

DE LA TRADICIÓN A LA RACIONALIZACIÓN. REPERTORIOS CULTURALES QUE CIRCULAN EN UNA ORGANIZACIÓN ALIMENTADORA DEL SISTEMA DE TRANSPORTE MASIVO DE PASAJEROS EN BOGOTÁ

HERNÁN CAMILO PULIDO M.

CARDIFF UNIVERSITY

MARÍA MARGARITA AUZA D. E INGRID TATIANA RUÍZ S.*

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, BOGOTÁ

Recibido: agosto 3 de 2005

Revisado: agosto 19 de 2005

Aceptado: septiembre 9 de 2005

ABSTRACT

This study established the cultural repertoires used by workers and managers when they were negotiating the organizational life in one company of the new urban passenger's transport system in Bogotá, Colombia. The cultural repertoires were distributed in the following levels: interpersonal, inter-groups, intra-groups, intra-organization, inter-organizations (Schvarstein, 1992). To collect the data, 20 interviews with workers, participant observations and analysis of organizational documents were made. This study shows that cultural repertoires constitute an alternative approach to organizational culture.

Key words: Discourse analysis, organizational culture, social psychology of organizations, urban transport.

RESUMEN

Este estudio estableció los repertorios culturales que usan los trabajadores y el personal administrativo para negociar la cotidianidad organizacional en una de las empresas alimentadoras del nuevo sistema de transporte urbano de pasajeros en Bogotá, Colombia. Los repertorios culturales fueron ubicados en los niveles: negociaciones interpersonales, inter-grupos, intra-grupo, intra-organización inter-organizaciones (Schvarstein 1992). Para recolectar la información se llevaron a cabo 20 entrevistas con trabajadores de los distintos niveles jerárquicos que componen la organización, adicional a esto se realizaron observaciones de campo y análisis de documentos organizacionales. Se resalta la pertinencia de los repertorios culturales como un enfoque alternativo a la tradicional cultura organizacional presente en la literatura.

Palabras clave: Análisis de discurso, cultura organizacional, psicología social de las organizaciones, transporte urbano.

* Correspondencia relacionada con este artículo por favor enviarla a: pulido-martinezhc@cardiff.ac.uk / campulido@hotmail.com

El sistema de transporte urbano de pasajeros en Bogotá

El sistema de transporte urbano de pasajeros en Bogotá se halla en un proceso de transición de un sistema tradicional basado en la propiedad individual de los vehículos a un sistema burocratizado y centralizado. En la actualidad tres grandes tipos de empresas ofrecen los servicios de transporte.

- Las empresas tradicionales, alrededor de las cuales los propietarios individuales continúan ofreciendo el servicio en la mayor parte de la ciudad.
- Las empresas modernas y burocratizadas que presta su servicio en los corredores viales especialmente construidos para el sistema Transmilenio.
- Las empresas alimentadoras que se encargan de recoger y llevar a los pasajeros desde los suburbios cercanos a las estaciones del sistema principal.

Actualmente en Bogotá se está implementando un nuevo sistema de transporte urbano de pasajeros. De un sistema tradicional basado en la propiedad individual se está pasando a un sistema gerenciado por empresas nacionales e internacionales que empiezan a ofrecer el servicio.

El estudio que se presenta a continuación, se adelantó dentro de una de las nuevas empresas *alimentadoras* del sistema masivo de transporte urbano de pasajeros que en la actualidad se está implementando en la ciudad de Bogotá. Estas empresas están dedicadas a recoger los pasajeros de los barrios aledaños a los principales corredores viales que hasta el momento han sido creados y por los cuales circulan los buses bi-articulados pertenecientes a las empresas operadoras que componen el corazón del sistema Transmilenio.

La empresa alimentadora *Uribe-Uribe*, cuenta con una planta de 32 personas, distribuidas entre las áreas de administración, recaudo y operación. El servicio se presta con nueve buses no articulados, diseñados especialmente para cumplir con los requerimientos del sistema. Los vehículos diariamente realizan alrededor de 180 viajes, distribuidos en tres rutas que atraviesan diversos y muy poblados suburbios de distintos estratos sociales.

Uribe-Uribe ofrece un servicio de transporte de pasajeros racionalizado acorde con los requerimientos generales que se han establecido para este tipo de empresas por parte de las entidades gubernamentales. La manera en la cual operan las empresas que forman parte del sistema Transmilenio resulta totalmente contrario al servicio tradicional, que se caracteriza por la informalidad en la que se adelantan las operaciones, donde el conductor y el propietario del bus establecen la relación básica en la cual se fijan horarios, salario, número de pasajeros, etc. En el nuevo sistema están claramente establecidos y con-

trolados todos los aspectos técnicos de funcionamiento, tanto por la empresa, como por parte de las organizaciones oficiales. En este nuevo panorama las empresas alimentadoras y operadoras juegan un papel fundamental en la sistematización y control de las relaciones entre los diferentes actores sociales y en la prestación del servicio.

El acercamiento al mundo del trabajo desde una psicología sensible a la cultura.

La transición por la que está atravesando el transporte urbano de pasajeros en Bogotá ha convertido a las empresas que prestan este servicio en lugares privilegiados para estudiar las maneras características en las cuales nos organizamos para trabajar. Estas formas culturales propias, son dejadas de lado cuando solamente se consideran desde una psicología de corte tradicional, la cual no busca ser sensible a este tipo de aspectos culturales, sino que por el contrario, tras un velo de cientificidad, privilegian casi exclusivamente preguntas por *cómo hacer* es decir, cómo alcanzar mayor eficiencia. (Hollway, 1991; Le Mouel, 1992). De este modo, la psicología convencional consigue poner aparte, no asumir o simplemente soslayar aspectos que resultan primordiales dadas las condiciones en las que se presenta el mundo del trabajo en nuestro contexto. Las preguntas que consideran el sentido de las actividades laborales, tales como *¿para qué? ¿por qué? y ¿para quienes?* son muy pocas veces consideradas por un conocimiento psicológico que busca su legitimidad en una posición libre de valores y por tal se asume como justa en el medio laboral (Ardoino, 1980; Pulido, 2000; 2001).

Cuando la disciplina psicológica indaga por la cultura en los lugares de trabajo y su relación con los sujetos que forman parte de una organización, generalmente lo hace desde una perspectiva que considera la cultura como una serie de variables que pueden ser medidas, manipuladas y puestas al servicio de la producción (Robbins, 1987), posición que ha recibido múltiples críticas. Por una parte, se ha señalado la falta de un concepto fuerte de cultura en este tipo de estudios y su consiguiente reducción de un fenómeno complejo de significación a solamente cifras (Hollway, 1991). En este mismo sentido, Jackson (2000) critica la visión del líder como productor de cultura, resultado de la visión limitada en la que los directivos de una organización planean y desarrollan actividades para hacer culturas fuertes, lo cual significa que la cultura puede ser influenciada mediante la manipulación de las variables. Esta es una perspectiva que olvida que la cultura es compartida y construida, y que no se reduce a la lectura que de ella se realiza desde la posición de la gerencia.

Por otra parte Gergen y Thatchenkery (1996) se preguntan por las empresas y por la organización del traba-

jo como formas culturales de vida. Ponen en cuestión la forma *empresa* como el estereotipo de organización que se nos propone alrededor del cual debemos funcionar indiscriminadamente, y según la cual la industria y las organizaciones contemporáneas serían las maneras más avanzadas y progresistas de organizarnos para trabajar. Señalan que los estudios organizacionales y la psicología convencional por extensión, conciben a la organización y las posibles intervenciones que en ellas se hagan, como resultado de una manera moderna de estudiar los espacios de trabajo, en donde el sujeto que labora se concibe unitario, racional y autónomo, el lenguaje figura como vehículo que permite tener un reflejo cierto del mundo y la intervención se deriva de un proceso de investigación en el cual la medida y las técnicas estadísticas son fundamentales. Como contraposición, Gergen y Thatchenkery proponen una visión constructorista de la ciencia organizacional y de la psicología en relación con el mundo del trabajo, en la cual la cultura juega un papel primordial, en donde se permite el desplazamiento de la racionalidad individual hacia una racionalidad comunal, y en donde la empresa se concibe como una construcción social en la que participan los diferentes actores sociales a través de versiones diversas sobre el acontecer organizacional.

Los trabajadores y la cultura organizacional en la cual están inmersos, como sujetos producidos y productores de ésta, pueden ser considerados de distintas maneras. Varios autores se acercan a una mirada compleja de la cultura, lo cual por ejemplo significa, según Gutiérrez (2002a), distintas metáforas tanto para leer como para intervenir en las organizaciones. De la cultura vista como museo, tejido o telaraña, metáforas adecuadas para la cotidianidad empresarial, se desprende el papel que pueden jugar los distintos sujetos miembros de las empresas, así como unas maneras de concebir las posibles intervenciones en una organización (Gutiérrez, 2002b). Una visión de la psicología, que tiene en cuenta la cultura para acercarse a los procesos que ocurren en el mundo del trabajo como opción para comprender las organizaciones, la presentan Mantilla (2001), y Mantilla y Gutiérrez (2001). Estas investigadoras resaltan la relación entre los sujetos que componen una organización y su entorno histórico y cultural. Esta relación que está mediada por el lenguaje implica que para estudiar la cultura de la organización y los sujetos inmersos en esta como productores y producidos, se convoquen las narraciones que dan cuenta de los relatos "donde se evidencian formas de vida particulares de la institución". Esta perspectiva proveniente de una psicología sensible a la cultura toma como referente a Jerome Bruner a quien las autoras citan textualmente "una psicología sensible a la cultura es aquella que busca no sólo lo que hace la gente, sino también en lo que dicen que hacen y lo que dicen que los llevó a hacer lo que hicieron y, por encima de todo, cómo dice la gente

que es su mundo". Desde allí se desprende que en la organización circulan múltiples versiones acerca del acontecer organizacional las cuales sirven de base para las negociaciones cotidianas de sentido.

Bernhard y Vargas (2001a) asumen una posición distinta, utilizan análisis narrativos y análisis de discurso para estudiar las negociaciones que tienen lugar en procesos de modernización en el sector floricultor. En la perspectiva que asumen, el lenguaje juega un papel primordial que les permite aproximarse a los discursos hegemónicos y subalternos en estos espacios en donde se labora (Bernhard y Vargas 2001b). Desde una perspectiva que también toma en cuenta las versiones que circulan en la organizaciones como sustento central del mundo del trabajo y reflejo de la cultura en la que se está inmerso, Pulido (2000) y Pulido y Carvajal (2001) se acercaron a la construcción de la identidad de los conductores y de propietarios de vehículos del servicio tradicional o colectivo de transporte urbano de pasajeros. La perspectiva utilizada en estas indagaciones se basó principalmente en la propuesta que para la psicología realizaron Potter y Wetherell (1987). Se trató entonces de ubicar los diversos repertorios culturales que estaban en la base de las identidades de los actores sociales bajo estudio.

La negociación cotidiana de significados, eje de la relación psicología-cultura-trabajo

Este estudio estableció los diversos repertorios culturales que se utilizan en la empresa alimentadora de transporte Uribe-Uribe. Posteriormente ubicó estos repertorios de acuerdo con la clasificación que para las interacciones en los ámbitos laborales proponen Schvarstein (1992) y Schvarstein y Etkin (1993). Los niveles comprenden: la relación cara a cara que sostienen los distintos miembros de las organizaciones pasan por los grupos que la componen, por la organización misma y su relación con las demás organizaciones y por último por el nivel institucional en la cual está inmersa la organización. Las negociaciones cotidianas de las cuales habla Schvarstein (1992) se adelantan a nivel de: personas específicas, grupos que componen la organización, las demás organizaciones, y también se consideran las negociaciones que ocurren entre los niveles, es decir, entre las personas y los grupos, entre las personas y la organización, entre los grupos y la organización y entre las organizaciones.

Para este estudio, la negociación cotidiana de significaciones que ocurre en las organizaciones fue asumida privilegiando el uso que las personas hacen del lenguaje para producir ciertos efectos por ellos deseados. De esta manera, el análisis de discurso propuesto por Potter y Wetherell resultó adecuado para alcanzar la lectura por

niveles que se buscó realizar. Este tipo de análisis de discurso se focaliza fundamentalmente en la pragmática del lenguaje; lo que interesa estudiar es el uso que las personas hacen del lenguaje para alcanzar ciertos resultados, ciertos efectos sociales. Dentro de esta perspectiva el investigador como lector competente de la cultura ubica una serie de discursos que permitan comprender determinadas situaciones sociales. Con base en la presentación inicial que realizaron Potter y Wetherell (1987) en su libro *Discursive Social Psychology* se han iniciado una serie de estudios y de discusiones acerca de las implicaciones que tiene la aplicación del análisis de discurso para la psicología contemporánea. En relación específica con el mundo del trabajo y de las organizaciones se han realizado análisis de discurso que consideran la carrera profesional y el género (Marshall and Wetherell, 1989), la construcción de la subjetividad de los trabajadores (Riordan, 2002), la identidad laboral de las mujeres conductoras del transporte urbano de pasajeros (Rojas, Torres & Vázquez, 2001), se analizan los momentos críticos de la memoria colectiva organizacional (Aguilar y Quintero, 2000), se presentan y analizan los repertorios que utilizan los actores sociales a raíz de la implementación del nuevo sistema de transporte Transmilenio (Pulido & Carvajal, 2001).

Método

Participantes, instrumentos y procedimiento

Para este estudio se utilizaron diversas estrategias de recolección de la información durante un periodo de dos meses. Se realizaron 20 entrevistas a profundidad con diversos actores sociales de la organización, nueve operadores, cuatro de personal administrativo y siete de personal recaudador. Se analizaron los documentos organizacionales en los que se habían plasmado la visión, misión y objetivos empresariales. Se sostuvieron conversaciones informales y se asistió a sesiones de trabajo con los miembros de la organización. La información se procesó construyendo árboles y matrices de sentido (Gómez, González & Zabala, 1996).

El análisis de discurso que se utilizó no se asimila a visiones positivistas en donde procedimientos como determinar puntuaciones, crear categorías, desarrollar análisis estadísticos, determinar frecuencias en las que aparecen las palabras y factores por el estilo son el centro del análisis. Por el contrario, en el análisis de discurso adelantado, tal como lo señalan Potter y Wetherell (1994), no existe un proceso mecánico que sea particularmente útil, en gran parte lo que se busca con este método es minar la idea de que usando unos pasos –por interesantes que puedan lucir– los resultados aparecen. El método, como lo señalan los autores, no consiste en una serie de pasos a través

de los cuales emergen unos resultados. Es una habilidad que desarrolla el investigador la cual le permite adelantar el análisis de discurso al estar en estrecho contacto con la cultura en la cual está inmersa la situación social que estudia. Los resultados aquí son una construcción que se realiza entre los investigados y los investigadores, en donde la calidad del análisis dependerá de cómo garantizar las interpretaciones, lo cual está supeditado a la calidad de observación in situ, de la cuidadosa observación de los detalles del material, de la capacidad para discernir las alternativas potenciales, de instaurar conexiones con otros estudios y, finalmente, de la calidad del relato al presentar los datos. Potter and Wetherell hacen las siguientes sugerencias a la hora de conducir el análisis de discurso: Leer y releer el texto, despacio y varias veces, atendiendo al conjunto de oraciones que representan eventos de una manera similar, metáforas, visiones, maneras de hablar que en conjunto pudieran constituir una identidad. Atender a la organización retórica del texto. Usar la variación como palanca, leer los detalles, atender a la relación de responsabilidades y finalmente considerar otros estudios de análisis de discurso.

Resultados

Una vez analizada la información recogida, se ubicaron los repertorios culturales por los niveles anteriormente señalados, posteriormente se construyeron dos grupos diferentes de repertorios: aquellos repertorios culturales que articulan a la organización, los cuales están compartidos por todos los entrevistados, y aquellos repertorios que juegan un papel antagónico y que señalan los conflictos dentro de la organización. Si bien los discursos articuladores permiten que se adelanten ciertas acciones que son claves para el desenvolvimiento de la organización, también se presentan otros discursos que resultan antagónicos. Estos pueden ser movilizados o inmovilizados de la organización a través del conflicto que señalan y de las posibles soluciones que se les asignen. Este antagonismo claramente refleja las diferentes posiciones desde la cuales son enunciados y las relaciones de poder que las acompañan, y a su vez también señalan los conflictos que están subyacentes en estas distintas instancias. La empresa se ve enfrentada fundamentalmente a una situación en la cual se requiere que funcione como una organización moderna, burocratizada y por lo tanto con procesos de gestión impersonales, en donde los méritos guíen las acciones, la nacionalización del trabajo sea fundamental, el servicio esté totalmente controlado y estandarizado, las rutinas claramente establecidas, los roles y posiciones delimitados, etc. Pero nos encontramos con una empresa que de alguna manera viene de la tradición, es decir, proviene de un estilo con el que se presta el servicio en el sistema tradicional. Tanto la gerencia como

gran parte de los trabajadores tenían experiencia en el sistema de transporte tradicional; esto no necesariamente representa una desventaja, pues como se verá mas adelante existen algunos aspectos en donde provenir del medio del transporte convencional representa ciertas ventajas que están derivadas de esta experiencia previa y que permite que este tipo de empresas alimentadores se desenvuelva mejor ante la nueva situación que tienen que enfrentar. Esta situación entre la tradición y la nacionalización, se refleja en la siguiente serie de discursos que están indicando la tensión que se presenta entre la empresa burocratizada moderna y la empresa configurada de manera tradicional.

Repertorios articuladores

Asando y comiendo. Son similares todas las versiones agrupadas bajo el repertorio asando y comiendo; la empresa tiene que sobrevivir y depende de si llega a sostener y a superar sus niveles de gasto en comparación con sus niveles de ingreso. Tanto administradores como trabajadores comparten esta manera de ver la organización y la situación por la que atraviesa, la cual todos están llamados a solucionar. “Trabajamos a física pérdida hasta septiembre del 2002 y ahí nivelaron un poco, nosotros podíamos decir que haciendo grandes esfuerzos de lo que estamos haciendo, estamos en la línea de flotación, esto no está produciendo dinero, es más fácil que produzca perdidas, no están dadas las condiciones para que produzca esto, vivimos.” Este trabajar y producir justo en la línea de flotación para no estar generando pérdidas pero tampoco ganancias, permite que se articulen acciones desde las diferentes posiciones que se comprometen con “sacar la empresa adelante”. Esto se traduce en la esperanza de que en el futuro la empresa estará mejor y podrá ofrecer un mejor mañana a los diversos miembros que la componen. “Pues ahí [hay] que trabajar muy duro, o sea el factor económico es bastante difícil, por que es que ahí que estamos como dicen asando y comiendo. Pero pues, no sé, si trabajamos duro ahorita yo creo que en el futuro nos va [a] ir muy bien”. “Asando y comiendo”, o la referencia a sobrevivir, ha permitido por ejemplo que los trabajadores en determinando momento asuman que pueden ayudar a la empresa en una situación extrema de crisis en la cual era necesario postergar el pago del dinero que les correspondía; al respecto por ejemplo: “es que aquí la gente tiene tal conciencia de cómo estamos que en un momento dicen que no les paguemos, por lo pronto, porque la empresa necesitaba la plata, que postergáramos el pago mientras estábamos mejor”. Apreciadas este tipo de anuencias por la administración, señalan la interiorización de los objetivos y valores de la empresa, así como también la necesidad de trabajo que tienen las personas que están vinculadas. Las

necesidades de mantener un empleo también se vinculan con este “asando y comiendo”.

La empresa, la escuela. La empresa vista como un espacio en donde se aprende, articula a los diferentes miembros de la organización. Tanto los trabajadores como la gerencia se refieren constantemente a las posibilidades de aprender cosas nuevas, tanto de su trabajo, como de las relaciones que se establecen con los demás miembros de la organización. La empresa como escuela es una formadora del cambio, produce transformación que lleva hacia la mejoría tanto a nivel personal como a nivel de desempeño organizacional. La empresa-escuela permite a los miembros de la organización naturalizar el cambio que ha ocurrido en el cual la racionalización juega un papel fundamental y los procesos de gestión regulan los hábitos de trabajo. Se utiliza en especial con relación a la capacitación que fue impartida a los conductores antes del inicio de sus actividades, la cual formó parte del proceso de selección, pero a su vez sirvió para establecer unas bases sobre las cuales prestar un servicio que se sabía era distinto. Claramente la empresa como escuela entonces “cambia toda esa ideología, los conceptos con los que ellos venían del transporte público, aunque es complicado, pero para eso se les dio toda esa capacitación en relaciones hacia los usuarios, relaciones hacia los compañeros, manejo del dinero (...) toda esa capacitación”. Cuestión que por demás no solamente está apreciada por los trabajadores que pertenecen a la administración. Todo lo contrario, los operadores del sistema también valoran esa capacitación que se impartió en la escuela Uribe-Uribe y que ubican como una estrategia que les permitió mejorarse a sí mismos y al estatus social que venían teniendo como conductores del servicio tradicional.

Por otra parte, ante los cambios en los niveles salariales resultado de la implementación del sistema y por la reforma laboral promulgada por el gobierno, la cual perjudica sustancialmente los ingresos de los trabajadores, el repertorio de la empresa-escuela es utilizado para mostrar cómo se proporcionó una educación en relación con administrar el dinero y a administrarse a sí mismos que les permite confrontar la situación. “Es que aquí aprendimos muchas cosas, por ejemplo a cómo administrar el dinero, ahora tenemos menos pero sabemos cómo hacerlo rendir, y destinamos esto para el arriendo, para los servicios, para el colegio de los niños para la comida. Ahora estamos pendientes de eso”. El fragmento que se presenta de manera generalizada señala cómo los trabajadores pueden entonces asumirse a sí mismos como administradores del dinero y de su propia interioridad.

El reto y su complemento... sacar esto adelante. El reto se utiliza para articular la organización y darle sentido a las acciones que se están adelantando a nivel general dentro de la organización. Para las personas que están en los

cargos directivos por ejemplo se refiere a “Uribe-Uribe para mí es un reto mas no es una necesidad, entonces como que me la estoy gozando, aprendiendo y experimentando cosas”. La situación que confronta la organización en relación con lo novedoso del sistema en el que se inserta permite usar este repertorio para señalar además cómo el reto, es ser, o llegar a ser el modelo del sistema, “eso es lo que hemos venido haciendo y que buscamos que al final de todo este proceso de aprendizaje que yo creo que nunca se acabará, buscamos los mejores resultados para Uribe y convertimos, como siempre hemos querido, en la empresa modelo del sistema.”

El experimento. La empresa ha tenido que implementar diversos procesos para adelantar la operación. En un medio totalmente racionalizado, contrario a la manera en la que se venía prestando el servicio, las diversas actividades que se adelantan son totalmente nuevas y no se sabe con absoluta seguridad qué resultado tendrán. El experimento es necesario para pensar en las formas más adecuadas para el ensayo de maneras de trabajar, de relacionarse, de actuar a todos los niveles: en la operación misma, en la relación con los usuarios, con la administración y con los demás miembros del personal. El experimento recorre la administración “eso es lo que hemos venido haciendo y que buscamos que al final de todo este proceso de aprendizaje, que yo creo que nunca se acabará, buscamos los mejores resultados para Uribe y convertimos como siempre hemos querido en la empresa modelo del sistema.”. Pero también es usado por los trabajadores, quienes describen cómo existen posibilidades de realizar el trabajo de maneras diferentes para mejorarlo, “aquí ensayamos cómo hacer el trabajo, probamos hasta que encontramos cómo se hacen las cosas mejor. Como esto es nuevo hay que intentar hasta lograr lo mejor”, obviamente, el experimento asume matices dependiendo de la posición en donde se esté ubicado en la escala jerárquica de la organización. Para la administración significa experimentar con nuevas formas de organizar el trabajo, de racionalizar a todos los niveles la operación. Para los trabajadores está en relación con experimentar las formas de ejecución.

Repertorios antagónicos

Las parejas antagónicas que se presentan a continuación están derivadas, o mejor, son el reflejo de la situación por la que atraviesa la empresa. Estas parejas señalan conflictos que se presentan a distintos niveles. En su conjunto muestran el movimiento que ocurre en la empresa entre lo moderno racionalizado y las maneras tradicionales en las cuales se prestaba el servicio. A la hora de intervenir la organización no se tratará entonces de que haya una que sea mejor que la otra, sino por el contrario de tomar las ventajas que ofrecen tanto las maneras tradicionales como

modernas de organizarse para trabajar, de forma tal que se puedan viabilizar los conflictos que se presenten y que no se genere inmovilidad al interior de la organización.

La ley es igual para todos y hay que cumplirla vs. Las personas tienen sentimientos emociones y razones. O del liderazgo legal vs. el liderazgo paternalista. “Tenemos a la cabeza ideas paternalistas, entonces [él], siempre se preocupa por la parte humana, entonces, cuando a veces uno ya quiere ceñirse demasiado a la ley, resulta que no, que él siempre va ir con el lado paternalista, que tenemos que ser buena gente, que tenemos que ser chéveres”. “Pero igual si la falta no amerita una sanción, uno lo que hace es sentarse, hablar con la persona: oiga, mire, ¿qué pasó?, noto que está mal en rendimiento, noto que está distraído, ¿tiene algún problema?, le podemos ayudar; y eso ha ayudado terriblemente”.

Las maneras en que se ejerce el poder y el control varían de acuerdo a la posición en la que se ubiquen los miembros de la organización en la escala jerárquica. No se presentan unas maneras homogenizadas del ejercicio de la autoridad. Las personas que ejercen el poder, especialmente la gerencia, han utilizado unas formas de control que no se alejan de la tensión que existe entre la modernización y la tradición, proceso en el cual, como ya dijimos, se encuentra la organización. En la base de lo que los miembros llaman *ideas paternalistas* encontramos el discurso de las relaciones humanas, tal como se ilustra en los fragmentos anteriores, en los cuales figuran como estrategias muy importantes la buena comunicación, la comprensión de la situación, la percepción del trabajador acerca de su trabajo, la escucha atenta y la utilización frecuente de la retórica de la empresa como una gran familia.

Contrario a este liderazgo paternalista que se basa en el discurso de las relaciones humanas, se presenta lo que llamamos el liderazgo formal. Mucho más ceñido a las normas, a la formalidad, a la jerarquía, a las leyes que se han establecido con anterioridad y que está visto como el eje que se debe mantener para seguir procesos regulares. Son dos repertorios que se enuncian desde posiciones distintas por diversos jefes y por los trabajadores tanto del recaudo como de la operación. Dos maneras o estilos que entran en choque en todos los sectores pero especialmente en aquellos en donde la presencia de la gerencia se hace menor y el control que se necesita es mayor, como en el área de recaudo. Esto genera conflictos al hacer uso de las normas que regulan la organización “hay que poner sanciones cuando hay unas faltas ¿no?, pero siempre tenemos que estar cercanos a las personas y ver el lado humano, hay veces que es desesperante y se los confieso, sólo produce problemas”. También el conflicto entre el discurso de las relaciones humanas y el líder que se apega a las normas más que a la escucha y la comunicación permite entonces que las normas no se apliquen de manera im-

personal, “cuando incurrir en alguna falta hay que sancionarlos, porque si no se sanciona al uno, el otro entonces va a decir, pues no me sancionan porque al otro no lo han sancionado, pues tiene que ser algo tan equitativo, entonces por más que haga esto, o lo otro... me toca sancionarlo porque incurrió en una falta”. No se está sugiriendo aquí que en el futuro la empresa deba modernizarse en su totalidad, o que por el contrario deba volver a retomar las maneras tradicionales en que los miembros se relacionaban. Quizá se trate de negociar una cotidianidad que permita tomar lo mejor de ambas formas para viabilizar el conflicto a nivel de las relaciones formales en las cuales se ejerce el poder y se adelantan las actividades.

Somos de la familia o amigos vs. Aquí todos somos trabajadores; o De la familiaridad vs. La impersonalidad. Esta pareja fue referida a diversos niveles en el recaudo, la administración y la operación. Se ofrecen a continuación fragmentos que se toman de los relatos que los miembros de la organización refirieron a este respecto. Por contraposición se muestra implícita la demanda a través del repertorio de la imparcialidad en las relaciones, que en este caso está relacionada con suspender los lazos familiares y los privilegios que algunos señalan se pueden obtener a través de los lazos de consanguinidad y de amistad. “Hay un dicho que dice que la sangre tira y pues yo creo que sí es cierto en gran parte, pues uno si ve a alguien, pues muy cercano a uno que de pronto tiene un paseo, hoy digamos tengo a mi hermano y yo veo la posibilidad de que él tiene que ir a pasear hoy, pues cuadrémosle el horario o algo para que él pueda ir”. O también fue referido, “es un error, yo creo que de pronto venir recomendado por un familiar o trabajar con un familiar es una debilidad, porque no solamente es lo que haga uno, sino también es como que hay que darle cuenta al familiar es como la ‘patica’ ahí, pues es que la sangre tira.” Por otra parte se utiliza el discurso de la familiaridad para mostrar como no se guardan los conductos regulares y se contribuye a mantener cierta informalidad. Por ejemplo en cuanto a flujo de la información “... ahí es donde él tiene su red de informantes que apenas pasa algo en recaudo entonces él lo llama y qué hubo, que pasa tal y tal cosa; o sino el amigo: oiga, que pasa tal y tal cosa, cuando ni siquiera ellos se han enterado y eso es lo que a ellos les molesta de él”.

Siempre aplicamos los mismos procesos vs. Dependiendo de la situación los procesos cambian. O De los procesos formales vs. Los procesos informales. Este par antagónico, muy cercano al anterior, asume sin embargo, matices particulares. Esto especialmente en relación con los procesos de gestión del personal. Los procesos formales que adelantó y que adelanta la empresa son bien reconocidos y apreciados a través de estos repertorios, se señala como forman parte de una de las características que hacen particular a Uribe-Uribe,

“presenté la hoja de vida y después de un largo proceso de selección, fue un poco complicado pues unas pruebas psicotécnicas, bueno, pruebas médicas, visita domiciliaria, como una, dos semanas de capacitación, eso fue lo más importante”. Sin embargo, para mostrar la falta de continuidad en los procesos con la informalidad que esto significa y la dificultades que representa, se utiliza la contrapartida “al principio nosotros creíamos en atender bien al público, pero todo eso ha desmejorado con las nuevas personas de recaudado, a ellos les ha hecho mucha falta la capacitación que tuvimos en un principio, pues no se les ha inculcado el buen trato a los usuarios, la atención ha desmejorado, es que el proceso cambió y a ellos no se les dio lo que necesitaban de capacitación y ahora están ahí trabajando.” Dentro de esta pareja antagónica se muestran cómo existe en ocasiones falta de límites en las actividades de trabajo. Se ilustra nuevamente el aprecio por los procesos continuos y racionalizados “el manual de funciones es importante porque es tener el mapa, uno sin mapa se pierde, si ya tiene uno un mapa, uno ya sabe por donde tiene que coger, qué es el procedimiento que ya tiene que hacer.” y su contracara en relación con el no respeto de las funciones. “Los operadores algunas veces se toman atribuciones que no deben, o sea no se quedan (...) en su puesto, es como yo decir: oiga, salga a tal hora porque le toca, no el problema es de él si la está embarrando, si está saliendo a la hora que es o que no es, es lo mismo que ellos no pueden decir: oiga, deje salir a un pasajero, oiga, déjelo, ayúdelo, pero se meten en lo que nos les toca e interfieren en la plataforma.” Por último, otro aspecto que es posible mencionar está en relación con la evaluación del desempeño. “me gustaría que Gerencia reconociera todo lo que yo hago acá... a mí me parece que le falta reconocer más la labor que hacemos, se nota en recaudo o en los operadores pero no aquí, no hay evaluación de lo que hago”. Y además “lo malo que se ve en la empresa... es que no vea esos esfuerzos que se hacen –que en otras partes no se hacen–, que uno [tenga que] agarrarse con los clientes, que explicarles infinidad de cosas...” Estos últimos fragmentos ubicados dentro del par antagónico señalan la necesidad diseñar y mantener unos procesos que contribuyan a formalizar la empresa, se manifiesta a través de ellos el malestar que genera no tener esta clase de procedimientos establecidos, lo que se traduce en desconocimiento y falta de reconocimiento de las actividades de los trabajadores.

El trabajador como colaborador-constructor vs. El trabajador dócil. O De la disponibilidad vs. La obligación. Ante las nuevas rutinas y frecuencias que el sistema impone, con las cuales indiscutiblemente se debe cumplir pues de lo contrario acarrearían sanciones severas, el personal administrativo ha utilizado el repertorio de los colaboradores. Esto en relación con la disponibilidad que deben tener lo operadores y recaudadores cuando se presente

alguna dificultad que implique el reemplazo de algún trabajador por motivo de cualquier inconveniente, independientemente de que se encuentre en sus periodos de descanso. “a uno le preguntan; mas cuando uno dice que no puede, se pone como seria y dice que así cómo Uribe les colabora, a uno le toca colaborarle, pero hay que ver que [de] 4:45 a.m. a 12 p.m. es difícil trabajar ¿no?, entonces sí se han presentado esos problemas”. Es corriente entonces que esto se asuma como un irrespeto a la vida privada del trabajador por parte de la organización. “Es que aquí el que vive cerca tiene que estar disponible, lo llaman: Véngase ya. No importa si acabó de salir, sábado o domingo tiene que venir, no importa si está de descanso”. Disponibilidad en contraposición a obligación no implica necesariamente que cuando los trabajadores enuncian repertorios como *el reto, o la empresa como escuela* estén siendo incoherentes o se invalide la clasificación que aquí se presenta. Lo que se está señalando es que ante situaciones distintas en relación con las actividades laborales cotidianas las posiciones desde las cuales se enuncia quieren alcanzar diferentes resultados y en esta medida se utilizan los repertorios diferentes sin que ello implique incoherencia o contradicciones.

Nos prometieron vs. No nos cumplieron. O De las altas expectativas vs. Bajo cumplimiento. “Cambian dependiendo del tiempo, pues porque antes de iniciar a trabajar uno tenía como unas expectativas mucho más amplias y digamos, todo esto de la visita domiciliaria y todas estas cuestiones pues hacen que uno cree como una imagen de la empresa muy importante, que la empresa es bastante importante y pues en sí, sí, ha sido importante y me ha brindado bastante, pero poco a poco, ya uno estando adentro, pues se ha dado cuenta que esas expectativas poco a poco se han ido perdiendo.”

Paralela a la falta de procesos continuos, las expectativas con relación a diversos aspectos del bienestar del personal que se iban a alcanzar se han dejado de lado. Ante esto los trabajadores utilizan el *no nos cumplieron*. “No se han cumplido muchas de las promesas que se hicieron al principio, como era una empresa que nace, uno tiene muchas expectativas, no se han alcanzado las metas. Al principio, pues, una maravilla, se generó toda una expectativa, pues, es normal.” La falta de cumplimiento se señala a distintos niveles, entre estos en lo tocante al salario y los demás beneficios que se le adjuntan. “Por ejemplo que ascensos, bonificaciones, digamos en la parte económica al principio se pensaba que iba a ser como un poco mejor.”

Conclusión

Este estudio se acercó a una de las nuevas empresas que forman parte del sector del transporte urbano de pasajeros Transmilenio. Se establecieron las maneras en la cua-

les de forma particular se está construyendo la empresa alimentadora dadas las condiciones en las que se desenvuelve el sector. La empresa alimentadora se encuentra en una situación intermedia entre las grandes compañías operadoras y las empresas tradicionales. Uribe-Uribe ha sido una de las organizaciones que ha realizado experimentos exitosos a distintos niveles, por ejemplo con relación a la contratación laboral directa (que para el sector parece cada día más distante), mantiene quizás el mejor índice de cumplimiento en la operación y una de las mejores evaluaciones en cuanto al desenvolvimiento en la prestación del servicio, esto en relación con la evaluación que los usuarios hacen del servicio. Los repertorios que se encontraron señalan distintos conflictos que pueden ser movilizados en una construcción conjunta de la organización. En este sentido es posible que a partir de estos resultados se tenga una base para iniciar posibles intervenciones que vayan dirigidas a viabilizar los conflictos y por lo tanto contribuyan a mejorar la vida organizacional. Resulta fundamental que los miembros de la organización, a partir de los resultados, se pregunten cómo quieren su futuro: así estamos, y estamos alcanzando ciertos objetivos cuando usamos los repertorios que circulan, de lo cual surgen entonces las preguntas ¿Cómo queremos estar? ¿Hacia dónde nos dirigimos? Las respuestas a estas preguntas implican necesariamente una confrontación con los conflictos que se hacen visibles a través de los repertorios que se utilizan. A su vez le dan sentido a este tipo de trabajos y a las posibles intervenciones en la empresa que, más allá de la búsqueda de la eficiencia, de aquí se deriven.

Referencias

- Aguilar, O. & Quintero, J. (2000). *Memoria colectiva y organizaciones. El caso de una cooperativa de transportes en Santafé de Bogotá*. Tesis de grado no publicada. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Ardoino, J. (1980). La perspectiva centrada en la organización. En *Perspectiva política de la educación* (109-162). Madrid: Narcea.
- Bernhard, K. & Vargas, L. (2001a). *Negociaciones culturales de la modernización en Colombia: el estudio de caso de una empresa floricultora*. Ponencia presentada en el VI Congreso de Investigación en la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Bernhard, K. y Vargas, L. (2001b). *Narrativización y resistencia: Una aproximación a los discursos hegemónicos y subalternos de los espacios de trabajo femeninos*. Ponencia presentada en el VI Congreso de Investigación en la Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Gergen, K. & Thatchenkery, T. (1996). *Organizational science as social construction. Post modern*

- potentials. *Journal of Applied Behavioural Science*, 32, 356-377.
- Gutiérrez, E. (2001a). De la interpretación y la intervención. Aproximación a las organizaciones como culturas. *Debates en Psicología*, 4, 47-52.
- Gutiérrez, E. (2001b). Gestos de supervivencia. Ética y democracia en las organizaciones. *Debates en Psicología*, 4, 29-38.
- Gómez, D., González, A. & Zabala, C. (1996). *Estudio de las representaciones sociales sobre los episodios vividos por los ciudadanos acerca del transporte urbano en Santafé de Bogotá que se plasman en la prensa*. Tesis de grado no publicada. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behaviour. Managing the individual at work*. Londres: SAGE.
- Jackson, B. (2000). A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. *Journal of Applied Behavioural Science*, 30, 27-42.
- Le Mouel, A. (1992). *Crítica de la eficacia*. Barcelona: Paidós.
- Mantilla, F. (2001). Cultura organizacional y desarrollo humano. Una aproximación metodológica. *Debates en Psicología*, 4, 81-90.
- Mantilla, F. & Gutiérrez, M. (2001). La perspectiva histórico cultural en la comprensión de las organizaciones. *Debates en Psicología*, 4, 65-70.
- Marshall, H. & Wetherell, M. (1989). Talking about career and gender identities. A discourse analysis perspective. En *The social identity of women*. Londres: SAGE.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discursive social psychology*. Londres: SAGE.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1994). Analysing discourse. En A. Bryman & R. Burgess (Eds.), *Analyzing qualitative data*. Londres: Routledge.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1995). Discourse analysis. En A. Smith, R. Harre, & L. Van Langenhov (Eds.), *Rethinking methods in psychology*. Londres: SAGE.
- Pulido, H. (2000). *Nómadas urbanos. Acercamiento a la identidad laboral de conductores de vehículos del servicio de transporte urbano de pasajeros en Bogotá*. Tesis de grado no publicada. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Pulido, H. (2001). Hitos de la psicología organizacional. Trabajo y organizaciones. *Debates en Psicología*, 4, 7-17.
- Pulido, H. & Carvajal, L. (2001). Discurso y construcción de identidad. El caso de los propietarios de vehículos de transporte urbano en Bogotá. *Debates en Psicología*, 4, 91-103.
- Pulido, H. & Carvajal, L. (2000). *Buses, actores, discursos y poder. El caso de la implementación del transporte masivo Transmilenio*. Ponencia presentada en el VI Congreso de Investigación en la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Riordan, H. (2002). *Foucault and the subject. The question: Who are you? Referring to the subject construction in employee assistance*. Documento presentado en la ESREA Conference. Universidad de Roskilde.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Rojas, C., Torres, A. & Vásquez, G. (2001). *Acercamiento a las identidades laborales de las conductoras de transporte urbano en la ciudad de Bogotá*. Tesis de grado no publicada. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. & Etkin, J. (1993). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.