
El reto organizacional de los concesionarios del transporte público en la Ciudad de México

*The organizational challenge of concessionaires of public transport
in Mexico City*

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 5, no.3

Roberto Mendoza Padilla

Universidad La Salle México

robertomendoza@prodigy.net.mx

(correspondencia)

Comunicado breve

Recibido: 28/02/2023

Aceptado: 08/11/2023

Fecha de publicación: 08/03/2024

Resumen

En 2004 inició la transformación del transporte público concesionado en la Ciudad de México, en la que se pretende sustituir las unidades que datan de la década de 1990 por autobuses modernos. Las premisas son la formalización del sector y la creación de empresas. Esto representa un desafío para los concesionarios que no advirtieron el cambio, generando además la necesidad de talento humano que conozca del ramo del transporte público y que pueda dirigir adecuadamente estas nuevas organizaciones mercantiles. Los transportistas se enfrentan a retos que pueden resolverse de diferentes maneras, desde hacerse cargo de la situación por sí mismos, hasta ceder participación accionaria para recibir apoyo. Este artículo se enfoca a describir el problema del recurso humano necesario y la forma en que puede ser resuelto al complementar las habilidades y competencias de los concesionarios, y que los profesionales contratados adquieran los conocimientos necesarios, a fin de que la empresa de transporte tenga éxito.

Palabras Clave: BRT; competencias; curva de aprendizaje; formalización.

Abstract

In 2004, the transformation of the public transport concession in Mexico City began, in which it is intended to replace transport's units that date from the 1990s with modern buses. The premises are the formalization of the sector and the creation of companies. This represents a challenge for the concessionaires who did not notice the change, also generating the need for human talent who knows the field of public transport and who can adequately direct these new commercial organizations. Transport's operators face challenges that can be solved in several ways, from taking charge of the situation themselves, to giving up equity stakes to receive support. This article focuses on describing the problem of the necessary human resources and the way in which it can be solved complementing the skills and competencies of the concessionaires, and that the

hired professionals acquire the necessary knowledge for the transport company to be successful.

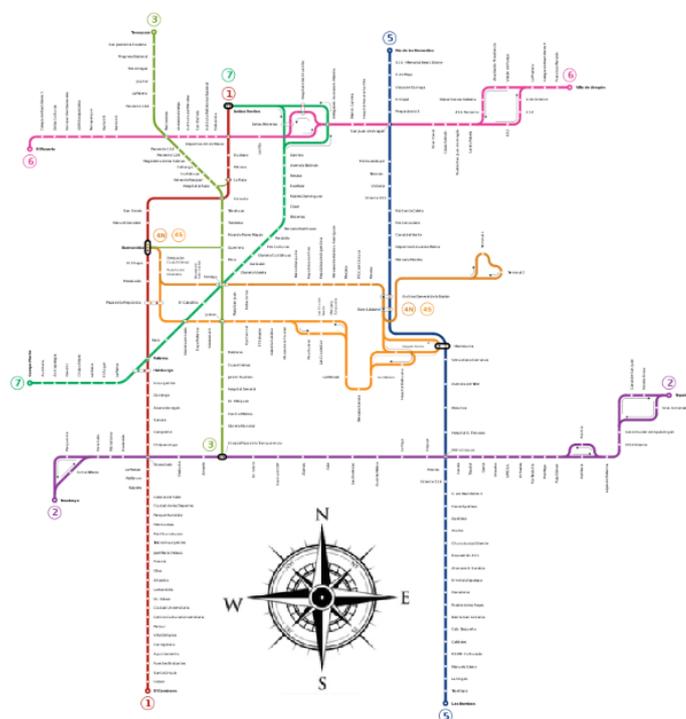
Keywords: *BRT; competences; learning curve; formalization*

Introducción

En 2004 se produjo un cambio de paradigma en el transporte público de pasajeros en el Distrito Federal, hoy Ciudad de México (CDMX), ya que en ese año se aprobó el sistema de “Corredores de Transporte Público de Pasajeros del Distrito Federal” con una primera línea de 19.4 km de recorrido en cada sentido. La demanda se estimó en 250,900 pasajeros al día, aunque en la actualidad el aforo es del doble. La operación utilizaría 80 autobuses articulados con capacidad de 160 pasajeros que sustituirían a 262 Microbuses concesionados y a 90 unidades de la Red de Transporte de Pasajeros (RTP) del gobierno. Al 2023 este sistema cuenta con siete líneas organizadas según se muestra en la figura 1, que trasladan cotidianamente a 1.5 millones de usuarios con una flota de 303 autobuses articulados, 124 biarticulados, 70 de 12 m y 90 de doble piso (Calderón Aguilera, 2015; GDF, 2004; SEMOVI, 2023a).

Figura 1.

Red del sistema Metrobús de la CDMX



Nota: <https://www.metrobus.cdmx.gob.mx/mapas-de-sistema/mapa-completo-del-sistema>

En Latinoamérica existían proyectos similares que resultaron exitosos, entre ellos Brasil, Ecuador y Colombia que desde la década de 1970 instrumentaron carriles exclusivos para el tránsito de los autobuses de pasajeros en las ciudades de Curitiba, Brasil, Quito, Ecuador y Bogotá, Colombia. Esto animó a la entonces secretaria de medio ambiente, Dra. Claudia Sheinbaum a plantear un sistema similar que se inauguró el 19 de junio de 2005 en la Avenida de los Insurgentes. Conocido como Bus Rapid Transit (BRT), este sistema que en la CDMX se denomina Metrobús, divide las vialidades para privilegiar el recorrido de los autobuses y evitar retrasos en el traslado de los pasajeros al convivir con los automóviles (Rosas Gutiérrez y Chías Becerril, 2020).

En la CDMX el transporte público de pasajeros es responsabilidad del gobierno, sin embargo, existe como en otras ramas de la economía la posibilidad de concesionamiento, que autoriza la prestación del servicio bajo condiciones previstas normativamente. Para este caso, la Ley General de Movilidad y Seguridad Vial [LGMSV] (2022) expedida por la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México (SEMOVI) especifica que las concesiones se otorgan a recorridos establecidos al que se llama Ruta, donde cada Ruta puede tener distintos recorridos denominados ramales.

Al 2023 la cantidad de Rutas-Ramales concesionados es de 95. Para el caso de la Avenida de los Insurgentes, la Ruta que operaba en el año 2004 era la dos, en convivencia con unidades de transporte de la RTP administrados por el gobierno de la ciudad, en una proporción estimada de 70.0 % y 30.0 % (GDF, 2004).

Para afrontar este importante cambio los concesionarios tuvieron que reorganizarse, ya que el diseño del proyecto implicaba no solo una nueva forma de operar en carril exclusivo, sino que el concesionamiento se retiraba a las personas físicas para ser otorgado a una persona moral creada para ese propósito. La empresa que se estableció para este primer proyecto fue Corredor Insurgentes, S.A. de C.V. (CISA), replicando el esquema de formalización para las otras líneas de Metrobús y para todo el transporte público concesionado convencional (Calderón Aguilera, 2015).

En caso de incumplir el ordenamiento normativo para la modernización del transporte la SEMOVI procede al retiro de la concesión. Los concesionarios no tienen

opción, se deben agrupar y hacer frente al desafío de volverse empresarios e incorporarse a la formalidad sin haberlo planeado. Al 2023 operan 33 empresas bajo este esquema, 9 de las cuales son del sistema Metrobús y 24 en autobuses convencionales sin carril confinado (LGMSV, 2022; SEMOVI, 2020, 2023b).

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles [LGSM] (2018), para cualquier nueva empresa en México uno de los requisitos legales es la integración de un Consejo de Administración. Para las empresas de transporte creadas a partir de los concesionarios de las Rutas este Consejo se elige en una asamblea general, otorgándole a los elegidos los poderes necesarios para el desempeño de sus cargos. La elección de los consejeros se hace simultáneo a varias actividades: i) Análisis de la publicación del proyecto de sustitución de unidades, ii) Elaboración de un modelo financiero, iii) Compra de la flota de autobuses nuevos, iv) Definición de una estructura administrativa, v) Implementación de la infraestructura de encierro de unidades, vi) Elaboración de la estrategia de mantenimiento, vii) Contratación de personal, entre otras.

La informalidad en la que operaban los concesionarios y las complicaciones para emprender una actividad empresarial para la que no se está preparado, hace dudar sobre el éxito de la organización. De ahí se plantea la posibilidad de una estrategia de gestión de talento que garantice no incurrir en errores que pongan en riesgo a la organización. Al respecto se parte de dos suposiciones: una es que los concesionarios no tienen las habilidades y competencias gerenciales necesarias, otra es que los profesionales que pudieran contratarse no conocen el ramo y por lo tanto no pueden ofrecer resultados alentadores antes de un proceso de adaptación y aprendizaje.

Esta situación que se vive al interior de las nuevas organizaciones de transporte debe apoyarse en recursos metodológicos para lograr un mejor desempeño a corto y mediano plazo, por lo que a continuación se describe una propuesta que puede contribuir a la solución del problema. Primero se describirá la estructura de una empresa de transporte y las habilidades que se deben desarrollar para dirigirla; para la parte académica se mencionan las posibilidades de preparación formal existentes. Enseguida se describen particularidades del transporte público, las cuales representan retos para los nuevos líderes, gerentes y directores de estas organizaciones. Posteriormente, se aborda

el concepto de curva de aprendizaje y la forma en que las actuales organizaciones han tratado de abatirla en cuanto a tiempo, riesgo y costo. Por último, se mencionan los trabajos futuros a desarrollar para continuar con el análisis aquí presentado.

Desarrollo

México es un país que colinda en su frontera norte con los Estados Unidos de Norte América y al sur con Guatemala y Belice en el continente americano, con una extensión territorial de casi dos millones de km². Su población en el año 2020, de acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico [SEDECO] (2020) era de 126,014,024 habitantes. La capital es la CDMX donde habitan 9,209,944 personas ocupando el segundo lugar entre las 32 entidades federativas que lo integran, solo superada por el Estado de México.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2022, Art. 4 y 28) se establece que las personas tienen derecho a la movilidad y que el gobierno puede concesionar los servicios públicos hacia terceros por motivo de interés general. Para el concesionamiento del transporte se deben observar las obligaciones normativas descritas en la LGMSV (2022) en donde se prevé que este acto administrativo será realizado hacia personas morales.

En México, la clasificación establecida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) señala que en el sector servicio una empresa se considera grande si tiene más de 100 empleados o factura más de 100 millones de pesos anuales. El transporte público de la CDMX como parte de este sector se ubica en esa clasificación, ya que las flotas de autobuses utilizados requieren dos o más operadores por cada unidad (GCDMX, 2021; Quintero González, 2017).

Este número de operadores es necesario ya que los horarios de trabajo inician en la madrugada y terminan después de medianoche, de tal manera que cualquiera de las empresas recién creadas cumple con este criterio de tamaño. A la plantilla de personal se deben sumar los trabajadores de campo y los administrativos (Moncada Aristizábal y Burbano Valente, 2005; Quintero González, 2017; Shibayama, 2011). Una pequeña o mediana empresa (Pyme) por el contrario es la que tiene menos de 100 empleados

(INEGI, 2009).

Por lo que toca a su facturación anual, se debe considerar que el ingreso para las unidades de transporte se obtiene en dos modalidades, una para las empresas de Ruta y otra para las empresas de Metrobús. No todas las empresas del transporte público concesionado alcanzan los 100 millones de pesos acumulados anuales. Para las empresas de Metrobús el pago es por kilómetro recorrido independientemente de los usuarios transportados; mientras que para las convencionales de Ruta el ingreso es por el recaudo diario. Para estas empresas el ingreso es obtenido de lo que se deposita en efectivo en las alcancías de cada unidad o a través del sistema de cobro electrónico con la tarjeta de Movilidad Integrada (MI). En Metrobús el pago solo es con tarjeta de MI, no se maneja efectivo. En ambos casos lo que pagan los usuarios por el servicio de transporte es una tarifa fija establecida por la autoridad (GCDMX, 2013, 2022a; LGMSV, 2022).

En el sistema Metrobús cada acceso al sistema disminuye en seis pesos el saldo de la tarjeta de MI excepto en la línea del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México donde el cobro es de 30 pesos, con la posibilidad de transportar maletas de viaje. Para las rutas convencionales la tarifa autorizada es de 7.50 pesos a partir de junio del 2022 (GCDMX, 2013; 2022a; LGMSV, 2022).

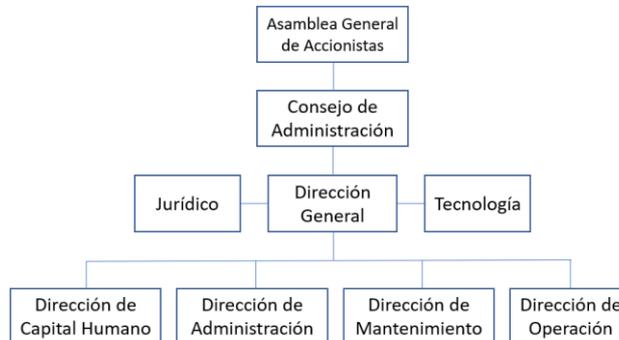
Ya sea empresa de Metrobús o convencional, las dos requieren talento humano. Para las nuevas empresas de transporte, los concesionarios pueden optar por ocupar los puestos de trabajo ellos mismos, traer talento externo o una combinación de lo anterior. Esta decisión se puede tomar al interior de la organización o con asesoría de quienes ya transitaron por un camino similar y así tener mayores posibilidades de éxito.

La estructura de una empresa de transporte se muestra en la figura 2, en donde se aprecia que el órgano supremo es la Asamblea General de Accionistas de donde deriva el Consejo de Administración y de ahí el Director General. Para las áreas funcionales se debe contar con una que controle la operación de las unidades y otra que les de mantenimiento. Adicionalmente, se requiere un área que contrate a los operadores y administre al personal, asimismo un área de administración y al menos dos soportes a la organización, una de tipo jurídico y otra de tecnología (Moncada Aristizábal y Burbano

Valente, 2005; Shibayama, 2011).

Figura 2.

Estructura de una empresa de transporte público concesionado

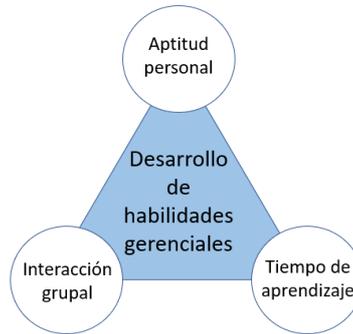


Nota: Elaborada por el autor.

De acuerdo con Martínez M. (2013) las habilidades gerenciales se han modificado a lo largo del tiempo y deben estar en constante desarrollo conforme la empresa evoluciona. Las habilidades no son características estáticas que cumpla un perfil profesional sino más bien características que cambian y se adaptan. Las habilidades más representativas se refieren a la gestión de personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, entre otras. Para Jaimes Pérez y Pulido Rivera (2014) la gestión de competencias gerenciales es un factor de éxito en las organizaciones ya que facilita el desarrollo del Capital Humano y eleva los estándares de desarrollo organizacional. Para Ramírez (2017), los gerentes competentes son promotores del progreso económico y social de las naciones. Para adquirirlas se deben tomar en cuenta aspectos que se muestran en la figura 3, el primero relacionado con la persona, el segundo con el tiempo y el tercero respecto de la organización. No todas las personas asimilan y aplican conocimientos de la misma forma y el tiempo que tardan varía al adquirir una competencia para poder desarrollar un trabajo. También la dinámica grupal en la organización influye en este proceso ya que a la par que sus integrantes desarrollan competencias y habilidades, la organización cambia y evoluciona.

Figura 3.

Desarrollo de habilidades



Nota: Elaborada por el autor.

El aprendizaje es producto de la experiencia y de romper los límites al intentar cosas nuevas, por lo que este conocimiento es acumulativo y se nutre de las vivencias pasadas y que al mismo tiempo modifica la percepción del individuo en una transformación continua (Fernández Guerrero y González Ferro, 2017; Ordoñez Ortega et al., 2019). Este proceso a lo largo del tiempo traza una curva de aprendizaje la cual puede identificarse de manera individual, grupal, así como para la organización en su conjunto, observando que la realización de tareas requiere menos tiempo conforme se asimila el nuevo conocimiento y este se vuelve rutinario (Dueñas Reyes et al., 2022).

El proceso de adquisición de habilidades puede ser limitado por el entorno, ya que al no existir agentes de transmisión del conocimiento, el aprendizaje puede resultar en un proceso empírico de prueba y error que pongan en riesgo a la organización. De acuerdo con Fiallo Rodríguez y Cerezal Mezquita (2005) el conocimiento empírico es el que se adquiere en la práctica, se analizan los hechos y se sistematiza por la observación y experimentación reiterada. Quien desarrolla este proceso consigue la primera etapa del conocimiento en donde se capta lo que sucede por medio de las sensaciones, percepciones y representaciones. El siguiente nivel de conocimiento es el teórico, para lograrlo se emplean procesos de pensamiento lógico de análisis, síntesis, generalización y extracción de conclusiones de los hechos, procesos y fenómenos, lo cual permite obtener leyes o comportamientos replicables que sirvan en situaciones similares. El último nivel resulta de la unión de la experiencia y lo teórico, con el primero se aduce a

lo práctico mientras que con el segundo a lo intelectual, formando una unidad dialéctica.

Por lo que toca a los concesionarios del transporte público de pasajeros en la CDMX, en la cotidianeidad de la informalidad se observa que tienen las habilidades y competencias necesarias para la prestación del servicio de transporte así como para formar grupos organizados. Su método de trabajo les permite recibir diariamente un ingreso por parte del operador o chofer y este ingreso es suficiente para obtener una ganancia y mantener la unidad en condiciones mecánicas y físicas que eviten el retiro de la concesión (LGMSV, 2022).

Cabe mencionar que los ítems se agruparon para su análisis en el procedimiento de chi-cuadrada en base al tipo de pregunta que se estableció, en base a qué tipo de factor de deserción se afectaba o beneficiaba con las respuestas emitidas por los estudiantes.

Ya que se tenía estandarizadas las respuestas, agrupadas con la correspondiente variable se establecieron niveles de riesgo, en los cuáles se tenían tres: riesgo bajo, riesgo medio y riesgo alto, estos intervalos establecidos podrían cambiar con respecto al factor y a la cantidad de preguntas que se tenían directamente relacionadas con él.

Al integrarse a una empresa las habilidades del concesionario se tienen que adaptar y complementar, ya que el cambio implica operar en un esquema muy diferente al que estaban acostumbrados. Es un cambio trascendental para el que no existe acompañamiento por parte del Gobierno de la CDMX, ya que la orientación que se brinda es únicamente para el cumplimiento de las especificaciones del proyecto que la autoridad diseñó de manera autónoma, sin la intervención del quien presta el servicio. La especificación normativa de los proyectos de transporte y toda comunicación oficial se hace a través de la Gaceta Oficial de la Ciudad de México (GOCDMX). Ejemplos de proyectos publicados en este instrumento de difusión relacionados con el transporte público concesionado, son los que se refieren a la modernización del transporte para las vialidades de Calzada Legaria y Avenida División del Norte (GCDMX, 2021; 2022b).

En cuanto a una preparación académica universitaria que acerque a una persona hacia el transporte público concesionado se encuentra las carreras de Ingeniería en Transporte que ofrece el Instituto Politécnico Nacional (2023). Una de estas se imparte

en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) en la CDMX y otra en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería (UPIIT) en el Estado de Tlaxcala, en cuyos planes de estudio se contemplan aspectos de diseño de proyectos, Economía y Administración de Capital Humano. Otra opción útil es ofrecida por la Unidad Profesional Interdisciplinaria en Energía y Movilidad (UPIEM) en donde se imparte la carrera de Ingeniería en Movilidad Urbana.

El reto para los concesionarios del transporte público en la CDMX es importante y deben hacerle frente a la mayor brevedad para que las empresas a crear por efecto de la normatividad tengan éxito. Desarrollar las habilidades y competencias por cuenta propia no es viable ya que el tiempo en el que deben realizar el proceso de conversión es de menos de seis meses (GCDMX, 2021, 2022b). Tomar en estas condiciones y por cuenta propia la organización y dirección de la empresa eleva el riesgo de fracaso por la posible falta de habilidades gerenciales.

De acuerdo con el Centro de Transporte Sustentable EMBARQ México [CTSEM] (2015) una segunda opción ante esta falta de competencias y experiencia es contratar especialistas para cada una de las áreas funcionales mostradas en la figura 2 y dirigirlos desde el Consejo de Administración. El riesgo en esta alternativa puede ser menor que tratar de desarrollar las habilidades de los concesionarios, ya que se asignan profesionales para cada área; la desventaja es su falta de conocimiento del transporte público de pasajeros. Para compensar este riesgo, el puesto de director general pudiera tomarlo quien muestre mejores habilidades entre los miembros del Consejo, aunque se corre el riesgo de que este sea ocupado por el líder original de la Ruta y su nombramiento sea de carácter político y no estratégico.

Otra alternativa es atraer talento a partir de los funcionarios públicos relacionados con los proyectos de transporte y movilidad. Esta posibilidad debe considerar que el contexto en el que ellos se desarrollan está en el lado opuesto de las empresas. En el sector público lo que rige es la normatividad y el seguimiento presupuestal, mientras que en la iniciativa privada lo más importante es la rentabilidad, sin embargo dada la escasez de especialistas, esta no deja de ser una opción viable.

La incorporación de profesionales especializados en un ramo desconocido implica tiempo para conocer y sensibilizarse sobre las particularidades del negocio y su forma de abordarlas, entre las más relevantes para el transporte público concesionado se mencionan las siguientes:

1. Las jornadas para los operadores son más largas de lo habitual, llegando hasta 16 horas diarias, con esquemas de pago que evitan horas extra.

2. El ingreso económico es restringido y no existe la posibilidad de establecer reglas de mercado, ya que la tarifa por usuario está determinada por la autoridad, así como la programación de kilometraje para las empresas del sistema Metrobús.

3. La deuda con la que la empresa inicia sus operaciones por el financiamiento para la adquisición de unidades de transporte implica que no se tengan utilidades inicialmente. Los socios no recibirán ningún ingreso posiblemente por varios años, generando descontento.

4. El manejo de dinero en efectivo debe controlarse de manera muy eficiente. Se deben evitar robos y malos manejos que causen observaciones por parte de la autoridad fiscal así como del Consejo de Administración.

5. El tráfico vehicular, los bloqueos y manifestaciones populares en avenidas hacen que el servicio se interrumpa afectando el ingreso y la operación.

6. El control de gastos de operación y mantenimiento debe realizarse con disciplina para evitar caer en una balanza negativa.

7. La relación con el Consejo de Administración y con la asamblea de accionistas debe hacerse con tacto y diplomacia.

8. La plantilla de operadores debe ser suficiente para brindar el servicio, aunque integrarla puede ser complicado debido a que el pago mensual que se ofrece es fácilmente superado por otras opciones de trabajo en el mercado laboral.

9. La disponibilidad de flota vehicular siempre debe ser suficiente para cumplir con el servicio comprometido. La autoridad establece el número de unidades que deben operar diariamente y revisa que se lleve a cabo de esta manera.

10. La relación con la autoridad de transporte debe mantenerse en buenos términos. El conocimiento de la ley es requisito para el cumplimiento normativo.

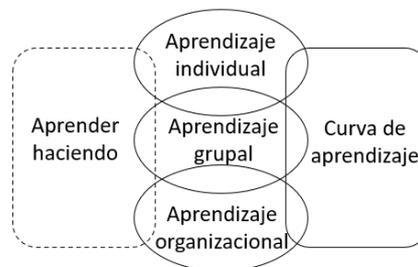
11. El manejo de incidentes vehiculares tales como choques y atropellamientos causa un impacto social y mediático importante. Los portales de noticias y las redes sociales pueden causar un gran daño a la empresa si no se sabe manejar las situaciones de conflicto.

12. La relación con el sindicato de trabajadores se debe tener bajo control, ya que un paro de actividades afectaría a la empresa y a los usuarios.

Esta lista de particularidades no es exhaustiva y cada una puede mapearse en las áreas funcionales de la organización, pero su atención requiere habilidades y conocimientos especiales en el ramo de transporte público. Para adquirir la requerida experiencia debe considerarse una curva de aprendizaje a través del contacto cotidiano con estas situaciones, en donde se transforme la visión personal, grupal y de la organización, como se ilustra en la figura 4, lo que tiene aparejado el riesgo de decisiones equivocadas por la inexperiencia de los concesionarios y falta de conocimiento de los nuevos profesionales incorporados a la empresa (Cardona Arbeláez et al., 2019).

Figura 4.

Aprendizaje mediante la práctica



Nota: Elaborada por el autor.

La cuarta opción identificada para conducir la empresa es la que menor riesgo ofrece pero puede derivar en ceder su control, total o parcialmente. La guía y acompañamiento de quien ya ha recorrido el mismo camino representa la garantía de resultados probados. Contar un mapa estratégico, con procesos y procedimientos definidos, y con personal que los sabe ejecutar, ahorra tiempo y recursos. Esta vinculación-intervención puede darse de varias formas y se ilustra en la figura 5, la más

simple es el pago de servicios de asesoría y acompañamiento. La segunda es ceder solo la dirección y administración, la tercera es la incorporación a una figura de coordinado y la cuarta es mediante la venta de participación accionaria o la ampliación de capital accionario.

Figura 5.

Niveles de integración



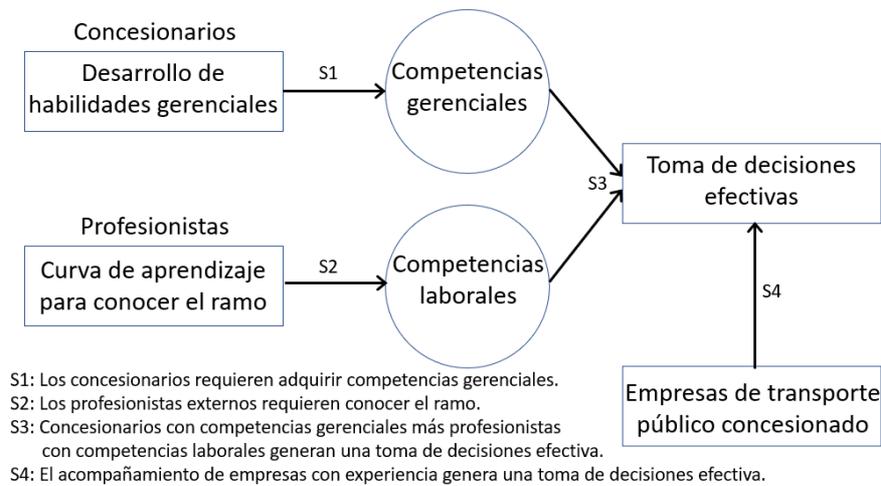
Nota: Elaborada por el autor.

Para identificar y resolver cada uno de los componentes de la situación descrita se deben aplicar metodologías apropiadas. Una que analice los perfiles de los concesionarios del transporte público en la CDMX respecto de sus competencias y habilidades para ocupar puestos directivos en las nuevas empresas de transporte. Otra para determinar la curva de aprendizaje para los profesionales que se incorporan al ramo, entre otros temas que quedan fuera del alcance de este trabajo.

Considerando que la problemática de contar con personal que tenga habilidades y capacidades suficientes puede resolverse al aplicar una o varias de las alternativas propuestas, se propone enseguida un modelo para la integración de los cuerpos directivos de las nuevas empresas de transporte público concesionado y con apego al manejo de las particularidades que el ramo requiere. El esquema se muestra en la figura 6 en donde se considera a los concesionarios, a los profesionales contratados y a las empresas que eventualmente se vinculan-intervienen, considerando que la opción de funcionarios públicos cae en el grupo de profesionales en desarrollo. En el modelo se establecen suposiciones a manera de premisas y se incluyen acciones que facilitan la toma de decisiones efectivas, las cuales garanticen resultados financieros positivos y promuevan la permanencia y desarrollo de la organización.

Figura 6.

Modelo para una toma de decisiones efectiva



Nota: Elaborada por el autor.

Considerando que la CDMX fue la primera entidad en implementar en México un modelo empresarial para el transporte público concesionado urbano, es posible que la estrategia se homologue a nivel nacional, tal como ya ocurre en ciudades como León, Guanajuato, Hermosillo, Sonora, Pachuca Hidalgo y Guadalajara, Jalisco, entre otros estados, en los que se contrata a empresas para la operación del transporte urbano. Lo anterior, multiplica la problemática de integración de cuerpos directivos acordes, por lo que los hallazgos derivados de este análisis, pueden ser una guía útil que les permita evitar los problemas señalados.

Para el sector académico el fenómeno debe ser un hallazgo importante para desarrollar programas de especialización sobre administración de empresas de transporte público, ya sea concesionado o no. Los retos financieros, operativos y de manejos de personal tienen características suficientes para ser considerados. En la normativa de asignación de concesiones a personas morales, la administración pública de la CDMX debería involucrarse en su acompañamiento, ya que es de interés común brindar un servicio de transporte público de calidad y que cumpla con las expectativas del usuario.

Conclusiones

Suponer que una empresa tendrá éxito al aplicar una estrategia determinada no garantiza que suceda, pero sí aumenta la probabilidad de lograrlo; por lo contrario, el riesgo al no

aplicar ninguna acción está asociado con una mayor posibilidad de fracaso. La transformación hacia la formalidad del transporte público concesionado tiene una visión limitada por parte del gobierno de la CDMX, ya que esencialmente se está cambiando la unidad de transporte. La tabla 1 muestra los aspectos positivos de esta transformación y los pendientes por considerar. No se observa que la sustentabilidad y la movilidad sean elementos que formen parte de esta estrategia de mejora del transporte público concesionado.

Tabla 1.

Aciertos y pendientes de la transformación del transporte

Elemento	Sí	No	Comentario
Tributación	☺☺		Las empresas pagan impuestos
Formalización	☺☺		Se crean empresas obligatoriamente
Integración de rutas		☺☺	No hay modificación de rutas
Perspectiva de género	—		Secciones especiales para mujeres
Control de la operación	—		No hay monitoreo operativo
Uso de energías limpias		☺☺	Se sigue usando Diésel
Ampliación de cobertura		☺☺	No hay modificación de rutas
Opción de cobro sin efectivo	☺☺		Se puede utilizar tarjeta de MI
Mejor tecnología en unidades	☺☺		Motores menos contaminantes
Profesionalización de operadores	☺☺		Reciben cursos de capacitación
Seguridad a bordo de las unidades	☺☺		Cámaras y botón de pánico
Garantías laborales para operadores	☺☺		Contratos y acceso a servicios médicos
Movilidad de cuidado (movilidad para mujeres)		☺☺	No hay modificación de rutas
Modificación de rutas diseñadas hace más de 40 años		☺☺	No hay modificación de rutas
Aumento de capacidad total de usuarios transportados		☺☺	Se disminuye para unidades de Ruta

Nota: ☺☺ Sí, — Parcialmente

Nota: Elaborada por el autor.

Para dirigir las nuevas empresas de transporte público concesionado se requiere talento. Por un lado, los concesionarios originales requieren adquirir experiencia empresarial, que implica voluntad individual, capacidad intelectual y tiempo para adquirirla. Por otro, los profesionales disponibles y los funcionarios públicos no tienen experiencia en este ramo empresarial y tienen que transitar por una curva de aprendizaje que puede tardar años en producir resultados.

El gobierno al normar la conversión del transporte y la obligatoria transición hacia

la formalidad no tiene programas de capacitación y acompañamiento para los concesionarios, aunque se les obliga a adoptar las disposiciones en lapsos muy cortos. Tampoco la academia ha reaccionado ágilmente para brindar opciones estructuradas que preparen a los futuros líderes de estas organizaciones.

Debido a esta situación es necesario analizar a profundidad el problema para brindar opciones prácticas y efectivas hacia la eficiencia de las organizaciones. Se deben desarrollar opciones que al formalizar el sector se garantice el buen desempeño económico de las organizaciones, acompañado de servicio de calidad al usuario y un ingreso económico para los socios.

Por último aunque no menos importante debe mencionarse que la participación de mujeres en el ámbito del transporte y la movilidad es muy reducida. Manejar hasta 16 horas al día una unidad es tarea que tradicionalmente es asumida por hombres, asimismo en las empresas y en las distintas entidades públicas vinculadas con estos temas, no se observa una participación elevada de mujeres. Es digno de mencionar entre otras, el involucramiento de la Dra. Claudia Sheinbaum desde la creación de la primera línea de Metrobús y actual jefa de gobierno de la CDMX, la Maestra Natalia Rivera Hoyos en la Coordinación del Órgano Regulador de Transporte en la CDMX, la Arq. Constanza Jimena Delón Córdoba como Directora de Seguridad Vial y Seguimiento a la Información en la SEMOVI, la Ing. Lirio del Castillo como Coordinadora Ejecutiva del Instituto de Movilidad y Transporte para el Estado de Sonora, la Lic. Adriana Lobo directora general de presencia global y acción local en el World Resources Institute, y la Lic. Maite Ramos Gómez Managing Director de Alstom Mexico y fundadora de la Comisión de Movilidad en la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

Referencias

- Calderón Aguilera, G. (2015). Diez años de Metrobús. En Metrobús (Ed.). Metrobús. Décimo aniversario (7-8). Andamio. http://data.metrobus.cdmx.gob.mx/docs/libro/MB10_p2a.pdf
- Cardona Arbeláez, D. A., Del Río Cortina, J. L., Romero Severiche, A. K., & Lora Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37-51,

<https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>

Centro de Transporte Sustentable EMBARQ México [CTSEM] (2015). Sistema integrado de transporte público -SIT- de México. Proyecto de transformación del transporte público concesionado. Diseño conceptual.

https://theicct.org/sites/default/files/PresentacionSEDEMASITP_CTS%20EMBARQ.pdf

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación [DOF] el 18 de noviembre de 2022 (México).

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Dueñas Reyes, E., El Assafiri Ojeda, Y., & Cabo Grillo, D. (2022). Curvas de aprendizaje. Universidad de Matanzas.

https://www.researchgate.net/publication/357928160_CURVAS_DE_APRENDIZAJE

Fernández Guerrero, M. M., & González Ferro, V. (2017). Enseñar, el arte de transformar y crecer. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 167–174.

<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n2.1584>

Fiallo Rodríguez, J., & Cerezal Mezquita, J. (2005). *Cómo investigar en pedagogía. Pueblo y educación*.

Gobierno del Distrito Federal [GDF] (2004). Declaratoria de necesidad para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros en el corredor de transporte público de pasajeros “METROBÚS” Insurgentes. 24-36. *Gaceta oficial del Distrito Federal [GODF] del 12 de noviembre de 2004 (México)*.

https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/Noviembre04_12_119.pdf

Gobierno de la Ciudad de México [GCDMX] (2013). Resolución por la que se modifica el acuerdo que modifica el diverso por el que se establece el horario y la tarifa de servicio de los corredores de transporte público de pasajeros “metrobus”, de fecha 23 de diciembre de 2008. En *Gaceta Oficial de la Ciudad de México [GOCDMX] del 26 de marzo de 2013 (México)*.

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Distrito%20Federal/wo79704.pdf>

Gobierno de la Ciudad de México [GCDMX] (2021). Aviso por el que se dan a conocer los Lineamientos de Operación de la Acción Social, Programa de Sustitución de Unidades con 10 o más años de antigüedad que prestan el servicio de Transporte

- Público de Pasajeros Concesionado Clasificado como Ruta para Conformar el Corredor Legaría. En Gaceta Oficial de la Ciudad de México [GOCDMX] del 4 de octubre de 2021 (México). https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/326ba687147c05bae1a21395839f7ddb.pdf
- Gobierno de la Ciudad de México (2022a). Acuerdo por el que se da a conocer la actualización de la tarifa aplicable al servicio de transporte de pasajeros público colectivo de la Ciudad de México. En Gaceta Oficial de la Ciudad de México [GOCDMX] del 10 de junio de 2022 (México). https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/74930f618a47876ca14e64ccb2015e00.pdf
- Gobierno de la Ciudad de México. (2022b). Aviso por el que se establecen las vialidades en las que se implementará el Servicio de Transporte Público Colectivo de Pasajeros del Corredor Concesionado “División del Norte”. En Gaceta Oficial de la Ciudad de México [GOCDMX] del 14 de marzo de 2022 (México). . https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/8fa29ac06eecbc74180d44d04f5a729c.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 2009. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf
- Instituto Politécnico Nacional [IPN] (2023). Programa académico / Ingeniería en Transporte. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. <https://www.upiicsa.ipn.mx/assets/files/ofertaEducativa/mapa-curricular/superior/escolarizado/mapa-curricular-it-upiit-upiicsa.pdf>
- Jaimés Pérez, M. R., & Pulido Rivera, C. (2014). Fortalecimiento de competencias gerenciales. Una Herramienta para el Desarrollo Gerencial: Plan de desarrollo individual para el fortalecimiento de Competencias Gerenciales. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3396/Gu%C3%ADa%20Competencias%20Gerenciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley General de Movilidad y Seguridad Vial [LGMSV] (2022). Gaceta Oficial de la Ciudad de México [GOCDMX] 17 de mayo de 2022 (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGMSV.pdf>
- Ley General de Sociedades Mercantiles [LGSM] (2018). Última reforma publicada,

- Diario Oficial de la Federación [DOF], 14 de junio de 2018 (México).
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf
- Martínez M., L. E. (2013). Impacto de las competencias gerenciales en las empresas del sector privado. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11029/IMPACTO%20DE%20LAS%20COMPETENCIAS%20GERENCIALES%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SECTOR%20PRIVADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moncada Aristizábal, C. A., & Burbano Valente, J. (2005). Modelo de estructura empresarial para el transporte público colectivo. *Universitas Psychologica*, 4(3), 325-337. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64740307.pdf>
- Ordoñez Ortega, O., Gualdrón Pinto, E., & Amaya Franky, G. (2019). Pensamiento variacional mediado con baldosas algebraicas y manipuladores virtuales. *Investigación, desarrollo e innovación. Revista Investigación, Desarrollo e Innovación*. 9(2), 347-362. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9180>
- Quintero González, J. R. (2017). Del concepto de ingeniería de tránsito al de movilidad urbana sostenible. *Revista Ambiente y Desarrollo*, 21(40), 57-72. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ayd21-40.citm>
- Ramírez R., C.A. (2017). Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. *Campus Universitario de Bárbula*, Naguanagua.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1>
- Rosas Gutiérrez, J., & Chías Becerril, L. (2020). Los BRT ¿Nuevo paradigma de la movilidad urbana mundial? *Revista Investigaciones geográficas*, (103). <https://doi.org/10.14350/rig.60045>
- Secretaría de Desarrollo Económico [SEDECO] (2020). Principales resultados del Censo Población y Vivienda 2020. SEDECO
<https://www.sedeco.cdmx.gob.mx/storage/app/media/uploaded-files/resultados-del-censo-pob-y-viv-2020-1.pdf>
- Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México [SEMOVI] (2020). Programa integral de movilidad de la Ciudad de México 2020-2024. Diagnóstico técnico. <https://www.semovi.cdmx.gob.mx/storage/app/media/uploaded-files/diagnostico-tecnico-de-movilidad-pim.pdf>
- Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México [SEMOVI] (2023a). Nuestra flota.

<https://www.metrobus.cdmx.gob.mx/dependencia/acerca-de/flota#:~:text=La%20flota%20de%20Metrob%C3%BAes,pueden%20encontrar%20en%20el%20Sistema>

Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México [SEMOVI] (2023b). Red de corredores.

<https://www.ort.cdmx.gob.mx/red-de-corredores>

Shibayama, T. (2011). Organizational structures of urban public transport -A diagrammatic comparison and a Typology-. Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, (9), 126-141.

https://www.jstage.jst.go.jp/article/easts/9/0/9_0_126/pdf