haya conglomeración de público y no avanzar hasta tener la unidad con varios pasajeros más. La segunda es ir a altas velocidades en competencia con otra unidad. Los choferes analizan la situación y optan por una de las dos tácticas o, por variantes de las mismas. Las variantes son, por ejemplo, el no "chantarse" pero sí disminuir la velocidad, o no "corretear" pero sí correr. Además, suele hacerse una

combinación de las tácticas y utilizarse una después de la otra (luego de "chantarse", correr; o "corretear" y luego "chantarse"). En general, los choferes evalúan constantemente su contexto y, así, eligen la táctica de manejo que consideran les traerá más beneficios, es decir, más cantidad de pasajeros.

Ahora bien, las tácticas se eligen dentro del marco de acción que les permite las obligaciones que deben cumplir. En el caso de "Star" dicho marco es inexistente y los choferes tienen libertad para conducir como mejor les parezca, al punto que a veces deciden no trabajar la ruta completa. Pero en ETUPSA y "Santa Rosa" tienen la obligación de respetar las frecuencias entre unidades. En caso no lo hagan la empresa les impone castigos severos. Las frecuencias son distancias, en minutos, que deben mantenerse entre las unidades. Para controlar que se respeten, a lo largo de la ruta la empresa establece relojes, en los que las unidades deben marcar una tarjeta. Cada unidad sabe la hora exacta en la que debe llegar, y hay castigos por cada minuto de retraso. Este mecanismo con el que varias empresas trabajan actualmente permite organizar el servicio de transporte. Ahora las unidades tienen una distancia entre ambas y se puede controlar su manejo. Los choferes afirman que si bien es cierto todavía se "chantan" y "corretean", actualmente es más difícil hacerlo porque deben respetar las frecuencias. Antes, cuando no se trabajaba con esa obligación, todos manejaban utilizando esas tácticas, haciendo del servicio desorganizado y caótico. Entonces, la idea de controlar a las unidades (idea que nace de las empresas, no de alguna autoridad) es bastante positiva porque permite un transporte más organizado. Sin embargo, como vimos, también puede ser contraproducente. Y es que los castigos son tan severos que los choferes viven angustiados de llegar tarde a un reloj. Por ello, si alguna razón los ha atrasado (ya sea una marcha, una calle cerrada, un policía, entre otros), se ven obligados a correr a altas velocidades para recuperar los minutos perdidos y llegar en punto al reloj. Es decir, la obligación de marcar relojes puede ser muy positiva, pero también en ciertas ocasiones es negativa, ya que fuerza al manejo apurado de los choferes.

No obstante, a pesar que a veces el marcado de relojes puede forzar al manejo a velocidad, en general las empresas que trabajan con esta disposición tienen un manejo mucho más tranquilo que aquellas que no deben cumplir con ninguna exigencia. Entre las tres empresas estudiadas, hemos concluido que ETUPSA es bastante formal, "Santa Rosa" medianamente formal y "Star" poco formal. Esto se refleja en el modo en el que los choferes manejan. Mientras más formal una empresa, más tranquilo el manejo de sus choferes. ETUPSA y "Santa Rosa"

trabajan con la obligación de respetar las frecuencias. En caso llegar tarde a los relojes ambas empresas aplican castigos, pero los de ETUPSA son un poco más fuertes.

La obligación de trabajar “respetando el reloj” es un intento de ordenar el transporte público. Sin embargo, en las calles no todos los vehículos respetan este método, no todas las empresas lo utilizan. En el mejor de los casos el “respeto del reloj” logrará ordenar a las unidades de una empresa en particular, pero no todo el transporte público. La interacción entre las unidades de las diferentes empresas, y entre ellas con los automóviles particulares y los ciclistas y peatones, no sigue ninguna regla prefijada. Las normas de tránsito no se respetan. Quien las respeta no podrá conducir de manera fluida, ya que en las calles limeñas cualquier norma o ley está subordinada a otros factores, como el conseguir un ingreso importante (en el caso de los transportistas). En un escenario con poca presencia del Estado, cumplir con las reglas resulta ser algo secundario. No hay nadie que las imponga. Es más, son algunas empresas las que intentan ordenar el transporte (utilizando los relojes). Un Estado débil junto con un sistema laboral precario y nada estable, lleva a que no podamos hablar de normas que se respeten en la interacción en el transporte público de Lima. De esta manera, no es posible pensar en estrategias en las lógicas de conducción. Estas lógicas se basan en tácticas, que se adecuan a un mejor manejo del tiempo y que, en el caso de los transportistas, les permita obtener un ingreso importante.

Hemos señalado que los choferes de transporte público se ven obligados a analizar el contexto y optar por determinadas tácticas. Las prácticas en el transporte público en Lima metropolitana se caracterizan por la importancia mayúscula que se le da al tiempo. Los choferes y cobradores necesitan gobernar el tiempo, controlarlo para así evitar situaciones caóticas. Y las tácticas que eligen tienen íntima relación con ello. Optan por la táctica que les permita utilizar más hábilmente el tiempo, como diría De Certeau (1996); tácticas que les permitan tener control y gobernar el tiempo, según Ortiz (2000). Todo en el transporte se mide en minutos. En ETUPSA y "Santa Rosa", empresas que obligan a respetar frecuencias, los choferes se sienten dueños de una cantidad de minutos, en las que todos los pasajeros que aparezcan les pertenecen. Cuando sienten que otra unidad le está intentado “robar” sus minutos, los defienden férreamente. La defensa de “sus minutos” es la defensa de su trabajo, de su ingreso. El tener la seguridad que se cuenta con una determinada cantidad de minutos y que los demás cuentan con lo mismos, es una manera de gobernar el tiempo y trabajarlo

de acuerdo a lo que mejor les convenga. El caso de "Star" no es el mismo. En ésta es tal la competencia que es imposible que cada unidad sea dueña de una determinada cantidad de minutos. Por ello, todo el manejo que los choferes de "Star" están obligados a hacer se cierne en el intento de conseguir la mayor cantidad de minutos posibles que sean propios, no compartidos. Mientras que en ETUPSA y "Santa Rosa" hay un cierto control sobre el tiempo y podríamos decir que los transportistas de estas empresas gobiernan al tiempo; en "Star" no hay control alguno sobre el tiempo, el manejo se caracteriza por el intento de conseguir tiempo, por lo que en este caso es el tiempo el que gobierna a los transportistas.

Entonces, a partir del análisis de las prácticas de manejo de los choferes limeños podemos concluir que el sistema laboral influye en gran manera en su modo de manejo. Como el ingreso es diario y se establece de acuerdo al total de la producción de ese día, los choferes deben buscar la mayor cantidad de pasajeros, para así tener el ingreso más alto posible. Para poder conseguir pasajeros optan por una serie de tácticas, que se van modificando de acuerdo al contexto. Las tácticas, además, se eligen según una serie de variables que los choferes toman en cuenta, entre las que se encuentra el respeto por las frecuencias, en los casos en los que las empresas los obligan a ello. El análisis que hacen los choferes y cobradores, y en general todo su accionar dentro del transporte público, está basado en ritmos temporales. Eligen las tácticas que creen les permitirá manejar mejor el tiempo. El uso del tiempo es primordial en este mundo, en el que los choferes buscan sentirse dueños de una cantidad de minutos (en algunos casos, como en ETUPSA y "Santa Rosa", lo logran, en otros, como en "Star", no). El gobierno y control del tiempo es fundamental para un accionar más tranquilo y ordenado. Cuando no eso no se logra, se cae en situaciones caóticas, como dice Ortiz (2000).

Empresas de transporte público con estas características que las hacen poco formales, con sistemas laborales que llevan a sus choferes a manejar de manera avezada son respuesta a las necesidades de Lima. A la larga, son empresas eficaces, ya que consiguen movilizar a la población, en un escenario en el que el Estado no tiene una presencia fuerte que asuma estas necesidades. La manera en que se ha construido el espacio de la movilidad en Lima es un reflejo de una despreocupación y hasta abandono del Estado. En Lima el transporte se ha ido construyendo de manera espontánea, entre los ciudadanos que debían satisfacer sus propias necesidades de movilidad y, así, las de muchas otras personas.

Con un Estado reactivo y no proactivo, que en 1991 decidió abandonar la gestión del transporte, no podemos esperar tener un sistema ordenado, institucionalizado y con normas que se respeten. La propia eficacia que caracteriza a las empresas de transporte público es coherente con las maneras de conducir de sus choferes, que tienen una débil relación con las normas de tránsito. Y es que estamos en un sistema en el que el rol del Estado es muy débil, por lo que las normas que se imponen desde su esfera no son respetadas. Los choferes conocen las reglas de tránsito, pero deciden no respetarlas, ya que la interacción que se produce en el territorio de la movilidad tiene sus propias normas, que se van construyendo en la interacción, según el contexto y que van variando de acuerdo a la situación. Son tácticas que condicionan el modo de manejo de los choferes en el transporte público limeño.

Las relaciones laborales que imperan hoy en el transporte público de la ciudad son una manera de enfrentar a una ciudad con una presencia muy pobre de las autoridades públicas. Ante la falta institucionalización y seguridad, el modo en que las empresas funcionan es básicamente una manera de sobrevivir.

A pesar de los problemas, de los defectos y de las críticas que uno pueda encontrar al modo de funcionamiento de las empresas de transporte público limeñas, a la larga ellas controlan una fractura social mayor. Ellas son las que se encargan de la movilidad de los limeños. No se realiza de una manera eficiente, ya que existen muchos defectos en el servicio. Estos defectos son producto de un Estado casi ausente. Pero por lo menos se logra movilizar a la población, sin ellas Lima entraría en una gran crisis.

¿Cómo hacer que el transporte público de Lima metropolitana sea más ordenado y organizado? Creemos que las soluciones no pasan solamente por invertir en infraestructura, modernización de las unidades o cursos de seguridad vial para los choferes y cobradores. En los últimos años la MML se ha caracterizado por sus obras viales, pero la situación permanece igual. Los transportistas reciben charlas de seguridad vial y conocen el Reglamento de Tránsito, pero la situación no cambia. Y, como nos lo dijo un chofer de "Santa Rosa", "así vengán unidades nuevas, igual te van a "corretear"". Eso se debe a que el modo de trabajar es así en el transporte público. No importa que se mejore el lugar y las herramientas de trabajo o que se otorgue más conocimiento a los operadores, a la larga, cuando vuelvan al trabajo en el transporte público, actuarán de la misma manera. Al igual que en muchos otros

rubros de la vida, en el transporte público importa lo económico. Todos los actores involucrados quieren ganar lo máximo posible. Y en el caso de los choferes y cobradores, para lograr eso deben conseguir la mayor cantidad posible de pasajeros. El no contar con un ingreso fijo los obliga a buscar pasajeros, para lo cual optan por tácticas de manejo que pueden causar congestión y desorden. Es decir, los choferes manejan de la manera en que lo hacen porque el sistema en el que se encuentran los obliga a ello.

Por lo tanto, para que el transporte público de Lima metropolitana sea más ordenado es necesario hacer un cambio en el sistema. No pequeñas modificaciones en infraestructura, sino una reforma total del sistema de transporte público.

Este tipo de reforma debe pasar por eliminar la tercerización. Las empresas deben ser dueñas del total de la flota vehicular. Actualmente las empresas no poseen unidades, por lo que no pueden responder ante cualquier infracción que cometan los choferes. En cambio, si las empresas tuvieran vehículos propios obligarían a los choferes a manejar mejor, porque en caso el chofer atropellase o chocase a alguien, esa persona podría pedir una indemnización a la empresa, y la empresa sí tendría el capital para cumplir, a diferencia de lo que pasa actualmente. Una empresa con flota propia sería una empresa con mayores responsabilidades, por lo que se transmitirán más obligaciones y exigencia a los choferes, que estarían forzados a manejar de manera más tranquila.

Al desaparecer la tercerización en el transporte público se eliminaría la figura del propietario. Es decir, se establecería una relación directa entre la empresa y sus operadores (choferes y cobradores). Estos últimos deben estar adscritos al régimen laboral de la actividad privada, con todos los beneficios que ello acarrea. Si los choferes tuvieran la seguridad que van a recibir un salario fijo, no les importaría manejar con el bus vacío, no correrían y lucharían por más pasajeros, manejarían tranquilos, ya que su ingreso no dependería de la cantidad de pasajeros. La lucha diaria por más pasajeros, conocida como “la guerra del centavo”, es la que produce desorden y congestión, y es gracias a la cual los choferes de transporte público se han ganado la imagen de “delincuentes” o “bárbaros” (La República 2007). La “guerra del centavo” es consecuencia directa de la inestabilidad laboral de los choferes y cobradores. Si se transformara el sistema laboral en el que se encuentran, los choferes ya no tendrían por qué manejar avezadamente, ya que eso no repercutiría en su ingreso.

Es decir, una verdadera reforma del sistema de transporte público debe pasar por una reforma de las empresas, su modo de funcionamiento y su relación con sus choferes y cobradores. Debe buscarse que todas las empresas sean lo más formales posibles, de acuerdo a las cinco variables presentadas que condicionan su formalidad. Sólo así, con empresas formales dueñas de su flota, y choferes y cobradores reconocidos como trabajadores de la empresa, con beneficios laborales y un sueldo fijo, podemos hablar de un cambio en el transporte público de Lima metropolitana, cambio positivo que ordenará y organizará el transporte.

Para lograr este escenario es necesario contar con un Estado que se comprometa con el tema, que se encargue de realizar una reforma total en el sistema, asumiendo los costos sociales que ello acarrearía, pero siempre siendo conciente del funcionamiento interno del sistema de transporte público, de los procesos por los que pasan las empresas. Sólo así podríamos estar ad portas de un cambio positivo en el transporte público de la ciudad.

## Bibliografía

- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)  
2004 *Plan Maestro Lima-Callao 2004*
- Avellaneda, Pau  
2007 *Movilidad, pobreza y exclusión social. Un estudio de caso en la ciudad de Lima*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Arroyo, Juan Carlos  
1990 *Babel. Antecedentes – Interrogantes y Alternativas para el transporte público en Lima*. Lima: UNMSM.
- Bielich, Claudia  
2007a “Al fondo hay sitio. Entendiendo el tránsito limeño desde el otro lado: la odisea de ser transportista público en Lima”. *La Colmena. Revista de Sociología*. Número 1, año 1. pp. 4-8.  
2007b *Perdido en el espacio (vial). El Estado en el tránsito y transporte de Lima metropolitana*. Lima: IEP. Documento inédito.  
2008 “La fantasía del transporte “bueno, bonito y barato”. ¿Es posible contar con un sistema de transporte público eficiente en Lima?” *Nociones. Revista de Análisis Social*. N° 1.  
<<http://www.revistanociones.com/upload/BielichNociones1.pdf>>
- Borja, Jordi  
2003 *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza Editorial.
- Burga, César et al.  
1990 *El transporte urbano de pasajeros en Lima*. Lima: Instituto Libertad y Democracia.
- Calderón, Julio.  
2005 *La ciudad ilegal. Lima en el siglo XX*. Lima: UNMSM.
- Capel, Horario  
2003 *El desafío de las áreas metropolitanas en un mundo globalizado. Una mirada a Europa y América Latina*. Barcelona: Institut d’ Estudios Territoriales.
- Castells, Manuel  
2006 *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Centro de Investigación y Asesoría del Transporte Terrestre (Cidatt)  
2006 *Transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Lima*. Lima: Cidatt.
- Ciudad Nuestra

- 2008 *Encuesta sobre Lima. Percepción sobre temas municipales en el ámbito metropolitano.* Realizada por el Instituto de Opinión Pública de la PUCP.
- Comisión del Trabajo y Promoción del Empleo  
2007 *Informe Final sobre la Situación del Sector Transporte en el Perú y Pronunciamiento de la Comisión Técnica de Trabajo respecto a la Problemática Laboral en el Sector.*  
<[http://www.mintra.gob.pe/contenidos/institucional/consejo\\_nacional\\_del\\_trabajo/informes/informe\\_situacion\\_transporte.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/institucional/consejo_nacional_del_trabajo/informes/informe_situacion_transporte.pdf)>
- De Certau, Michel  
1996 *La invención de lo cotidiano. I. Artes de hacer.* México DF: Universidad Iberoamericana, A.C.
- De Soto, Hernando  
2005 *El Otro Sendero.* Lima: Orbis Ventures.
- Delgado, Manuel  
2007 *Sociedades movedizas. Pasos hacia una antropología de las calles.* Barcelona: Anagrama.  
2002 *Disoluciones urbanas: procesos identitarios y espacio público.* Medellín: Universidad de Antioquia.
- Diario El Comercio  
1991 26 de julio.
- Diario El Peruano  
1946-2007 *Normas legales.*
- Diario La República  
2007 Suplemento Domingo. 6 de Mayo.
- Dórich, Luis.  
1997 *Al rescate de Lima. La evolución de Lima y sus planes de desarrollo urbano.* Lima: SAGSA.
- Figueroa, Óscar  
2005 “Nuevas inversiones en infraestructura y transporte en las ciudades latinoamericanas: ¿Aggiornamento o innovación? En: Carlos de Mattos, Óscar Figueroa, Rafael Giménez, Arturo Orellana y Gloria Yáñez (eds.). *Gobernanza, competitividad y redes: La gestión en las ciudades del siglo XXI.* Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, pp. 485-503.
- Gehl, Jan y Lars Gemz  
2002 *Nuevos espacios urbanos.* Barcelona: Gustavo Gili.
- Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima  
2008 “Estadísticas”. *Gerencia de Transporte Urbano GTU 2008.*  
<<http://www.gtu.munlima.gob.pe/transporte/estadistica.htm>>
- Giesecke, Jaime

- 1983 *El transporte urbano: costos, tarifas y excedentes.* Tesis de bachiller. Lima: PUCP.
- Glave, Luis Miguel  
1973 *El transporte urbano en Lima metropolitana 1920-1976.* Lima: PUCP (tesis de bachiller)
- Grisolia, Julio Armando  
2004 *Manual de Derecho Laboral.* Buenos Aires: Ed. Lexis Nexis.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)  
1950 *Anuario estadístico del Perú 1950.*  
1969 *Anuario estadístico del Perú 1969.*  
1987 *Perú. Compendio estadístico. 1987.*  
1996 *Dimensiones y Características del Crecimiento Urbano en el Perú: 1961-1993.* Lima: INEI y UNFPA (Fondo de Población de las Naciones Unidas)  
2005 *Censo de Población y Vivienda*
- Jiménez, Ludwin y Ángel La Rosa  
2007 *Contratación de personal y beneficios sociales.* Lima: Instituto Pacífico SAC.
- Lozano, María  
2004 *Informe final. Estudio sobre las percepciones y actitudes hacia las normas de tránsito.* Lima: Cidatt.
- Ministerio de Fomento y Obras Públicas  
1967 *Plan de Desarrollo Metropolitano*  
1949 *Plan Piloto de Lima*
- Munares, Gabriela  
2005 *El transporte urbano en Lima: Eficiencia, costo y su impacto en la calidad de vida.* Tesis de licenciatura. Lima: PUCP.
- Municipalidad Metropolitana de Lima  
1989 *Plan de Desarrollo Metropolitano Lima-Callao 1990-2010*
- Neves Mujica, Javier  
2000 *Introducción al Derecho Laboral.* Lima: PUCP.
- Ortiz, Renato  
2000 *Modernidad y Espacio. Benjamin en Paris.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Parédez Neyra, Iván  
2008 "Análisis de la ley que regula los servicios de tercerización: críticas y apuntes para su futura aplicación". *Asesoría Laboral.* Nº 211, año XXVIII, pp. 35-40.
- Pereyra, Omar  
2003 *Suben, bajan. Dinámica del transporte urbano en un contexto de precarización acelerada.* Lima: Centro Alternativa.

- Remy Jean y Liliane Voyé  
2006 *La ciudad. ¿Hacia una nueva definición?.* Zaragoza: Ediciones Bassarai.
- Romero, Catalina  
2006 “Manejar en Lima: una aproximación a la cultura ciudadana”. *Palestra. Portal de asuntos públicos de la PUCP.* <http://palestra.pucp.edu.pe/portal/pdf/284.pdf>
- Sánchez León, Abelardo et al.  
1980 *El laberinto de la ciudad. Políticas urbanas del Estado 1950-1979.* Lima: Desco Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.  
1978 *¿Paradero final? El transporte público en Lima metropolitana.* Lima: Desco Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).  
2008 “Valores de la UIT”. *Sunat.* <http://www.sunat.gob.pe/indicadores/uit.htm>
- Tamayo Lombana, Alberto  
2003 *Manual de las obligaciones.* Bogotá: Editorial Temis.
- Vega Centeno, Pablo  
2004 *La movilidad (espacial) urbana como encrucijada. Dinámicas de la vida cotidiana popular en Chosica y desafíos del urbanismo.* Tesis doctoral. Louvain-La-Neuve: Université catholique de Louvain.
- Zavala, Fernando  
1995 “La privatización del servicio de transporte urbano en Lima Metropolitana”. En: Augusto Álvarez Rodrich y Gabriel Ortiz de Zevallos (eds.). *Implementación de Políticas Públicas en el Perú.* Lima: Apoyo, pp. 117-129.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Guías de entrevista

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA CHOFERES

#### Historia personal

1. Edad
2. Nivel educativo
3. Tiempo en la empresa
4. Cómo entró a la empresa
5. Cargo – papel – rol con el que empezó dentro de la empresa
6. Evolución de su cargo – papel – rol dentro de la empresa

#### Historia de la empresa

1. Cambios que ha visto en la empresa desde que es parte de ella
2. Historia de la empresa en lo referente a:
  - a. Rutas
  - b. Vehículos
  - c. Número de propietarios
  - d. Número de choferes
  - e. Exigencias a los choferes (frecuencias, relojes)
  - f. Castigos para los choferes (por no cumplir frecuencias, otros)
  - g. Relación con autoridades:
    - i. Municipalidad
    - ii. Policía

#### Relación actual con la empresa

1. ¿Alquila el vehículo que trabaja? ¿A quién?
2. ¿La persona a la que le alquila el vehículo tiene otros vehículos más? ¿Cuántos?
3. ¿Cuánto paga usted por el alquiler de su vehículo? ¿Es un monto diario? ¿Cómo se determina ese monto? (Porcentaje de la ganancia diaria, monto fijo. En caso de ser monto fijo, ¿más o menos cuánto representa de su ingreso diario?)
4. ¿Cómo se reparte el ingreso diario? ¿Cuánto gana usted aproximadamente?
5. ¿Cuál es su relación con el cobrador?
6. ¿Cuál es su relación con la empresa? ¿Con qué cosas debe cumplir usted con la empresa (frecuencias, horas de salida, uniforme, marcar tarjetas, dar boletos, otros)?
7. ¿Con qué cosas debe cumplir la empresa con ustedes (beneficios, seguro social, vacaciones, bolsa de dinero para emergencias, otros)?

#### Forma de manejo

1. ¿Maneja usted igual a lo largo de la ruta? ¿Por qué cambia la forma de manejar? ¿Dónde? ¿Qué influye en su cambio?  
Explorar las opciones de: chantarse y corretear.
2. ¿Por qué chantarse? ¿Cuándo hacerlo?
3. ¿Por qué corretear? ¿Cuándo hacerlo?

4. ¿Qué es lo más importante al momento de manejar? (conseguir más usuarios, respetar las frecuencias)
5. Explorar la relación con unidades de otras empresas
6. Explorar la relación con vehículos particulares y taxistas (ver si importante dentro de la mentalidad de manejo de un chofer)
7. Explorar la relación con la Policía

### **Conclusiones**

1. Si usted pudiera elegir dónde trabajar, ¿dónde sería?
2. ¿Qué cambiaría del sistema de transporte de Lima?
3. ¿Cree que el transporte limeño mejorará con los cambios que plantea la Municipalidad?

## PARA COBRADORES

### Historia personal

1. Edad
2. Nivel educativo
3. Tiempo en la empresa
4. Cómo entró a la empresa
5. Cargo – papel – rol con el que empezó dentro de la empresa
6. Evolución de su cargo – papel – rol dentro de la empresa

### Historia de la empresa

1. Cambios que ha visto en la empresa desde que es parte de ella
2. Historia de la empresa en lo referente a:
  - a. Rutas
  - b. Vehículos
  - c. Número de propietarios
  - d. Número de choferes y cobradores
  - e. Exigencias a los choferes y cobradores (frecuencias, relojes)
  - f. Castigos para los choferes y cobradores (por no cumplir frecuencias, otros)
  - g. Relación con autoridades:
    - i. Municipalidad
    - ii. Policía

### Relación actual con la empresa

1. ¿Alquila el vehículo que trabaja? ¿A quién?
2. ¿Usted alquila el vehículo o lo hace el chofer? ¿O lo hacen juntos?
3. ¿La persona a la que le alquila el vehículo tiene otros vehículos más? ¿Cuántos?
4. ¿Cuánto pagan por el alquiler de su vehículo? ¿Es un monto diario? ¿Cómo se determina ese monto? (Porcentaje de la ganancia diaria, monto fijo. En caso de ser monto fijo, ¿más o menos cuánto representa de su ingreso diario?)
5. ¿Cómo se reparte el ingreso diario? ¿Cuánto gana usted aproximadamente?
6. ¿Cuál es su relación con el chofer? ¿Cómo se decide con qué chofer trabajará usted?
7. ¿Cuál es su relación con la empresa? ¿Con qué cosas debe cumplir usted con la empresa (frecuencias, horas de salida, uniforme, marcar tarjetas, dar boletos, otros)?
8. ¿Con qué cosas debe cumplir la empresa con ustedes (beneficios, seguro social, vacaciones, bolsa de dinero para emergencias, otros)?

### Forma de manejo

1. ¿Cuál es su función como cobrador? (cobrar, avisar de policías, subir gente, ayudar con la toma de decisiones, informar de vehículos cerca y lejos, informar del tiempo que los separa de otros vehículos)
2. ¿Se debe manejar igual a lo largo de la ruta? ¿Por qué cambiar la forma de manejar? ¿Dónde? ¿Qué influye en su cambio?  
Explorar las opciones de: chantarse y corretear.
3. ¿Por qué chantarse? ¿Cuándo hacerlo?
4. ¿Por qué corretear? ¿Cuándo hacerlo?

5. ¿Qué es lo más importante al momento de manejar? (conseguir más usuarios, respetar las frecuencias)
6. Explorar la relación con unidades de otras empresas
7. Explorar la relación con vehículos particulares y taxistas (ver si importante dentro de la mentalidad de manejo de un chofer)
8. Explorar la relación con la Policía

### **Conclusiones**

1. Si usted pudiera elegir dónde trabajar, ¿dónde sería?
2. ¿Qué cambiaría del sistema de transporte de Lima?
3. ¿Cree que el transporte limeño mejorará con los cambios que plantea la Municipalidad?

## PARA PROPIETARIOS DE UNIDADES

### Historia personal

1. Edad
2. Nivel educativo
3. Tiempo en la empresa
4. Cómo entró a la empresa
5. Cargo – papel – rol con el que empezó dentro de la empresa
6. Evolución de su cargo – papel – rol dentro de la empresa

### Historia de la empresa

1. ¿Cómo empezó la empresa? Historia de su fundación / Edad de la empresa
2. ¿Cómo funcionaba en su inicio?
3. ¿Cómo funcionaba en la década del 90?
4. ¿Cómo le afectó la liberalización del sector que dio Fujimori en 1991?
5. Si es que la empresa existía antes de 1991: ¿cómo funcionaba la empresa antes y después de la liberalización del 91?
6. Si la empresa nació después de 1991, ¿por qué se fundó? ¿Qué la originó?
7. Cambios importantes en la empresa a lo largo de los años
8. ¿Cuántos vehículos tenía la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántos tiene ahora?
9. ¿Cuántos propietarios de vehículos tenía la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántos tiene ahora?
10. ¿Cuántos choferes trabajaban en la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántos tiene ahora?
11. ¿Cuántas rutas trabajaba la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántas trabaja ahora?
12. ¿Cómo es la relación con sus choferes? ¿Los choferes cómo consiguen sus ingresos? ¿Siempre ha sido así? ¿Cómo conseguían sus ingresos al principio? Comparando con el principio, ¿ha habido cambios?
13. ¿Cómo ha sido la relación de la empresa con las autoridades (Municipalidad, Policía)?

### Relación actual con sus choferes

1. ¿Alquila el/los vehículo/s que tiene? ¿A quién?
2. ¿Cuánto le paga usted por el alquiler de su vehículo? ¿Es un monto diario? ¿Cómo se determina ese monto? (Porcentaje de la ganancia diaria, monto fijo. En caso de ser monto fijo, ¿más o menos cuánto representa de su ingreso diario?)
3. ¿Este mecanismo de alquiler ha sido siempre así o ha habido cambios a lo largo de los años?
4. ¿Qué le exige usted a los choferes que manejan sus vehículos? (frecuencias, relojes, número de clientes, etc).
5. ¿Cuál es su relación con la empresa? ¿Con qué cosas debe cumplir usted como propietario con la empresa (frecuencias, horas de salida, uniforme, marcar tarjetas, dar boletos, otros)?
6. ¿Con qué cosas debe cumplir la empresa con ustedes los propietarios (beneficios, seguro social, vacaciones, bolsa de dinero para emergencias, otros)?
7. ¿Participa en la toma de decisiones de la empresa? ¿Tiene voz y voto en este proceso? (Explorar si existe algo así como una asamblea, o una

directiva; y cuál es su papel en ella. Siempre haciendo énfasis en la historia: ¿fue siempre así? ¿Cómo es ahora? ¿Cómo era en los 90? ¿Y antes de los 90?)

### **Conclusiones**

1. Si usted pudiera elegir dónde trabajar, ¿dónde sería?
2. ¿Qué cambiaría del sistema de transporte de Lima?
3. ¿Cree que el transporte limeño mejorará con los cambios que plantea la Municipalidad?

## PARA DIRIGENTES DE LA EMPRESA

### Historia personal

1. Edad
2. Nivel educativo
3. Tiempo en la empresa
4. Cómo entró a la empresa
5. Cargo – papel – rol con el que empezó dentro de la empresa
6. Evolución de su cargo – papel – rol dentro de la empresa

### Historia de la empresa

1. ¿Cómo empezó la empresa? Historia de su fundación / Edad de la empresa
2. ¿Cómo funcionaba en su inicio?
3. ¿Cómo funcionaba en la década del 90?
4. ¿Cómo le afectó la liberalización del sector que dio Fujimori en 1991?
5. Si es que la empresa existía antes de 1991: ¿cómo funcionaba la empresa antes y después de la liberalización del 91?
6. Si la empresa nació después de 1991, ¿por qué se fundó? ¿Qué la originó?
7. Cambios importantes en la empresa a lo largo de los años
8. ¿Cuántos vehículos tenía la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántos tiene ahora?
9. ¿Cuántos propietarios de vehículos tenía la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántos tiene ahora?
10. ¿Cuántos choferes trabajaban en la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántos tiene ahora?
11. ¿Cuántas rutas trabajaba la empresa cuando recién se fundó? ¿Cuántas trabaja ahora?
12. ¿Cuál es el papel de los propietarios de vehículos? ¿Son igual a los dirigentes o tienen otro papel?
13. ¿Cómo es la relación con sus choferes? ¿Los choferes cómo consiguen sus ingresos? ¿Siempre ha sido así? ¿Cómo conseguían sus ingresos al principio? Comparando con el principio, ¿ha habido cambios?
14. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones de la empresa? ¿Dirigentes? ¿Propietarios? (Explorar si existe algo así como una asamblea, o una directiva, quiénes forman parte de ella y cuál es su funcionamiento. Siempre haciendo énfasis en la historia: ¿fue siempre así? ¿Cómo es ahora? ¿Cómo era en los 90? ¿Y antes de los 90?)
15. ¿Cómo ha sido la relación de la empresa con las autoridades (Municipalidad, Policía)?

### Relación actual con sus choferes

1. ¿Los dirigentes son dueños de vehículos?
2. ¿Los choferes tienen relación con la empresa o es más directamente con los propietarios a quienes le alquilan los vehículos?
3. ¿Qué le exige la empresa a los choferes que manejan sus vehículos? (frecuencias, relojes, número de clientes, etc).
4. ¿Con qué cosas debe cumplir la empresa con los choferes (beneficios, seguro social, vacaciones, bolsa de dinero para emergencias, otros)?
5. ¿Cómo consiguen sus ingresos los choferes?

### Conclusiones

1. ¿Qué cree que habría que mejorar en su empresa?
2. ¿Qué cambiaría del sistema de transporte de Lima?
3. ¿Cree que el transporte limeño mejorará con los cambios que plantea la Municipalidad? ¿Ustedes como empresa podrán adecuarse a estos cambios?

**Anexo 2.** Personas entrevistadas

	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>EDAD</b>	<b>NOMBRE</b>
1.	<b>ETUPSA</b>	Chofer 1	No dio su edad	No se le preguntó el nombre
2.		Chofer 2	42	No se le preguntó el nombre
3.		Chofer 3	31	No se le preguntó el nombre
4.		Cobrador 1	30	No se le preguntó el nombre
5.		Cobrador 2	23	No se le preguntó el nombre
6.		Cobrador 3	30	No se le preguntó el nombre
7.		Cobrador 4	44	No se le preguntó el nombre
8.		Propietaria 1	48	No se le preguntó el nombre
9.		Propietaria 2	41	No se le preguntó el nombre
10.		Propietario 3 (y accionista)	73	No se le preguntó el nombre
11.		Propietario 4	48	No se le preguntó el nombre
12.		Dirigente y accionista 1	78	No se le preguntó el nombre
13.		Dirigente y accionista 2	49	No se le preguntó el nombre
14.		Dirigente y accionista 3	45	No se le preguntó el nombre
15.	<b>"Santa Rosa"</b>	Chofer 1	30	No se le preguntó el nombre
16.		Chofer 2	52	No se le preguntó el nombre
17.		Chofer 3	39	Elder

				Eduardo Sánchez
18.		Chofer 4	29	No se le preguntó el nombre
19.		Cobrador 1	46	Julio Rojas Meda
20.		Cobrador 2	No dio su edad	No se le preguntó el nombre
21.		Cobrador 3	41	No se le preguntó el nombre
22.		Propietario 1	36	Marco Antonio Monzón Vera
23.		Propietario 2	30	Miguel Rivera Rúa
24.		Propietario 3	No dio su edad	Roger Rolando Cruz Lázaro
25.		Propietario 4	48	Juan Peláez Chávez
26.		Accionista 1	66	Jorge Espejo
27.		Accionista 2	50	Sonia María
28.		Accionista 3 (y dirigente)	32	Elías Estupiñán Pichilingue
29.	<b>"Star"</b>	Chofer 1	32	Roberto Fernández Saco Aramburú
30.		Chofer 2	24	No se le preguntó el nombre
31.		Chofer 3	55	No se le preguntó el nombre
32.		Chofer 4	58	Juan Hurtado
33.		Cobrador 1	27	Francis Jonathan Aguirre Fasanando
34.		Cobrador 2	44	Juan Carlos Rodríguez
35.		Cobrador 3	24	No se le preguntó el nombre
36.		Propietario 1	21	Luis Fabián Mestanza

<b>37.</b>		Propietario 2	52	Javier Huamán Sandoval
<b>38.</b>		Propietario 3	71	No se le preguntó el nombre
<b>39.</b>		Propietario 4	33	No se le preguntó el nombre
<b>40.</b>		Propietario 5	29	No se le preguntó el nombre
<b>41.</b>		Dirigente 1	28	Jorge Miranda
<b>42.</b>		Dirigente 2	30	Patrick Miranda