

# EMPRESAS DE TRANSPORTE: ENTRE TRANSMILENIO Y LA INCERTIDUMBRE

JOHANNA BURBANO VALENTE Y LUZ MERY CARVAJAL MARÍN \*  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, BOGOTÁ

Recibido: junio 23 de 2005

Revisado: julio 15 de 2005

Aceptado: agosto 12 de 2005

## ABSTRACT

The document presents results from a research project developed in public transportation companies related with the changes observed since the introduction of a new form of massive transport (TransMilenio) in 1998, which entered as a market competence for traditional public transport. Apparently, this process implied that companies transformed their administrative practices to achieve market stability. The objective of this study was to look into the events which occurred for these companies when they needed to adjust for the new changes. The theoretical framework discusses two perspectives on change: traditional and cultural approaches, which served for the understanding of the results. Information was taken from in-depth interviews, organized in "sense-matrixes" with the following pre-established categories: concept of change, addressing change, concept of worker, implications of change, internal changes and TransMilenio. Finally, Potter and Wetherel's discourse analysis was applied. Conclusions show the hierarchical and vertical vision of decisions and the concentration in responsibility, the organization's future and its change process by company directives.

**Keywords:** Organizational changes, urban transportation, discourse analysis.

## RESUMEN

Este documento recoge los resultados de una investigación realizada en empresas de transporte colectivo de pasajeros, a propósito de las exigencias de cambios que se prevén por el surgimiento de una nueva forma de transporte masivo, Transmilenio, el cual ingresa como competencia para el transporte colectivo tradicional. Aparentemente, dicho proceso le implicó a las empresas transformar sus prácticas administrativas para lograr estabilizarse en el mercado. El objetivo de esta indagación fue acercarse a los sucesos que se presentaron en las empresas alrededor de la necesidad de cambio. En el marco teórico se discuten dos corrientes de pensamiento alrededor del cambio: la tradicional y una mirada desde la cultura, lo que sirvió de insumo para comprender los resultados. La información fue recogida a través de entrevista a profundidad, organizada en matrices de sentido con las siguientes categorías preestablecidas: concepto de cambio, afrontamiento al cambio, concepto de trabajador, implicaciones del cambio, cambios internos y Transmilenio. Por último se realizó análisis de discurso desde la perspectiva de Potter y Wetheler. En las conclusiones se resalta la visión jerárquica vertical de las acciones emprendidas y la concentración de la responsabilidad sobre el futuro de las organizaciones y su proceso de cambio, en las directivas de la empresa.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, transporte urbano, análisis de discurso.

---

\* Correspondencia relacionada con este artículo por favor enviarla a: [jburbano@javeriana.edu.co](mailto:jburbano@javeriana.edu.co) / [lmcarvaj@javeriana.edu.co](mailto:lmcarvaj@javeriana.edu.co)

La producción de conocimiento de la psicología organizacional en los últimos años ha trabajado el tema del cambio organizacional con especial interés, en respuesta a las implicaciones generadas por las tecnologías de punta, las cuales exigen a las empresas crear transformaciones conllevando a una reorganización en las diferentes áreas. La habilidad para enfrentar los cambios se está convirtiendo en una de las principales competencias que deben desarrollar las personas, las organizaciones, los estados y las ciudades.

La conceptualización organizacional del cambio está relacionada con la categoría de tiempo, toda vez que además de necesitar una adaptación efectiva a los nuevos procesos, se busca que sea rápida y eficiente. El cambio marca el destino de las organizaciones y el tiempo marca la eficacia de las transformaciones. Juntos, tiempo y cambio, se convierten en la búsqueda de la excelencia en las organizaciones laborales.

Para enfrentar el cambio, algunas organizaciones diseñan grandes programas de transformación; mientras otras quedan paralizadas ante la inminencia de los procesos. Algunos de los cambios son internos producidos por movimientos en ámbitos como la administración, las políticas, y/o las personas. Pero otros, son producto de cambios trascendentales en la forma como está concebido el producto o el servicio.

El plan de ordenamiento del transporte de la ciudad de Bogotá comenzó con la implementación de Transmilenio, a finales del año 2000. Como resultado de ésta nueva forma de prestar el servicio se hicieron grandes transformaciones a nivel técnico y humano. Por un lado, las empresas de transporte colectivo tuvieron que cancelar algunas rutas, bajar el número de vehículos, generar gastos extraordinarios casi hasta llegar a la quiebra, y disminuir el número de propietarios y conductores que participaran del negocio. Por el otro lado, la implementación de Transmilenio exigía rutas exclusivas para prestar este servicio, ingresar nuevos vehículos con moderna tecnología, fundar empresas de transporte masivo y generar nuevos empleos. Este es el dilema del movimiento tecnológico y social; mientras unos ganan terreno otros pierden posibilidades.

Este estudio recogió las voces de aquellos transportadores, empleados administrativos, conductores y empresarios a quienes el cambio les genera un movimiento en su forma de asumir el transporte urbano colectivo de pasajeros, su trabajo y su vida misma.

La indagación se llevó a cabo a partir de un marco conceptual sobre algunas concepciones de cambio, sus implicaciones y consecuencias. Posteriormente se realizaron una serie de entrevistas a personas que trabajan en tres empresas relacionadas con el transporte colectivo. Esta información se sistematizó en matrices de sen-

tido; para finalmente, construir las diversas versiones y de allí elaborar las conclusiones que se presentan en este documento.

### **Cultura y cambio organizacional**

Consideramos que el cambio se presenta dentro de un contexto específico de las organizaciones, por tanto tiene una relación con la cultura organizacional de cada una de ellas. Las posiciones epistemológicas que relacionan estos dos conceptos son aquellas que pueden brindar elementos para la comprensión de los sucesos en el transporte urbano de pasajeros en Bogotá.

Shein (1996) define cultura como “las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos” (p. 38). La cultura es entendida como artefactos, supuestos y valores que se entretajan para conformar un juego de relaciones cotidiano en constante transformación, en la medida en que estos tres elementos se permean unos a otros. En esta definición, existe una serie de elementos que conforman una cultura que están intrínsecamente relacionados, pero sobretodo con vida propia, es decir, que hacen de la organización un lugar específico, diferente a los otros, pero al mismo tiempo tienen un ritmo de movimiento que hace transformaciones en la cotidianidad.

En un planteamiento opuesto al de Shein, Ouchi (1981) afirma que la cultura está relacionada con “símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados” (p. 57). Para Ouchi la cultura está dada por la presentación que realiza la organización a los trabajadores, es decir, la cultura puede ser diseñada para que sea absorbida por aquel que comienza a trabajar dentro de ella.

A su vez, Morgan (1998) establece que la cultura tiene relación con “modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” (p. 32). Rescata la relación sociedad-organización, en la cual la primera establece algunas ideologías dominantes asumidas posteriormente por la organización para establecer sus propios rituales internos.

A finales del siglo XX, se presentó una gran producción bibliográfica sobre cultura de las organizaciones, enfoque de gerencia, productividad, cambio y calidad, cuyo eje articulador era la eficiencia, centrando los planteamientos en la búsqueda de la mejor producción organizacional. Simultáneamente apareció otra línea de pensamiento, donde las organizaciones son comprendida como construcciones sociales de sentido, donde los procesos de interacción de significados y prácticas entre trabajadores circulan de tal manera que posibilitan transformaciones en la vida cotidiana y en la cultura organizacional.

En la primera línea de pensamiento se plantea que la cultura es un elemento más de la organización para ser develado, con el fin de lograr controlarlo o manejarlo en procura de la eficacia de la producción. En esta concepción la cultura es una de las variables para ser analizada y por tanto la lectura se realiza desde una visión interpretativa de la ciencia.

La medición de la variable cultural estaría en relación con el costo-beneficio del proceso y por tanto, el mecanismo por excelencia para el manejo de la cultura organizacional es el control de ésta (Wilkins & Ouchi, 1983; citados por Dávila, 1999). Esto implica el establecimiento de relaciones causales entre la cultura y la efectividad; en este sentido, el objetivo de la intervención es incluir o modificar los fenómenos culturales en procura de aumentar los índices de producción. Es decir, producir valores, supuestos e ideologías.

Desde esta perspectiva de la cultura, el cambio organizacional estaría marcado por un diseño predeterminado, en donde las transformaciones se realizan para la competitividad, la creatividad y la innovación.

La creatividad se entiende como la capacidad para producir innovación dentro del trabajo y es así como se logra mejorar las habilidades de los trabajadores para disminuir su resistencia al cambio. Así mismo, la innovación se entiende como resultado de la visión holística para comprender los fenómenos de la naturaleza; por tanto, es el manejo de las circunstancias para producir mejoras en la forma de trabajo, en función de la calidad y la eficacia. En este orden de ideas, la intervención desde la psicología organizacional para producir cambios culturales estaría relacionada con la educación y el fortalecimiento de la cultura ya prediseñada.

Morgan (1998) señala tres formas de diseñar el cambio en la cultura organizacional: *autopoiesis*, cibernética y dialéctica. En la primera, retoma los planteamientos de Maturana y Valera (1984), quienes afirman que los seres humanos son sistemas cerrados autorreferenciados, es decir que sus cambios se producen por su propia reflexión. Si se compara esto con las organizaciones se puede afirmar que éstas deben transformarse a través de su propio análisis interno. Por tanto, los procesos de cambio se pueden manejar si existe una conciencia de la forma como se realiza la producción. Esta postura señala que la responsabilidad se encuentra en el trabajador.

La cibernética, plantea que los sistemas están siempre contenidos en sistemas más complejos; lo que conduce a que cualquier cambio que se presente en un nivel influye en los otros. Las dinámicas que se establecen son de causalidad recíproca y a través del tiempo se pueden presentar muchas formas de organización. En esta posición es fundamental comprender las relaciones entre los sistemas y sus formas de comunicación, dado que es a

través de ellas que se posibilitará el cambio. Por lo tanto, la transformación es parte del conjunto: organización y trabajadores.

La lógica del cambio dialéctico implica que cualquier fenómeno genera al mismo tiempo su opuesto, hay un estado de tensión que definen la armonía y la plenitud. A través de estas tensiones se generan los cambios internos y las transformaciones. En la dialéctica es indispensable la gestión de la organización para manejar las contradicciones y las oposiciones, con el objetivo de sacar los mejores resultados de las tensiones.

En esta misma línea se encuentran los planteamientos de Shvarstein (1998), quien afirma que la organización puede ser leída desde pares antagónicos, los cuales están en permanente movimiento: producen y reproducen los significados que se entretienen para transformar las conductas y los roles. El autor considera que la organización logra a través de acuerdos y conciliaciones mediar sus cambios para hallar complementariedad entre los antagonismos, lo cual logra mejorar la eficacia de la organización y satisfacer intereses individuales y colectivos de forma simultánea. Por lo tanto la gestión del cambio está orientada desde una congruencia interna relacionada con la lógica de la empresa.

En este enfoque es claro que existe una serie de expertos que tienen el conocimiento necesario para develar las racionalidades subsistentes dentro de la cultura organizacional y con base en ello diseñar los cambios adecuados para producir resultados que mejoren la eficacia dentro de la empresa.

En la otra línea de pensamiento, donde las organizaciones son construcciones discursivas, la cultura es parte de la experiencia de cada sujeto dentro de la organización, por lo tanto, el cambio es su condición central en la medida en que la interacción cotidiana de los sujetos producen movimientos constantes del proceso. Los cambios, desde esta postura, se realizan a través del lenguaje, en el intercambio cotidiano que construyen las subjetividades de los participantes, y con ello entretiene la cultura organizacional.

Gergen (1996) plantea que para lograr trabajar con esta concepción, es necesario adquirir una actitud autoreflexiva que permita acercarse a las creencias y prácticas de la organización y así describir las dinámicas propias de cada empresa.

En esta línea de trabajo, Manen y Sackman (citados por Dávila, 2000), realizan sus aportes desde las consideraciones metodológicas y afirman que es indispensable trabajar desde métodos cualitativos para realizar estudios culturales, puesto que el enfoque desde la perspectiva *émica* (desde el interior de los actores) permite tejer el entramado histórico y comprender los conceptos que se comparten, los que son diferentes y las especificaciones de espacio.

Resumiendo, se encuentran dos posiciones epistemológicas con relación al cambio dentro de las lecturas de la cultura organizacional. La primera considera que el cambio es inherente al proceso de desarrollo tecnológico, en especial al concepto mismo de eficacia dentro de las organizaciones. Fundamentalmente la necesidad de cambio está producida por el proceso mismo de evitar la obsolescencia del sistema en procura de un desarrollo que se puede considerar como lineal. En este sentido, la cultura es un conjunto de símbolos y significados que son determinados por la dirección de la empresa para lograr cumplir sus metas de producción. Los cambios que se producen son resultado de las intervenciones directas sobre la cultura para lograr resolver un área problemática en procura de corregir aquellos aspectos que impiden el adecuado funcionamiento del sistema.

En la segunda, la cultura es un conjunto de significados construidos colectivamente que transforman todos los acontecimientos a su alrededor. El cambio es intrínseco a ella, es parte esencial de su naturaleza y se produce por sí mismo. El proceso de transformación está mediado por el lenguaje y por tanto es agenciado por todo aquel que establece relación con el otro; el control de la dirección administrativa pierde su poder central como forma de explicar la organización y comienza a hacer parte del mismo interjuego cotidiano.

### Objetivos

- Comprender los significados construidos alrededor de los procesos de cambio en tres organizaciones de transporte colectivo urbano en Bogotá.
- Identificar las versiones sobre el cambio que se producen en diferentes niveles de la organización.

### Método

El estudio fue realizado entre junio y diciembre de 2001, con un diseño de investigación cualitativa; se eligió esta metodología porque se interesa por comprender la realidad social que está regida por la cultura construida y transformada de forma histórica. En la perspectiva cualitativa, la preocupación principal no es medir, sino describir textualmente y analizar desde las versiones de los participantes para dar sentido a la cotidianidad cultural (Bonilla y Rodríguez, 1997).

Concordante con el método cualitativo, se utilizaron las entrevistas como instrumento, las cuales se transcribieron e interpretaron a través del método de análisis de discurso (AD), desarrollado por Potter y Wetherell (1996): "Este proceso no consiste en seguir unas reglas y unas recetas, sino en guiarse por corazonadas y desarrollar esquemas interpretativos tentativos que

tal vez tengan que ser abandonados y revisados una y otra vez" (p. 71).

La identificación de los discursos surge de un proceso instituido e interpretativo posterior a un proceso sistemático en donde el texto debe ser leído y releído despacio y varias veces. A lo largo de estas lecturas se deben buscar los temas recurrentes, los conjuntos coherentes de oraciones o frases que parecen hablar o representar eventos de maneras similares, las metáforas que traen versiones e imágenes particulares de los eventos descritos.

### Participantes

Gerentes, personal administrativo y propietarios de vehículos de tres empresas del sector de transporte urbano colectivo de pasajeros.

En cada una de las empresas se realizaron seis entrevistas semiestructuradas, en donde se indagó a profundidad sobre los significados construidos alrededor del cambio. Es importante resaltar que en la investigación cualitativa no es indispensable tomar muestras representativas, dado que se considera que la validez no depende del número de personas sino de la rigurosidad de la sistematización del proceso, puesto que en el lenguaje de cada uno de los integrantes de la organización se evidencian aspectos de su cultura (Bonilla y Rodríguez, 1997).

### Instrumentos

La información fue recogida a través de una entrevista semiestructurada. Se estableció un guión del tema que posibilitara a los investigadores profundizar de acuerdo con los discursos enunciados por los entrevistados. (Bonilla y Rodríguez, 1997)

La entrevista se puede definir como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los participantes, los cuales están dirigidos a la comprensión de los discursos acerca de su vida, experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras.

### Resultados

Los resultados de la investigación fueron elaborados a partir de las transcripciones de las entrevistas realizadas y su ordenamiento en matrices de sentido. Una vez establecidas categorías de comprensión se comenzó un proceso de AD que permitió establecer los siguientes discursos como centrales en relación al cambio.

### Versiones sobre el cambio

- *Yo pienso que es normal.* En relación con el cambio como parte de la organización, se encuentra que los grupos de

personas entrevistadas asumen que es una parte “normal” de los procesos organizacionales. Es parte de su rutina cotidiana, y en el transporte se presentan cambios de última hora, conflictos y situaciones nuevas que llevan a reorganizar el trabajo en la empresa de forma constante; los cambios son parte del trabajo del cada día. Es importante señalar que éste es el discurso más generalizado en las entrevistas.

- *Es para erradicar vicios.* La aparición del sistema de transporte masivo, con respecto a los trabajadores de las empresas de transporte colectivo, es una necesidad que tenía la ciudad porque la prestación del servicio tenía muy baja calidad. En este discurso se evidenció que la responsabilidad de este hecho se le atribuye al personal operativo (despachadores y conductores), de quienes se afirma que establecieron como cultura, una serie de comportamientos inadecuados para el servicio al usuario.
- Una tercera versión sobre el cambio, es manifestada por los propietarios de los vehículos, quienes consideran este proceso como impuesto por las autoridades y la gerencia, y que afecta de diversas formas sus intereses. *Es algo que llega de arriba, es por una orden que tenemos de las autoridades competentes.* Por tanto, los transportadores no tienen otra alternativa que asumirlo y tratar de sacar el mejor provecho posible del negocio mientras éste dure. Es así como los propietarios continúan trabajando hasta que puedan hacerlo, pero no tienen la convicción de sacar su inversión adelante, ni de transformar la forma de prestar el servicio.

#### **Afrontamiento al cambio**

Para enfrentar el cambio en las organizaciones, es natural que se diseñen una serie de estrategias que permitan a la empresa sobrevivir al proceso y salir fortalecida. En el transporte urbano colectivo de pasajeros se han pensado diversas alternativas, se podría decir que cada una obedece a la concepción misma de organización que se tenga. Ahora bien, este diseño de estrategias se encuentra centrado en la cabeza principal de la organización, que se percibe como aquel que puede sortear la situación con el menor perjuicio posible. Dentro de las estrategias gerenciales se encuentran cuatro versiones diferentes:

- *Crearles pensamiento.* Son aquellos que consideran que hay que cambiar a las personas para que se adapten al nuevo sistema y que puedan generar los procesos que se necesitan para el adecuado desarrollo de la empresa. Para este tipo de gerente el cambio se da desde las personas y son ellas las que deciden si participan o no. La visión del trabajador es el de una persona creativa e innovadora que se adapta al cambio impuesto desde arriba.

- *Planear, organizar y controlar los diferentes procedimientos.* En esta otra visión, lo importante es la preparación sistemática de los procesos que se deben implementar; dicha planeación debe ser realizada por las directivas de la organización y además debe ser controlada para que se desarrollen de la forma como han sido diseñadas. Una posición de dirección, con una autoridad vertical que sirve como elemento articulador del proceso y cuyo fin es la formalización de la organización.
- *Ir acomodándonos.* Por otro lado está la versión en que las cosas se van dando a medida que se van presentando, es así como se considera que todo cambio es parte de la cotidianidad y así debe tomarse, para ir mirando qué se puede hacer en el momento en que una crisis se presenta. En esta posición no hay cabida a la prevención o planeación, todo se realiza en el diario vivir. De alguna forma es el esquema organizacional tradicional de las organizaciones de transporte.
- *Tecnologización.* La forma de enfrentar el cambio es a través de la tecnología, esta concepción tiene implícito que el cambio se produce fundamentalmente por avances tecnológicos y por ende Transmilenio es un problema de tecnología, es así como nuevos buses, en paraderos modernos y con sistema de recaudo diferente llevan a un nuevo sistema. No se tiene en cuenta a las personas y la cultura. Es una versión donde el desarrollo está marcado por el proceso técnico.

#### **Concepto del trabajador**

El estudio evidenció tres discursos:

El discurso completamente pasivo, en el cual los trabajadores esperan que las indicaciones le sean ordenadas por sus superiores: “El jefe nuevo no sé qué proyectos tendrá.” “No estoy enterado de qué está haciendo la empresa.”

Por otro lado, están los empleados que tienen una visión del trabajador como responsable del proceso, en la cual de ellos depende su estadia en la empresa y en el sistema, porque *deben* realizar procedimientos, tener apreciaciones y producir cambio para brindar elementos que sean competitivos y los califiquen como buenos trabajadores; por lo tanto, todo aquel que salga de la organización es porque no se preparó lo suficiente. Ahora bien, al asumir el cambio como peligroso para su puesto de trabajo, las transformaciones se realizan con temor y con el objetivo de conservar el puesto y no con el propósito de mejorar el servicio. “No nos dejemos coger ventaja”. “Simplemente el que no se capacite se va quedando.”

El tercer discurso sobre los empleados es que no pueden participar en el diseño de la organización por la falta de información; los procesos son percibidos como

ajenos a su cotidianidad puesto que sólo un círculo pequeño de las personas que se encuentran en el poder tiene el conocimiento de lo que sucede. Pese a esto, se considera que la empresa realiza los ajustes necesarios para poder participar en las nuevas formas de transporte. “Había cosas [de las] que ni yo estaba enterada... muchas actividades que no se informaban”. “La empresa ha estado en la jugada”. “Todo lo maneja la gerencia”.

Esta posición de sumisión de los empleados se refleja en una serie de prácticas cotidianas, es así como en las organizaciones se han implementado unas actividades que son parte del cambio, pero que no han sido justificadas o explicadas a los trabajadores, sin embargo, ellos las llevan a cabo de la mejor forma y sin realizar muchas indagaciones: “Obligación de hacer controles”.

### **Implicaciones del cambio**

A la hora de evaluar las implicaciones de los cambios dentro de sus organizaciones de transporte, los entrevistados señalan la pérdida de empleo y la posible desaparición del transporte público colectivo. Sin embargo, llama la atención que dichas consecuencias son enunciadas en tercera persona como si fueran ajenas a su propia realidad laboral. Los discursos distanciados de sí mismo se presentan cuando se habla del sistema de transporte colectivo en general y frente a la posibilidad de que los puestos de trabajo disminuyan: “el sistema tradicional tal y como esta concebido tiene que desaparecer”, “esto genera otros desplazamientos, que son los conductores” (sic).

### **Cambios internos**

Por otro lado, cuando se habla sobre la posibilidad de realizar cambios en las organizaciones de transporte colectivo para mejorar y continuar con la prestación del servicio, aparecen diversos discursos en primera persona que evidencian los caminos que se deben seguir para lograr sostenerse dentro del sistema; todas estas propuestas implican cambios internos en la organización.

- *Hay que acomodarnos.* El primero de estos discursos está relacionado con los ajustes que implica el cambio de rutas, lo cual significa organizar toda la programación del sistema para lograr que los conductores desplazados de ciertas vías puedan tener una ruta adecuada por calles aledañas. Para este proceso son necesarios unos procedimientos administrativos que incluyen el permiso de la Secretaría de Tránsito y Transporte, la consulta a la comunidad y la autorización de los dueños del vehículo.

Sencillamente los trabajadores del transporte afirman: “hay que acomodarnos”.

- *Cambio en la cultura.* Un segundo discurso se encuentra vinculado con una gran transformación de la cultura, en donde las personas relacionadas con el transporte colectivo reconocen que existen múltiples fallas en la prestación del servicio y que es indispensable un cambio a fondo del sistema.
- *Cambios positivos y negativos.* Un tercer discurso tiene una mirada más amplia del proceso, en este discurso aparece claramente que si bien el transporte colectivo se presta de manera inadecuada, también es cierto que todos los cambios no son positivos, incluso hay otras implicaciones que pueden ser negativas. Si bien Transmilenio ha mejorado la prestación del servicio de transporte en términos de tiempo y movilidad, es evidente que ha desplazado una gran cantidad de trabajadores que llevaban años en el servicio y que pierden posibilidades de acceso al mundo laboral. Por tanto, los beneficios en el sistema de transporte, traen perjuicios en los niveles de empleo y en las condiciones sociales de los antiguos trabajadores del gremio: “ese cambio genera otros desplazamientos”, “el cambio debe ser [para] beneficio de todos y no de unos pocos”
- *Ingenieros.* También se encuentra el discurso entusiasta, el cual ve esta transformación como una gran posibilidad de construir otras alternativas. Es importante señalar que este tipo de discurso se encontró en personas que de alguna manera sienten que sus trabajos van a quedar estables dentro del sistema, personas como los gerentes, trabajadores con más de 20 años en la organización y trabajadores familiares de los dueños de las empresas.
- Por último, el discurso sobre el futuro como incertidumbre: “quién sabe qué irá a pasar con nosotros... si nos irán a dar trabajo.”

### **Transmilenio: el futuro del transporte**

Transmilenio es el agente principal del cambio, en la medida en que fue su llegada al sistema de transporte lo que produjo el movimiento interno de las organizaciones colectivas prestadoras del servicio. En relación con Transmilenio, se evidencian cuatro discursos predominantes:

- *Poder entrar a Transmilenio.* La visualización del negocio de prestar el servicio de transporte a esta nueva modalidad. Para algunos de los entrevistados la única forma de subsistir es tratar de ingresar a esta forma de producción. Para ello las organizaciones buscan capital que les permita acceder a acciones de las empresas prestadoras del servicio masivo.
- *Las empresas tendrían unos 15 años.* El segundo discurso está relacionado con el fin del transporte colec-

tivo. Las personas de la organización han determinado que el servicio como se presta actualmente tiene que llegar a su fin, por tanto, tratan de calcular cuánto tiempo le va a tomar a Transmilenio asumir la totalidad de la prestación del servicio. Es una versión, en donde no hay necesidad de cambiar o de pensar alternativas; por el contrario es estar allí, mientras el nuevo sistema lo permita.

- *Hay que rediseñar el negocio... hay que hacerlo imitando o mejorando todo el sistema masivo.* La tercera versión, tiene relación con el concepto de tecnologización que se evidencia en los discursos anteriores, puesto que implica tomar a Transmilenio como modelo de desarrollo, lo que conduce a buscar alternativas de cambio para que el transporte colectivo se parezca al masivo, tratando de tener en cuenta la calidad del servicio al pasajero.
- *Las vías son perfectas, nosotros andamos por trochas.* Otra de las versiones sobre Transmilenio es la de los privilegios que tiene para prestar el servicio. Situación que es percibida por los transportadores como desigualdad de condiciones; es así como el transporte masivo tiene vías exclusivas en perfectas condiciones y otras alternativas diferentes al transporte colectivo. Los transportadores afirman que además de imponerles los cambios de forma violenta desde las autoridades, no entran en igualdad de condiciones a competir dentro del mercado del usuario.
- *Vamos a ver de aquí en adelante como resulte.* Se puede definir como la incertidumbre el significado final que se produce frente a la llegada de Transmilenio; no es un discurso con relación al sistema mismo, pero sí es la posición vital de los trabajadores del transporte colectivo que sienten que los setenta años -es decir, la vida misma que llevan dedicados al negocio- están llegando a su fin.

### Conclusiones

El cambio en las organizaciones de transporte se comprende como parte de la cotidianidad, cuando se habla de procesos que tienen relación con la prestación del servicio colectivo, es así como las transformaciones en vida diaria se realizan para evitar la rutina. Sin embargo, los discursos varían de forma significativa cuando se trata de las transformaciones en el sistema producidas por el ingreso de Transmilenio; en este sentido, se diluye la idea de algo innovador y aparece una tensa calma, que tiene de fondo la sensación que el TPC va a desaparecer, por tanto, las personas se encuentran en espera de qué puede suceder.

Las variaciones además tienen relación con los agentes del cambio, debido a que se considera que para enfrentar el nuevo sistema de transporte, es el gerente de la

empresa quien debe asumir las directrices de la transformación. La planeación del cambio a nivel macro se percibe como de dos vías: causas externas (instalación del Transmilenio por parte del gobierno) y por ende, la solución es ingresar al nuevo sistema; e internas (los ajustes al trabajo del transporte colectivo), en donde las posibilidades de continuar en el negocio dependen de la capacidad que tenga el gerente de producir nuevos procesos organizacionales.

Se considera que es el gerente quien debe realizar los cambios porque sólo se puede diseñar la organización con base en la mayor cantidad de información posible y por tanto son los directivos quienes pueden tener una visión de conjunto sobre el sistema para poder planearla. Afín a esta visión de directivo, aparece la de los empleados que se ven a sí mismos como personas que no pueden cambiar una organización porque no tienen la información necesaria y en sus puestos de trabajo no logran una visión global del proceso. Esto implica que la cultura privilegie la estrategia de dirigir el cambio de forma vertical dentro de las organizaciones.

Sin embargo, en los discursos de los directivos es común encontrar alusiones a la participación de los trabajadores en el proceso. Es así como involucrar al grupo de trabajo es la estrategia utilizada para el cambio, pero esta consulta a los trabajadores no implica la toma de decisiones sobre el futuro de la organización o del gremio, sino en lo concerniente a cómo se realizan los procedimientos y cómo se puede mejorar el proceso para aumentar la eficacia.

En el interjuego de quién debe responsabilizarse del sistema se encuentra una parálisis, no son evidentes en la cotidianidad las transformaciones en la forma como se realiza el trabajo. Situación que se evidencia en la conservación de la misma forma de prestación del servicio.

Con relación a Transmilenio, los entrevistados lo significan como el "enemigo" que va a eliminar toda forma de transporte colectivo de pasajeros. Esto incluye varios elementos: desplazamiento de gran parte de los trabajadores del sistema tradicional, cambio de rutas y por ende el perjuicio de los usuarios que ahora tienen que caminar largos trayectos, eliminación de empresas de transporte colectivo y transformación de la forma de acumulación de capital.

Este enemigo, tiene al gobierno como un soporte importante de su éxito; es así como se expone que, dentro del nuevo sistema, hay un mecanismo que favorece a unos en detrimento de la mayoría. En este discurso se señala que el gobierno está realizando el cambio por un factor económico de élite de poder y no porque se preste un servicio inadecuado o porque sea necesario para la ciudad.

Es interesante observar que en las entrevistas aparece pocas veces el concepto de servicio al pasajero. Los trabajadores de transporte colectivo no hacen alusión al servi-

cio cuando se habla de las transformaciones en el sistema, por el contrario, cuando se reconoce la necesidad del cambio, los argumentos tienen relación con los otros trabajadores, específicamente los conductores.

El análisis de las entrevistas y las posiciones asumidas por los entrevistados, permite pensar que el cambio dentro del sistema se presentó porque hubo una imposición externa, de lo contrario el servicio se continuaría presentando de la misma manera como se venía haciendo hasta el 2000. Ahora bien, esto no significa que los trabajadores del gremio no fueran conscientes de la necesidad del cambio y de las deficiencias del transporte colectivo en la prestación del servicio. Quizás lo que se puede deducir de esta afirmación es que si no hubiera existido Transmilenio, las organizaciones de transporte colectivo no habrían realizado mayores transformaciones en su interior para pensar en el pasajero. Es importante señalar que existen una serie de versiones sobre el cambio dentro de las organizaciones de transporte, sin embargo, no se han desarrollado propuestas específicas de afrontamiento al proceso. Se puede incluso afirmar que existe una parálisis del sistema colectivo por la amenaza de Transmilenio.

En relación con el componente conceptual, se puede decir que las organizaciones de transporte se comportaron de un modo similar a las propuestas establecidas por Ouchi (1981), donde existe un diseño externo que determina el camino a seguir del proceso de transformación, primando una visión gubernamental impuesta a los empresarios que los conduce a diseñar una estrategia de cambio desde la gerencia, en la cual los trabajadores sólo pueden acatar las decisiones y en donde lo externo, en este caso los usuarios, no son tenidos en cuenta.

## Referencias

- Bernal, C. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. En F. Urrea & L. G. Arango (Comp.). Colombia: Colciencias.
- Bonilla, C. & Rodríguez, P. (1995). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Dávila, A. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo XXI.
- Dávila, C. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. En F. Urrea & L. G. Arango (Comp.). Colombia: Colciencias.
- Gergen, K. (1994). Hacia una psicología postmoderna y post occidental. *Psyche*, 3(1), 12-18.
- Gergen, K. (1996). *Realidad y relaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Maturana, H. & Valera F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How american business can meet the japanese challenge. Los Angeles: Addison-Wesley.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1996). El análisis del discurso y la identificación de repertorios interpretativos. En A. Gordo & J. Linaza (Comp.), *Psicologías, discursos y poder*. España: Visor.
- Shein E. H. (1996). The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.