

Plan Estratégico de Comunicación Masivo Capital S.A.S.

Paula Gisseth Rincón Porras - ID: 442808

princonporr@uniminuto.edu.co

Cristian Andrés Ardila Moreno - ID: 807643

cristian.ardila-m@uniminuto.edu.co

Daniel Alejandro Murcia Castañeda - ID: 526726

dmurciacas2@uniminuto.edu

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Tutor: Santiago Torres Sánchez

20 de mayo de 2022

Bogotá

Cundinamarca

Resumen Proyecto.

El trabajo que a continuación se desarrolla tiene el propósito de conocer a profundidad a Masivo Capital S.A.S., sus actividades, debilidades, fortalezas y la raíz de éstas; teniendo en cuenta que desde 2018 se ha venido evidenciando un descenso en el indicador de la satisfacción del usuario en la calidad del servicio, debido a la alta deserción del personal ocasionada por el clima organizacional, lo que podría ocasionar una posible pérdida del contrato con Transmilenio.

Inicialmente con la búsqueda de información en diferentes fuentes como estudios anteriormente realizados y revisión bibliográfica que pudiera contribuir a la formulación de algunas propuestas con el objetivo de mejorar la percepción de la calidad en el servicio a través del fortalecimiento del clima organizacional desde la Comunicación Estratégica.

De esta manera a través del plan de comunicación se establecen las posibles soluciones, luego de haber analizado la organización desde su entorno, su aspecto económico, contexto organizacional a partir de su capital humano y sus relaciones.

Palabras Claves.

Clima Organizacional, Comunicación Estratégica, Motivación y Cultura Organizacional.

Tabla de contenido

Resumen Proyecto.	2
Palabras Claves.	2
1. Contexto.....	6
1.1 Contexto de la organización.....	6
1.1.1 Historia.....	6
1.1.2 Tipo de Organización.....	8
1.1.3 Nivel Estratégico.....	9
1.1.4 Estructura Organizacional.....	12
1.1.5 Indicadores.....	19
1.1.6 Situación económica.....	27
1.1.7 Talento Humano.....	30
1.1.8 Dimensión Comunicacional.....	39
1.2 Descripción Fuerzas del Entorno.....	41
1.3 Pregunta orientadora inicial.....	45
2. Problema.....	46
3. Objetivos generales y específicos.....	47
3.1. Objetivo General.....	47
3.2. Objetivos específicos.....	47
4. Antecedentes del problema.....	47
4.1. Antecedentes conceptuales.....	47
4.2. Antecedentes prácticos.....	48
5. Categorización.....	49
5.1 Clima Organizacional.....	49
5.2 Comunicación Estratégica.....	50
5.3 Motivación.....	50
5.4 Cultura organizacional.....	52
6. Diseño metodológico.....	52
8. Propuesta de Comunicación.....	69
8.1 Marca.....	69
8.2 Infografía del Plan.....	70
8.3 Estrategias y tácticas.....	71
Fase 1.....	76

Fase 2	76
Fase 3	78
8.4 Cronograma.....	78
8.5 Presupuesto.	80
9. Conclusiones	85
10. Acrónimos.....	88
11. Anexos.	89
12. Referencias Bibliográficas	89

Tablas

Tabla. 1 DOFA. Fuente: Elaboración Propia.....	65
Tabla. 2 Reducción de la información. Fuente: Elaboración Propia.....	67
Tabla. 3 Matriz del PECO. Fuente: Elaboración Propia.	75
Tabla. 4 Cronograma del PECO. Fuente: Elaboración Propia.....	79
Tabla. 5 Presupuesto del PECO. Fuente: Elaboración propia.....	84
Tabla. 6 Acrónimos. Fuente: Elaboración Propia	88

Ilustraciones

Ilustración 1. Tipo de Organización. Fuente: Elaboración Propia	8
Ilustración 2. Objetivos estratégicos. Fuente: Correo electrónico corporativo, febrero 2021.....	11
Ilustración 3. Mapa de procesos. Fuente: SW CAPITAL 2.0, agosto 2019.....	17
Ilustración 4. Logo y Slogan del PECO. Fuente: Elaboración Propia.	69

Tabla de Gráficas

Gráfica 1-Pasajeros transportados por concesión. Fuente: Planeación estratégica Masivo SAS septiembre 2021	9
Gráfica 2. Estructura Organizacional. Fuente: SW Capital2.0, agosto 2019.....	13
Gráfica 3. Organigrama de mantenimiento. Fuente: SW CAPITAL 2.0, Agosto 2019.....	14
Gráfica 4. Organigrama Operaciones. Fuente: SW CAPITAL2.0, Agosto 2019	14
Gráfica 5. Organigrama Abastecimiento. Fuente: SW CAPITAL 2.0, Agosto 2019	15
Gráfica 6. Organigrama planeación y productividad. Fuente: SW CAPITAL 2.0, Agosto 2019.....	18
Gráfica 7. Resultado EIC 2019 - 2021 contrato Kennedy. Fuente: Coord. de Calidad Op.....	25
Gráfica 8. Resultados EIC 2019 - 2021 contrato Suba. Fuente: Coord. de Calidad Op.	25
Gráfica 9. Resultados del indicador de Satisfacción del servicio. Elaboración Propia.....	26
Gráfica 10. Generación de caja operacional. Fuente: Planeación estratégica Plan Masivo 2022	28

Gráfica 11. Cumplimiento de pagos anexo técnico, acuerdo de reestructuración y pagos Scania. Fuente: Planeación estratégica Plan Masivo 2022	29
Gráfica 12. Ejecución presupuesto ebitda. Fuente: Planeación estratégica Plan Masivo 2022	30
Gráfica 13 - Empleados por género. Fuente: Elaboración Propia.....	31
Gráfica 14. Rol de cargo por género. Fuente: Elaboración Propia	31
Gráfica 15. Escala salarial por cargos. Fuente: Elaboración Propia	32
Gráfica 16. Comparación salarios SITP. Fuente: Elaboración Propia.	33
Gráfica 17. Tipos de contrato. Fuente: Elaboración Propia	34
Gráfica 18. Empleados por edad generacional y rol de cargo. Fuente: Elaboración Propia	35
Gráfica 20. Deserción de empleados del 2021 al 2022. Fuente: Elaboración Propia	36
Gráfica 21. Resultados de la encuesta de clima organizacional. Fuente: Masivo Capital	37
Gráfica 22. Flujo del Talento Humano. Fuente: Bienestar Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia ..	39
Gráfica 23. Mapa de actores de Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia.....	40
Gráfica 24. Análisis PASTE de Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia	43
Gráfica 25. Fuerzas y tendencias Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia	44
Gráfica 26. Encuesta usuarios frente al tiempo que tuvo de esperar el servicio. Fuente: Proceso de Comunicaciones Masivo Capital	45
Gráfica 27. Sociograma de Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia.....	57
Gráfica 28. Mapa de relaciones específicas. Fuente: Elaboración Propia	58
Gráfica 29. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia.....	59
Gráfica 30. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia.....	59
Gráfica 31. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia.....	60
Gráfica 32. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia.....	61
Gráfica 33. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia.....	63
Gráfica 34. Categoría provisional Total Herramientas. Fuente: Elaboración Propia.....	66
Gráfica 35. Reducción de la información. Fuente: Elaboración Propia.....	68
Gráfica 36. Infografía del PECO. Fuente: Elaboración Propia.....	70

1. Contexto

1.1 Contexto de la organización.

1.1.1 Historia.

El Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), nace con el objetivo de unificar los diferentes servicios de transporte en la ciudad, reducir la contaminación y brindar mayor cobertura y desarrollo en las zonas de impacto.

En el 2009, se realizó la licitación de las 13 zonas en las que se dividió la ciudad y a las cuales les serían asignadas un concesionario (empresa que licita para la prestación del servicio).

La operación inició con ocho empresas y con ello una grave crisis económica debido a la diferencia existente entre los costos de operación, las tarifas que pagan los usuarios y remuneración real de la operación a las empresas ejecutoras. Esta gran problemática ocurrió en los años 2008, 2009 y 2010.

Esta crisis económica ocasionó que 2 de las 9 empresas operadoras (Ecobus y Egobus) no pudieran operar más en Bogotá; porque incumplieron lo que prometieron en materia de servicio, posteriormente el operador de Tranzit, también sería liquidado. Masivo Capital, es una de las operadoras sobrevivientes del SITP, quien opera en las zonas de Kennedy y Suba Oriental, teniendo en cuenta la crisis económica de todo el Sistema, el 10 de marzo de 2017 fue admitida en la Ley 1116, comprometiéndose a realizar un acuerdo de pago de sus obligaciones con cuotas más cómodas a una mayor cantidad de tiempo.

La Ley de Reorganización, “tiene por objetivo la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial”. Congreso de la República (2006). Ley 1116.

Los concesionarios y TransMilenio se dieron cuenta que necesitaban de manera urgente, generar mesas de trabajo para poder encontrar una vía jurídica, financiera y operativa que pudiera salvar a las empresas concesionarias de cerrar sus operaciones por lo cual se inician mesas de negociación.

Uno de los aspectos más importantes en las negociaciones se dio cuando se discutieron las tarifas establecidas en la remuneración por kilómetros recorridos, ya que la tarifa anterior no llegaba a cubrir los gastos asociados al mismo, otro aspecto a tener en cuenta es que se modifican los esquemas sancionatorios de desincentivos asociados o penalizados por tiquetes, y se establece una nueva metodología llamada Evaluación Integral de la Calidad (EIC), la cual busca mejorar la calidad del servicio a los usuarios.

Después de varias intensas jornadas de revisión por parte de representantes de los concesionarios y TransMilenio, se firma el otrosí modificatorio a los contratos de concesión el día 29 de mayo del 2019, mejorando las condiciones para Masivo Capital S.A.S. Estos acuerdos generaron nuevos retos para la organización. entre los cuales está el alcance favorable del nuevo sistema de medición, la Evaluación de la Calidad del Servicio (EIC), ya que al no cumplirlo se corre el riesgo de la finalización del contrato o de descuentos económicos en los pagos por parte de TransMilenio, que afectaría los pagos a sus acreedores, bancos, proveedores, nómina y socios, quienes no han recibido ganancias desde su consolidación.

1.1.2 Tipo de Organización.

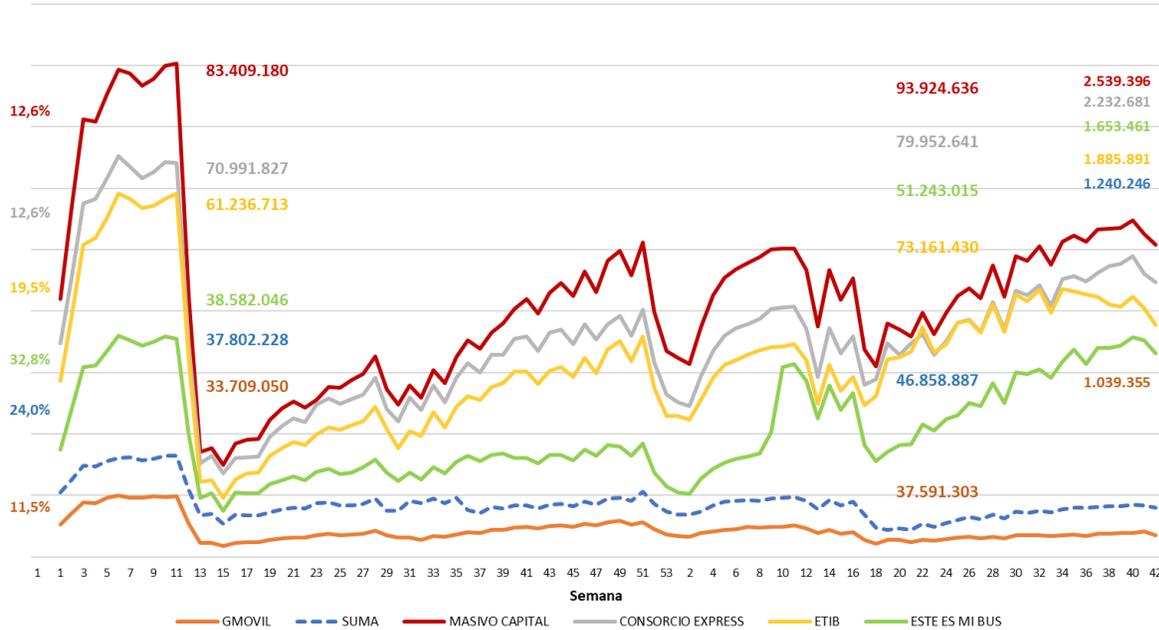
Masivo Capital S.A.S., es una organización constituida el 7 de noviembre de 2010 (hace 12 años). En la siguiente ilustración se describen sus principales características:



Ilustración 1. Tipo de Organización. Fuente: Elaboración Propia

Para entender un poco mejor y con el fin de que se logre dimensionar el tamaño de Masivo Capital S.A.S. frente a otras empresas concesionarias del Sistema TransMilenio del servicio zonal, es decir, los buses azules que recorren la ciudad sin carril exclusivo, se evidencia de acuerdo a una revisión documental que en el año 2021, desde la primera semana, hasta su semana número 42, la organización movilizó cerca de 93 millones de pasajeros, teniendo en

cuenta este promedio, se estima que durante ese año se movilizaron aproximadamente 120 millones de pasajeros en la capital colombiana, como se ve en la siguiente gráfica:



Gráfica 1-Pasajeros transportados por concesión. Fuente: Planeación estratégica Masivo SAS septiembre 2021

Como se evidencia en la gráfica 1, en el mes de marzo se redujo considerablemente la cantidad de pasajeros debido a la jornada de protestas vividas en Bogotá que desencadenó bloqueo de vías y cientos de vehículos afectados por el vandalismo y pérdidas para la organización, sin embargo, los pasajeros se han retomado periódicamente por lo que se estima que para el 2022 se supere la cifra de los 120 millones.

1.1.3 Nivel Estratégico.

De acuerdo con la revisión documental realizada por el equipo consultor, se logró identificar que la organización Masivo Capital S.A.S., cuenta con su misión y visión publicadas en los diferentes canales de comunicación interna como son el correo electrónico, la intranet,

página web y carteleras físicas. Sin embargo la visión se encuentra desactualizada en la página web, lo que ocasiona que para algunos actores internos o externos no sea claro su horizonte teniendo en cuenta que McGraw Hill, 2000 define la visión como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” por lo que es preciso que la organización proponga una versión actualizada de misión y visión de la organización.

Misión: Masivo Capital S.A, S., contribuye a la movilización de pasajeros en el Sistema Integrado de Transporte Público de la ciudad de Bogotá, especialmente en las zonas Kennedy y Suba Oriental.

La misión es clara y cumple con su objetivo teniendo en cuenta lo mencionado por los autores Ferrel, O. y Hirt, G. (2010), "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".

Visión: “Masivo Capital S.A.S., para el año 2021 será reconocido como el concesionario líder del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, con altos niveles de calidad y óptimo desempeño de la eficiencia operacional. Incrementando la productividad y competencia del talento humano, fomentando un adecuado ambiente laboral y de seguridad, generando así sostenibilidad empresarial”.

En cuanto a la redacción, se considera que está bien planteada, considerando que describe lo que la organización espera conseguir en un periodo de tiempo y que de acuerdo con la investigación realizada por el equipo consultor fue lograda satisfactoriamente como lo expondremos más adelante, sin embargo, esta no se ha actualizado en el 2022, por lo que se recomienda actualizarla.

Masivo Capital S.A.S., tiene definidos unos objetivos estratégicos dirigidos hacia los aspectos financieros, clientes, procesos - aprendizaje y desarrollo, dentro del financiero se encuentran los tres objetivos que como se puede observar en la **Ilustración 2** están dirigidos al alcance de una sostenibilidad financiera que permita asegurar un flujo de caja controlando su ejecución presupuestal, teniendo en cuenta el gran reto de la organización de salir de la crisis económica que lleva durante estos 12 años desde su consolidación, sin desconocer que para ello necesitan asegurar un buen servicio y la satisfacción de sus clientes medido mediante la EIC, por lo que es oportuno citar lo mencionado por el Gerente General de Masivo Capital S.A.S., en la planeación estratégica 2022 a la cual el grupo consultor tuvo la oportunidad de participar donde dice que se debe “Re enamorar a los usuarios” dado que el Sistema necesita de usuarios, sin usuarios no podría existir la organización.



Ilustración 2. *Objetivos estratégicos.* Fuente: Correo electrónico corporativo, febrero 2021

Algo interesante detectado en los Objetivos Estratégicos es en cuanto al aspecto de aprendizaje y desarrollo, que menciona la necesidad de optimizar la gestión interna para la prestación de un

mejor servicio, como también, fortalecer el bienestar laboral, aspecto que se ha visto afectado de acuerdo a los hallazgos del equipo consultor, donde se encuentran algunas falencias, que afectarían la motivación, el bienestar de los empleados y por consiguiente el clima organizacional, factor que es indispensable para el alcance de los objetivos estratégicos teniendo en cuenta que "La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño". Armstrong, 1991:266

1.1.4 Estructura Organizacional.

Para poder entender el funcionamiento interno de Masivo Capital S.A.S., el equipo consultor ha realizado una investigación documental y posterior análisis de las diferentes relaciones, cuestionando el porqué de su ubicación dentro de la estructura organizacional, la cual es definida por Sandra F, 2006 como: "Las formas de división de poder, toma de decisiones y coordinación de tareas; es decir, analizar con qué tipo de estructura organizacional cuenta y los diferentes flujos de información y comunicación, identificar los responsables directos e indirectos de los medios, entre otros".

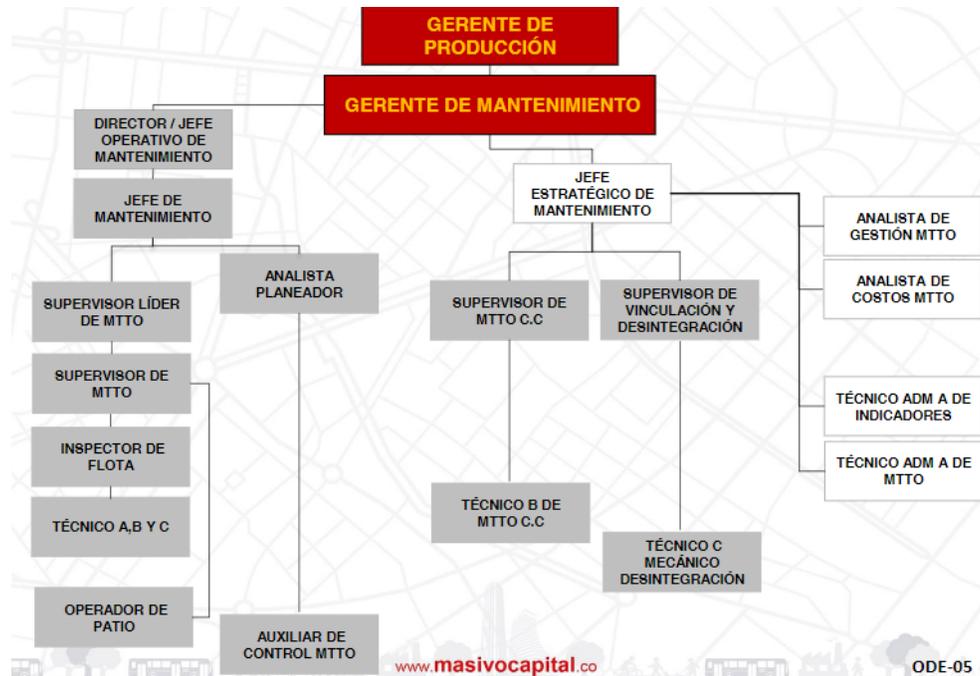
Masivo Capital S.A.S., es una empresa que cuenta con una estructura organizacional con diferenciación vertical organizada teniendo en cuenta su nivel jerárquico, el nivel de responsabilidad para la toma de decisiones y de la cantidad de personas a cargo; a medida que se va bajando en la escala jerárquica se van desplegando los diferentes procesos y áreas internas, teniendo una gran cantidad de áreas especializadas para el cumplimiento correcto de la operación, como se evidencia en la siguiente gráfica:



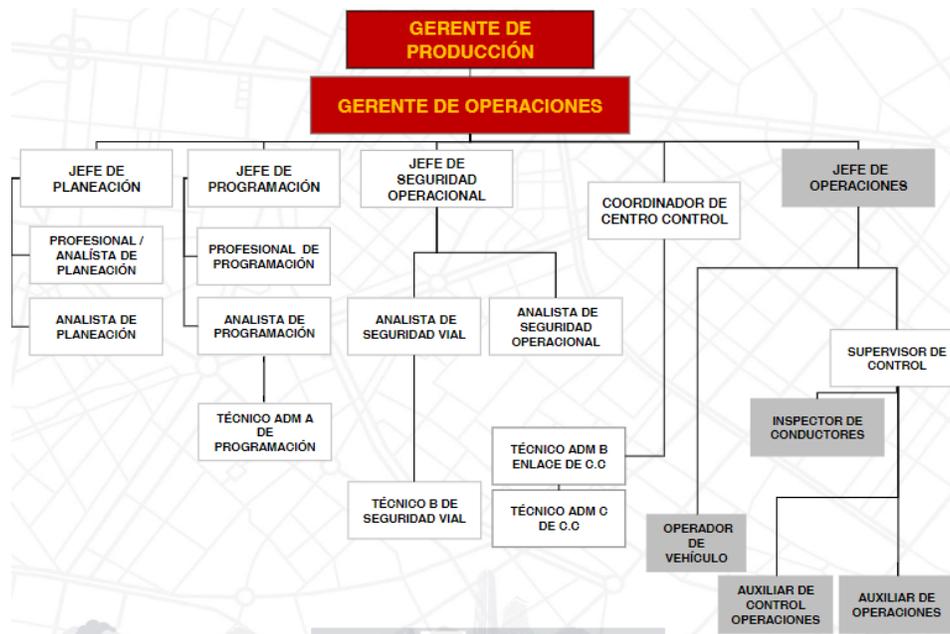
Gráfica 2. Estructura Organizacional. Fuente: SW Capital2.0, agosto 2019

En la cabeza principal se encuentra la Gerencia General, cargo que toma el rol de representante legal de la compañía y siendo la máxima autoridad para la toma de cualquier decisión; seguido de la gerencia general, se encuentran los demás cargos de nivel estratégico como gerencias financiera, de Producción, Operacionales, de Mantenimiento, Abastecimiento y Talento Humano que están organizadas por su nivel de importancia en la toma de decisiones y de prioridad para la ejecución del modelo de negocio.

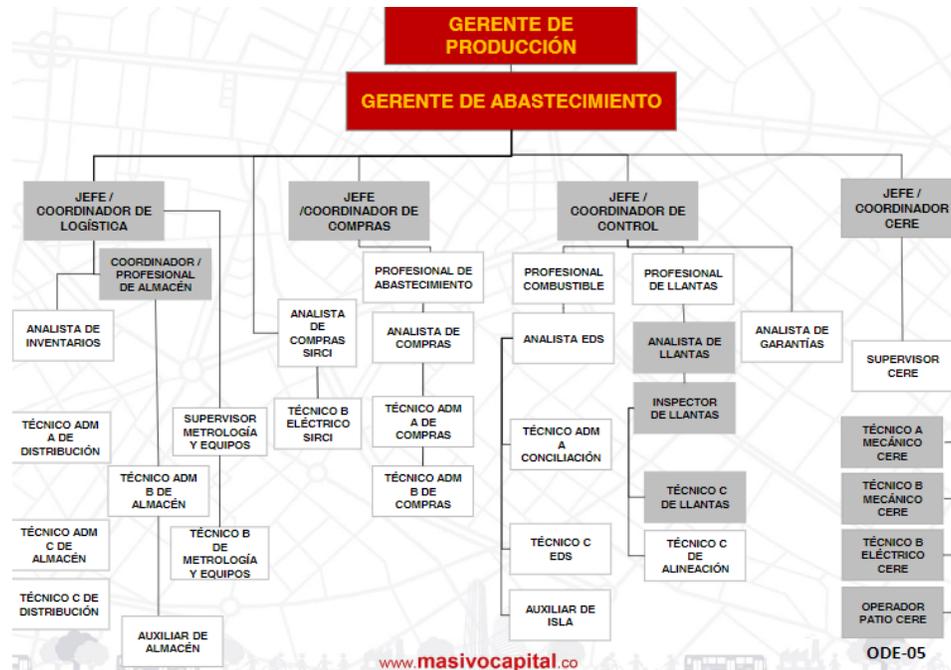
Estas gerencias a su vez tienen una propia estructura de cargos de nivel táctico como los jefes, profesionales y analistas, y finalmente los operativos en lo más bajo de la estructura organizacional como lo son operadores, auxiliares y técnicos.



Gráfica 3. Organigrama de mantenimiento. Fuente: SW CAPITAL 2.0, Agosto 2019



Gráfica 4. Organigrama Operaciones. Fuente: SW CAPITAL2.0, Agosto 2019



Gráfica 5. Organigrama Abastecimiento. Fuente: SW CAPITAL 2.0, Agosto 2019

Los organigramas definidos para cada uno de los tres procesos misionales de la organización como lo son Mantenimiento, Operaciones y Abastecimiento, están distribuidos de la misma forma de modo que puedan realizar el alistamiento de la operación de la manera más eficaz en los 7 patios (sitios donde se parquean los buses, realizan su alistamiento y salen a iniciar su recorrido) lo que ha servido para el cumplimiento óptimo de la operación y buenos resultados en los indicadores a nivel operativo.

La estructura organizacional está bastante consolidada y muy pocas veces se considera realizarle cambios, se caracteriza por su diferenciación del nivel estratégico, de apoyo y operativo, pues la toma de decisiones es exclusivamente responsabilidad del primer grupo y la jerarquía es bastante respetada, esto es una ventaja para la organización teniendo en cuenta que para Furnham (2001) las estructuras mal diseñadas y administradas tienden a provocar

ineficiencias, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación y falta de desarrollo.

En cuanto al desarrollo de las actividades se logra evidenciar que el orden de la estructura está diseñada para cumplirse con el mayor nivel de efectividad, contando con los cargos suficientes para un control y seguimiento adecuado para cada uno de los procesos, sin embargo, áreas indispensables como la de comunicaciones, se encuentra bastante reducida a sólo un profesional, un técnico y un diseñador, lo cual dificulta el alcance de su gestión teniendo en cuenta las diferentes sedes o patios con los que cuenta la compañía en sus zonas de Kennedy y Suba Oriental.

La compañía cuenta con diferentes líderes en cada uno de los patios que articulan las decisiones tomadas por las distintas gerencias y niveles directivos, los cuales son la máxima autoridad y el contacto directo de los empleados que laboran en dichos espacios.

En cuanto al mapa de procesos de la organización, se clasifican en tres categorías: Los misionales estando los procesos de Operaciones, Mantenimiento y Abastecimiento, como lo muestra la **Ilustración 3** quienes los ubican en una parte central siendo los procesos indispensables para la operación de la organización; sin alguno de estos tres procesos, la compañía no podría llevar a cabo su modelo de negocio.

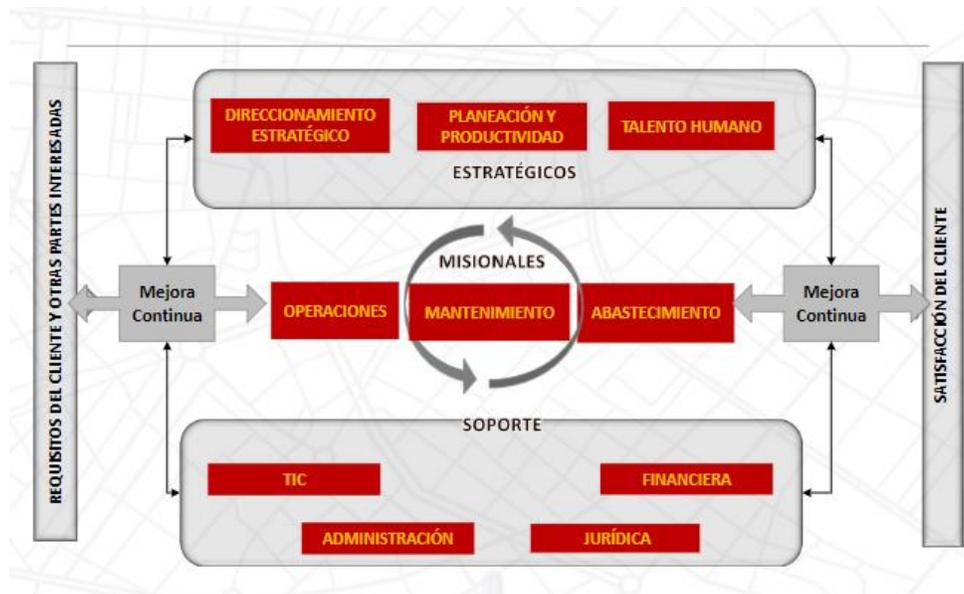
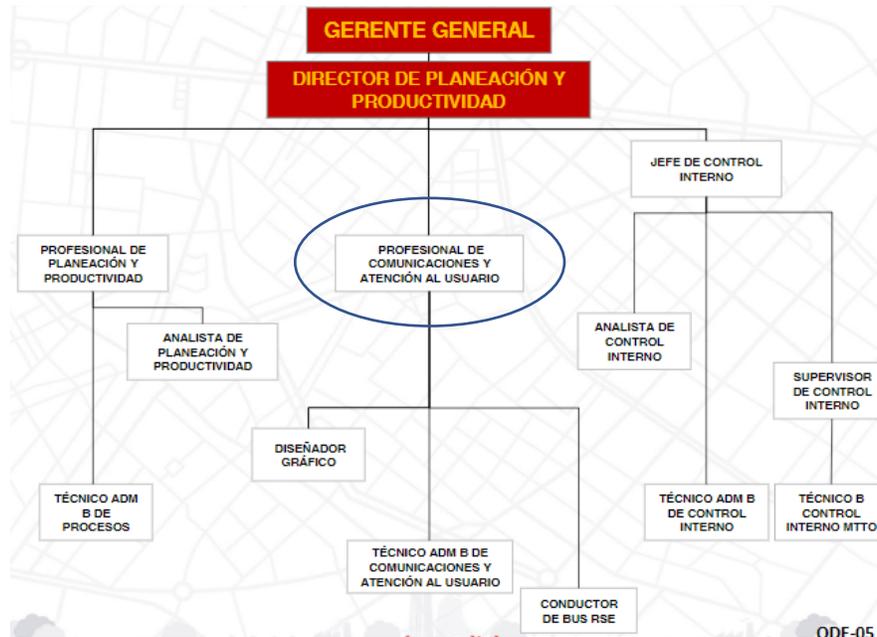


Ilustración 3. Mapa de procesos. Fuente: SW CAPITAL 2.0, agosto 2019.

En cuanto a sus procesos estratégicos se encuentran definidos el de direccionamiento estratégico, planeación y productividad, proceso donde se encuentra Comunicaciones y Talento Humano, dándoles una importancia clave para la toma de decisiones organizacionales y un enfoque que permita el alcance de los objetivos estratégicos y finalmente los de soporte que si bien no son indispensables para la operación, contribuyen al desarrollo de la misma como los son los procesos TIC, Administración, Jurídica, y Financiera.



Gráfica 6. Organigrama planeación y productividad. Fuente: SW CAPITAL 2.0, Agosto 2019

Es importante resaltar que el proceso de comunicaciones está dentro del nivel estratégico, sin embargo, está bajo los lineamientos de la dirección de planeación y productividad y no como un proceso transversal que pueda contribuir a la toma de decisiones junto a la gerencia, lo que puede limitar el alcance en la ejecución de estrategias, por lo cual como equipo consultor se recomienda recalcar la importancia del Director de Comunicaciones (DIRCOM), que en este caso ocupa el cargo de profesional de comunicaciones, en la participación de diferentes reuniones, toma de decisiones y planes de acción que la organización vaya a ejecutar basándonos en la opinión de Aguirre (2011: 14) quién insiste en la necesidad de que el Dircom esté alineado con los objetivos generales de la organización. “Si queremos que asesore adecuadamente, es necesario que asista al comité de dirección”.

1.1.5 Indicadores.

La organización tiene establecidos diferentes indicadores para cada cargo; sin embargo, con la firma del otrosí modificadorio a los contratos de concesión el día 29 de mayo del 2019, dio inicio al nuevo sistema de medición que evalúa la calidad del servicio que se brinda a los usuarios mediante la Evaluación Integral de la Calidad (EIC), donde todos los procesos aportan para su alcance. En caso de no conseguir resultados favorables en esta evaluación, la organización corre el riesgo de sufrir descuentos económicos a sus pagos -los cuales son efectuados por TransMilenio- por tres razones:

Kilómetros recorridos: Se le paga al concesionario todos los kilómetros que sus vehículos recorren prestando el servicio.

Disponibilidad de flota: Se paga un valor por cada vehículo operativo con el que cuente Masivo Capital S.A.S.

Cargue de pasajeros: Se tiene en cuenta la cantidad de pasajeros que validen su pasaje en los buses en lo que presta servicio la organización y de acuerdo con eso se le retribuye económicamente.

Estas son las únicas fuentes de ingreso para Masivo Capital S.A.S, y dichos pagos son efectuados por el ente gestor, Transmilenio, según lo realizado por el concesionario diariamente, de ahí la importancia de cumplir con la EIC para evitar descuentos. Otro factor a tener en cuenta por el cual es importante el cumplimiento de esta evaluación es que si se incumple la EIC por tres trimestres seguidos se da por finalizado el contrato, por consiguiente, la empresa sería liquidada.

La EIC está compuesta por 5 indicadores los cuales cada uno tiene un porcentaje de valor diferente según su importancia definida.

- a) **Índice de cumplimiento de servicios con un 35% de valor en la EIC:** Con este indicador se evalúa el cumplimiento de la programación por parte del concesionario de manera que este responda a las necesidades de los usuarios.

Formulación: La gestión de cumplimiento de servicios se determina por el promedio de los siguientes índices: a. cumplimiento de despachos y b. cumplimiento de kilómetros
 $ICS_m = ICD_m; ICK_m$)

$$ICS_M = \text{promedio} (ICD_M ; ICK_M)$$

Definición de las variables: **ICS_m:** Índice de cumplimiento de servicios **ICD_m:** Índice de cumplimiento de despachos **ICK_m:** Índice de cumplimiento de kilómetros **M:** Mes calendario correspondiente a la evaluación.

Meta: Obtener más del 95% del cumplimiento.

Hay que tener en cuenta que si no hay la suficiente cantidad de operadores y buses se puede incumplir con este indicador, por lo que es indispensable contar con ambos.

- b) **Índice de conducta operacional con un valor del 20%:** Evalúa el cumplimiento de los parámetros operacionales establecidos en el Manual de Operaciones reflejando el estado de los buses y el comportamiento del concesionario, de sus operadores (conductores) y personal que interviene directamente en la operación. Este indicador está directamente relacionado con el índice de satisfacción del usuario, por lo que es importante brindar un buen servicio a los usuarios para obtener una buena calificación.

Formulación:

$$ICO_N = \left(\frac{NP_m}{(KmSE_u + KmSEa_u)} \right) \times 10000$$

- c) **Definición de las variables: ICOM:** Índice de conductas operacionales que infringen lo establecido en el Manual de Operaciones. Se calcula de manera integral para los servicios urbano, complementario, especial y alimentación. **NPm:** Número total de puntos obtenidos por infracciones tal y como lo establece el Manual de Operaciones. El puntaje por cada infracción refleja el impacto de esta sobre el servicio. **KmSEm:** Número total de km en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, pertenecientes a la programación aprobada por TMSA. **KmSEa:** Número total de km en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, correspondientes a viajes adicionales solicitados y aprobados por TMSA. **M:** Mes calendario correspondiente a la evaluación.

La cantidad de puntos por cada una de las conductas inapropiadas (infracciones) se encuentra en el capítulo 11 del Manual de Operaciones Zonal: La cantidad de puntos por cada una de las conductas inapropiadas (infracciones) se encuentra en el capítulo 11 del Manual de Operaciones Zonal.

Meta: Obtener una cifra menor al 11%.

- d) **Índice de seguridad vial con un valor del 15%:** Evalúa la cantidad de accidentes de tránsito en una distancia recorrida de la flota, como también, la eficiencia y eficacia que tienen los concesionarios en la capacitación del personal en temas de prevención de accidentes.

Formulación: Los accidentes de tránsito se miden en tres categorías: Accidente de tránsito simple, Accidente de tránsito con lesionados o Accidente de tránsito con fatalidades. La seguridad vial se mide a través del índice de severidad vial del periodo de

evaluación de la EMIC (Evaluación Mensual Integral de la Calidad), va en función de los kilómetros ejecutados por cada concesionario, dando una aproximación más real en proporción a la exposición que cuenta cada operación por sus componentes.

$$ISV_M = \frac{(AS_M \cdot 1 + AL_M \cdot 3 + AF_M \cdot FA \cdot 18) \cdot 10.000}{(KmSE_M + KmSEa_M)}$$

- e) **Definición de las variables:** **ISVm:** índice de severidad vial **ASm:** Número de eventos simples **ALm:** Número de eventos con lesionados **AFm:** Número de eventos con fatalidades **FA:** Factor atribuible **KmSEm:** Número total de kilómetros en servicio ejecutados por el concesionario, pertenecientes a la programación aprobada por TMSA. **Sean:** Número total de kilómetros en servicio ejecutados por el concesionario, correspondientes a viajes adicionales solicitados y aprobados por TransMilenio S.A. (TMSA). **1,3,18:** Factores que indican la gravedad del evento. **M:** Mes calendario correspondiente a la evaluación.

Meta: Menos del 0,66% para su cumplimiento.

- f) **Distancia promedio entre varadas con un valor del 15%:** Evalúa la eficiencia del mantenimiento de la flota vinculada al sistema que se refleja en la disposición de vehículos confiables y seguros para la operación, evitando que se queden vehículos varados en la vía, del mismo modo este indicador está en función de los kilómetros ejecutados debido a que a mayor número de kilómetros es mayor la probabilidad de ocurrencia de una falla en el vehículo que impida la prestación del servicio.

Formulación: Se mide de la siguiente manera:

$$DPV_M = \left(\frac{KmSE_M + KmSEa_M}{NEV_M} \right)$$

g) **Definición de variables:** **DPV_M**: Distancia promedio entre varadas **KmSE_M**: Número total de km en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, pertenecientes a la programación aprobada por TMSA. **KmSEa_M**: Número total de km en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, correspondientes a los viajes adicionales solicitados y autorizados por TMSA. **NEVM**: N° Total de eventos en ocasión de la prestación del servicio de transporte de pasajeros que generan registro de inmovilización del vehículo y que son atribuibles a fallas mecánicas, varados en el periodo evaluado. **M**: Mes calendario correspondiente a la evaluación.

Meta: Durar en promedio más de 31.000 km sin vararse cada vehículo.

h) **Índice de regularidad del servicio:** Con un valor final del 15% para completar un total del 100% dentro de la EIC, se mide a través del índice de regularidad del intervalo del periodo de evaluación, este indicador obliga a los concesionarios a cumplir un intervalo de paso a la salida de los vehículos, está orientado a mejorar los tiempos de espera de los usuarios y evitar que los vehículos al iniciar recorrido no se vayan en convoy (vehículos seguidos de la misma ruta).

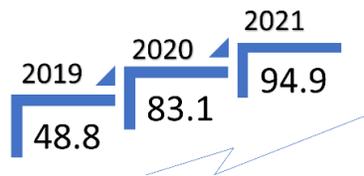
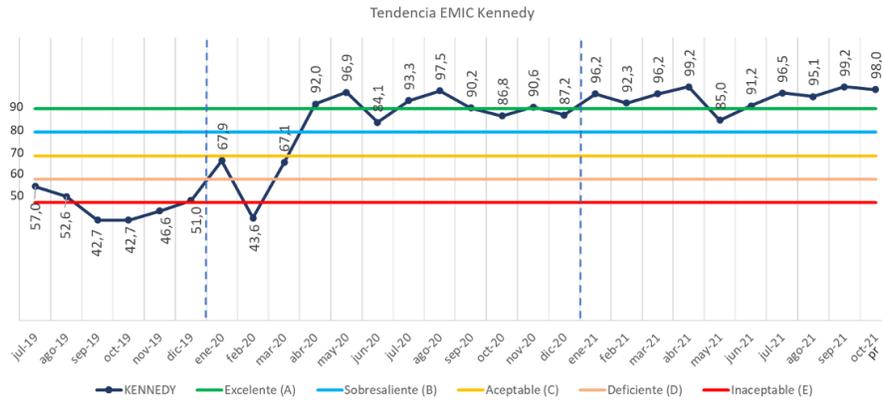
Formulación: Se define de la siguiente manera:

$$IRI_M = \left(\frac{DR_M}{DE_M} \right)$$

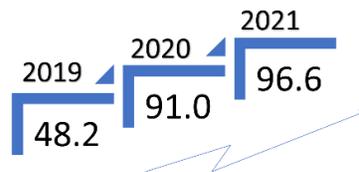
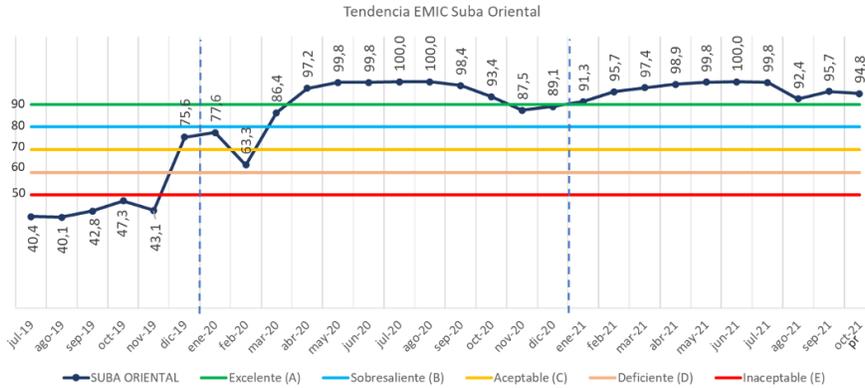
- i) **Definición de variables:** **IRIm:** Índice de regularidad del intervalo para el mes M. incluye las rutas individuales y compartidas **DRm:** Cantidad de despachos que cumplen con el criterio de regularidad para el mes M **DEm:** Es la cantidad de despachos ejecutados incluyendo los adicionales autorizados por TMSA durante el periodo de evaluación **M:** Mes calendario correspondiente de evaluación.
- Meta:** Se debe cumplir con más del 65%.

Como grupo consultor, al inicio de la investigación se tenía la hipótesis de que la organización no estaba cumpliendo con las metas de estos indicadores debido a un supuesto desconocimiento del mismo, pero de acuerdo a la ejecución de algunas herramientas como revisión documental, el diario de campo en la planeación estratégica del Plan Masivo 2022 y entrevistas al Coordinador de Calidad Operacional, quién es el encargado de realizar seguimiento a estos indicadores de la EIC, se desmintió esta hipótesis pues los empleados conocen bastante bien este indicador y Masivo Capital S.A.S.

Fue logrando buenos resultados, hasta lograr consolidarse como el concesionario con mejor cumplimiento de la EIC dentro del SITP como se puede comprobar en las siguientes gráficas que muestran el comportamiento de los resultados de los contratos de concesión de Kennedy y Suba:



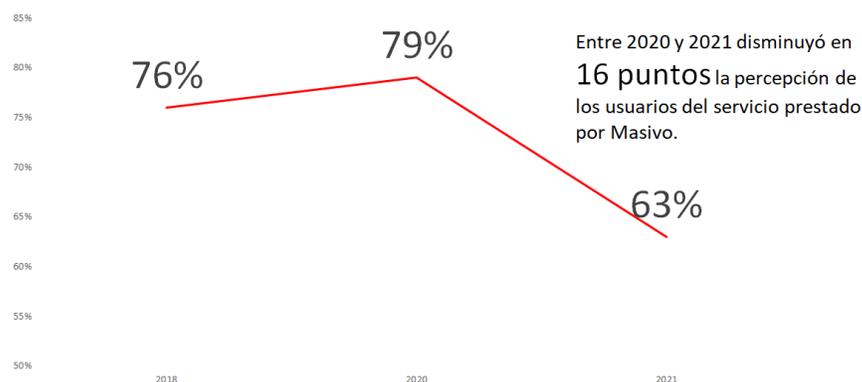
Gráfica 7. Resultado EIC 2019 - 2021 contrato Kennedy. Fuente: Coord. de Calidad Op.



Gráfica 8. Resultados EIC 2019 - 2021 contrato Suba. Fuente: Coord. de Calidad Op.

Sin embargo, es curioso identificar que en el indicador de Conductas Operacionales ICO, que es medido por la calificación de los usuarios en la percepción de la calidad del Servicio, ha venido en descenso desde el 2018, como se evidencia en la siguiente gráfica,, pues en preguntas realizadas con la frecuencia del servicio, atención por parte del operador y comportamiento del mismo, afectan este indicador; esto sumado a la gran deserción de operadores que ha venido enfrentando la organización afectan desde la parte operacional logística el alcance de otros indicadores como el Cumplimiento de Servicio y la Regularidad del Intervalo, pues se necesitan cerca de 500 operadores para sacar la operación de la manera más óptima, por lo que la calificación por parte del usuario podría seguir empeorando y afectar la EIC y las ya mencionadas consecuencias.

Comportamiento del indicador de calidad en el servicio Masivo Capital S.A.S.

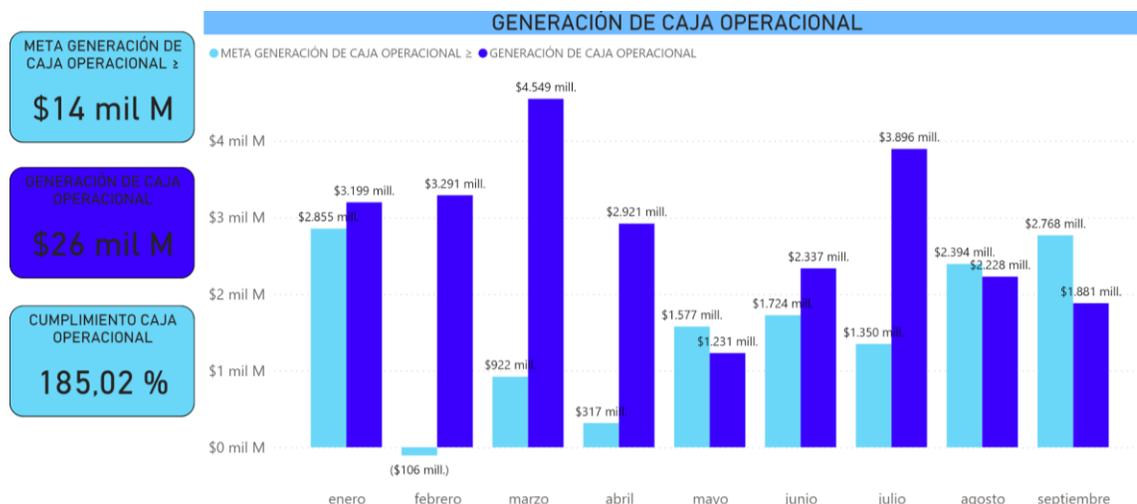


Gráfica 9. Resultados del indicador de Satisfacción del servicio. Elaboración Propia

1.1.6 Situación económica.

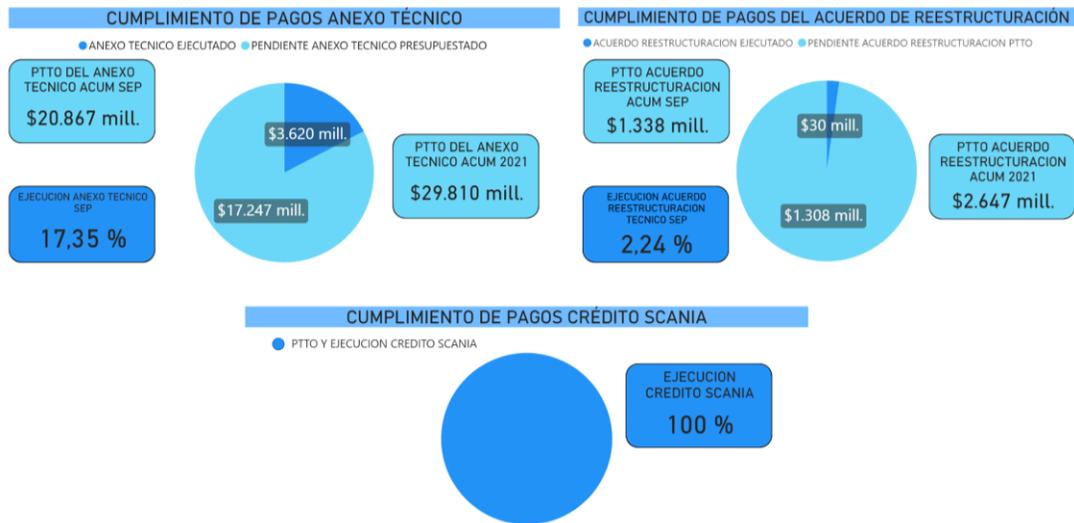
La organización ha logrado sobrevivir satisfactoriamente a la crisis económica de las empresas operadoras del Sistema Integrado de Transporte Público. Primeramente su lucha para acogerse el 10 de marzo de 2017 a la ley de reestructuración económica 1116, comprometiéndose a realizar un acuerdo de pago de sus obligaciones con cuotas más cómodas a una mayor cantidad de tiempo; seguido por el laudo de arbitramento en un largo proceso judicial contra TransMilenio junto con los demás concesionarios, en el cual consiguió ganar y le permitió firmar el otrosí modificatorio a los contratos de concesión el día 29 de mayo del 2019, favoreciendo las condiciones del contrato mejorando sus ingresos permitiendo la supervivencia de la organización.

Finalmente la posesión en la gerencia de un líder financiero que ha direccionado a la organización a un modelo operativo rentable, realizando modificaciones, dándole prioridad a las rutas más rentables y gestionando estrategias que aseguran que Masivo Capital S,A,S, 12 años después de su creación, pudiera generar ingresos para abonar un capital importante a las deudas de créditos de los bancos que le permitieron salir a operar en el 2010, como se puede observar en la siguiente gráfica.



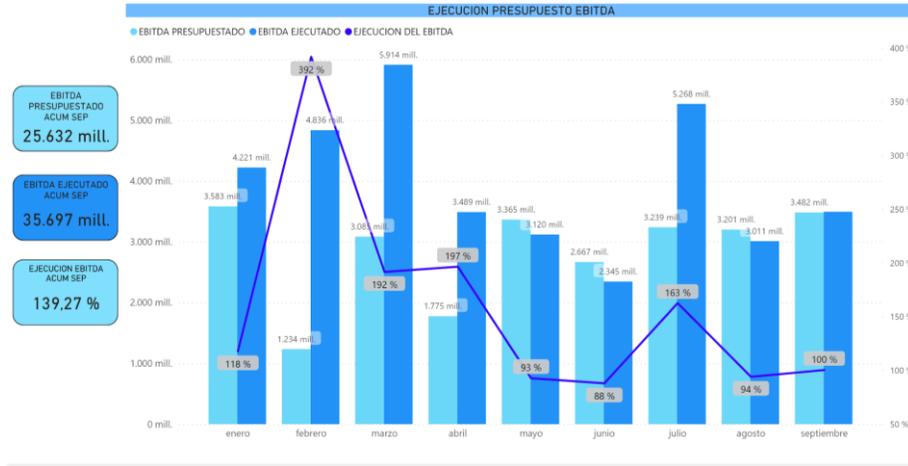
Gráfica 10. *Generación de caja operacional.* Fuente: Planeación estratégica Plan Masivo 2022

Lo que nos corrobora que las metas planteadas para la generación de caja operacional han sido cumplidas con un 185% que, si bien, es dinero que se debe a los bancos y a los socios fundadores quienes no han recibido ningún dinero de ganancia, da una esperanza a la organización, pues no había algo de tales dimensiones anteriormente, lo que les permitirá, si siguen con la misma curva de crecimiento, ir superando el endeudamiento poco a poco.



Gráfica 11. *Cumplimiento de pagos anexo técnico, acuerdo de reestructuración y pagos Scania.*
 Fuente: Planeación estratégica Plan Masivo 2022

De acuerdo con la revisión documental realizada por el grupo consultor podemos identificar que la gráfica anterior nos da una idea de la cantidad de dinero que debe Masivo Capital S.A.S, y como ha podido realizar el pago últimamente de su más reciente deuda adquirida, la de los vehículos Scania, siendo la única deuda que no tiene valores acumulados pendientes por pagar.

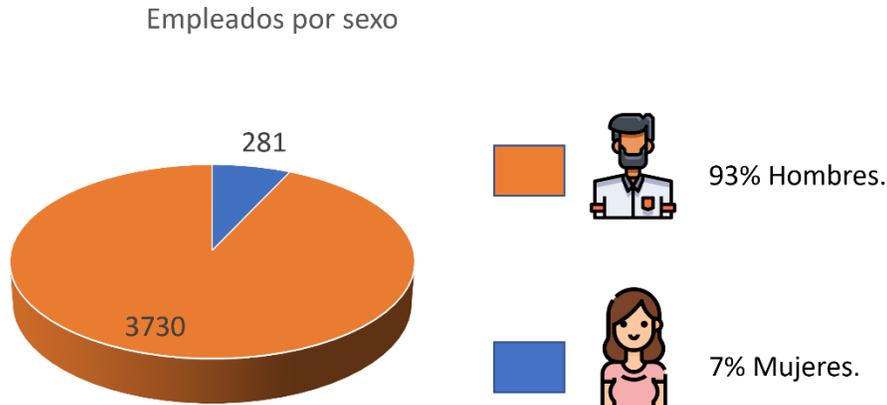


Gráfica 12. Ejecución presupuesto ebitda. Fuente: Planeación estratégica Plan Masivo 2022

En términos generales la organización tiene una gran deuda todavía, que la obliga a continuar con esta curva de crecimiento económico y lograr una sostenibilidad financiera, por lo cual se debe aportar desde los diferentes roles a que la empresa logre cumplir con sus pagos correctamente. Para lograr esa sostenibilidad financiera el equipo consultor considera que se debe trabajar con el cliente interno, socializando estas metas organizacionales a cada uno de sus empleados, y promoviendo un buen servicio, que cambie la percepción del mismo por uno de calidad y excelencia, pero lo más importante, que los empleados se sientan felices de trabajar en Masivo Capital y prefieran trabajar ahí, frente a otras empresas operadoras.

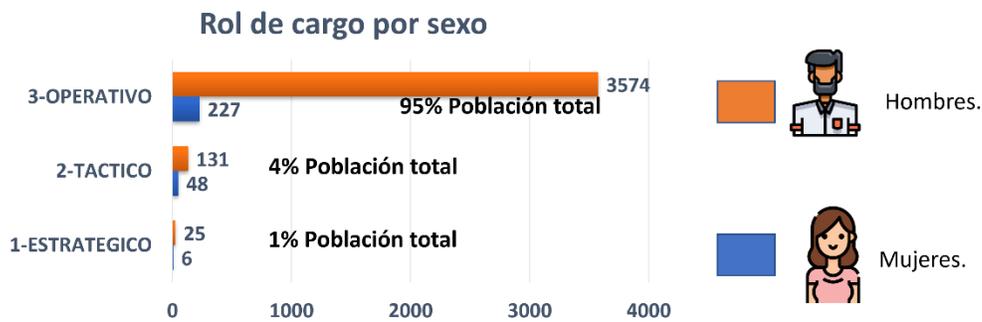
1.1.7 Talento Humano.

Masivo Capital es clasificada como una gran empresa la cual cuenta con 4.011 empleados dentro de su nómina a corte de noviembre de 2021, los cuales están distribuidos alrededor de los 7 patios principales donde se lleva a cabo la operación, siendo una empresa en su gran mayoría compuesta por hombres con un 93% y un 7% de mujeres.



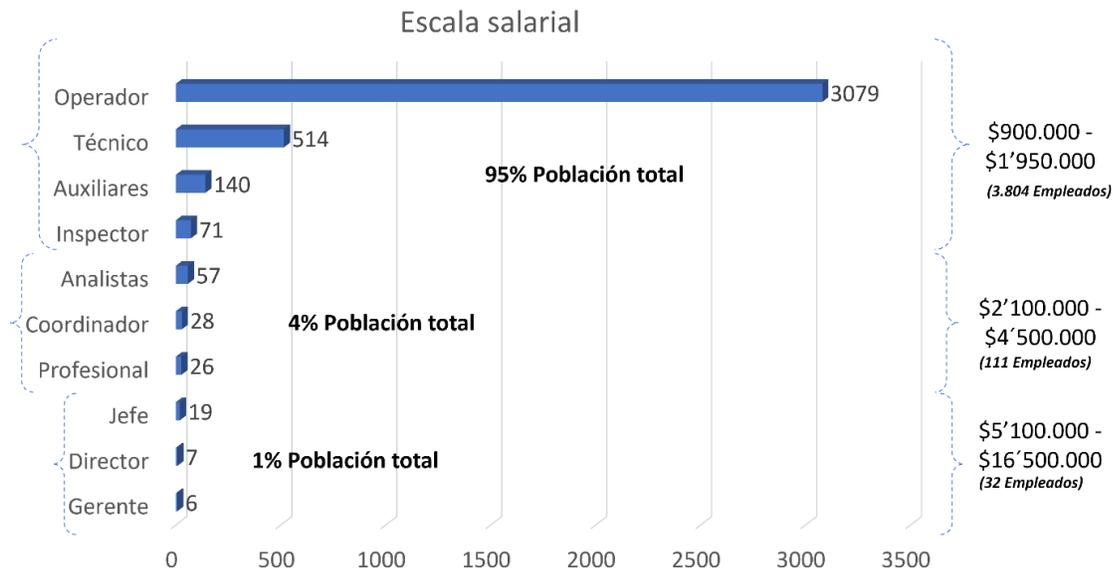
Gráfica 13 - Empleados por género. Fuente: Elaboración Propia.

Se podría decir que esta mayoría en empleados hombres, es debido a que el gremio de transporte tradicionalmente ha sido ejecutado por ellos, de hecho, analizando los empleados que laboran en la parte táctica y estratégica se puede evidenciar la gran brecha existente de cargos de acuerdo con el género:



Gráfica 14. Rol de cargo por género. Fuente: Elaboración Propia

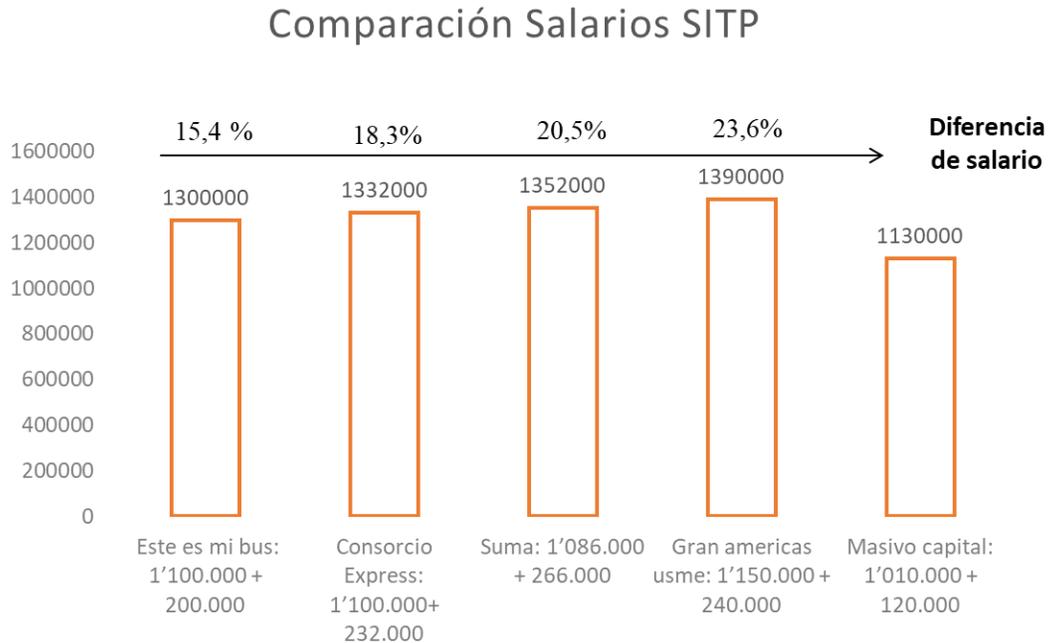
En los cargos de rol estratégico se encuentran 3.574 hombres y 227 mujeres con un 95% de la población de empleados total, siendo la planta operativa la más grande dentro de Masivo Capital S.A.S., seguido de la táctica con 131 hombres y 48 mujeres, equivalentes al 4% de los empleados y la parte estratégica, con un 1%, con sólo 6 mujeres y 25 hombres, siendo una empresa compuesta en su mayoría por hombres en todos los niveles jerárquicos.



Gráfica 15. Escala salarial por cargos. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la gráfica anterior donde se evidencia la cantidad de empleados en los diferentes cargos, se puede afirmar que los cargos con rol operativo no devengan más de dos salarios mínimos siendo los cargos con menor remuneración en comparación con los otros cargos y con los otros concesionarios que hacen parte del Sistema Zonal TransMilenio, es por eso que el equipo consultor evidenció gracias a las herramientas de investigación aplicadas, como las entrevistas y el taller grupal, que dentro de los cargos operativos existe una inconformidad con los

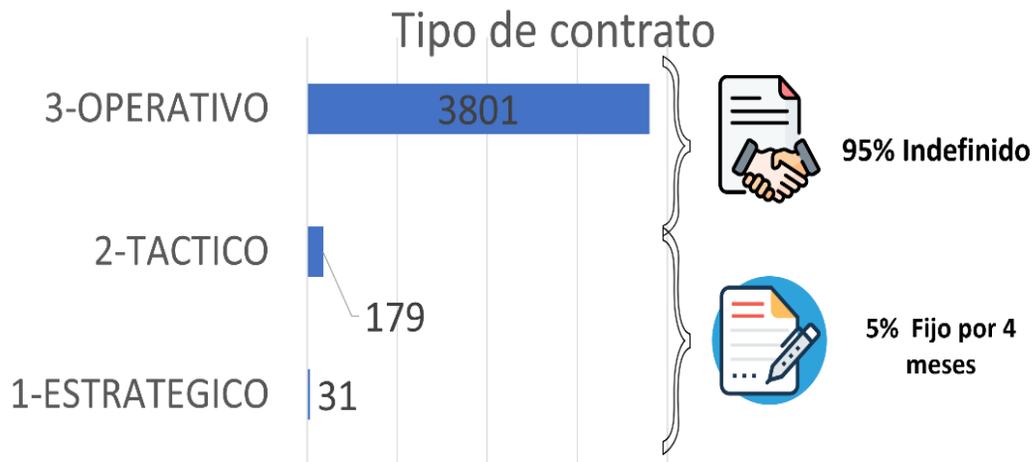
salarios, teniendo en cuenta, que están por debajo del promedio con respecto a otras empresas, como lo evidencia la siguiente gráfica que fue realizada mediante la investigación documental:



Gráfica 16. Comparación salarios SITP. Fuente: Elaboración Propia.

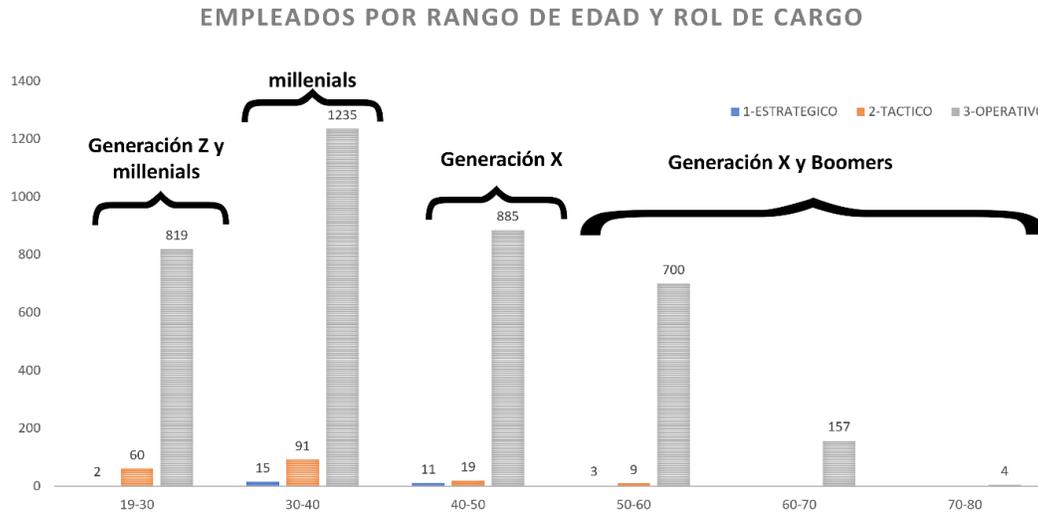
Como lo podemos ver, Masivo Capital S.A.S. presenta diferencia salarial del 23,60% con Gran Américas, con Suma del 20,5%, Consorcio Express del 18,3% y con Este es Mi Bus del 15,4 % lo que pone a la organización en una desventaja frente a las demás empresas del core bussines, siendo el sueldo y los beneficios un factor motivacional importante como lo plantea Herzberg, 1968 en su teoría de los factores de motivación, encontrándose estos dentro de los factores higiénicos, que al no ser satisfechos generan insatisfacción laboral y por consiguiente falta de motivación.

Actualmente Masivo Capital S.A.S. cuenta con dos tipos de contrato como lo podemos ver a continuación:



Gráfica 17. *Tipos de contrato.* Fuente: Elaboración Propia

El 95% de los empleados que son de rol operativo, cuentan con un contrato a término indefinido por lo que tienen diferentes beneficios a nivel de préstamos y vida crediticia, sin embargo, este beneficio algunas veces se ve afectado, dado que al estar la organización dentro de un proceso de reestructuración, algunas entidades bancarias lo ven como un gran riesgo, por otro lado, representa una estabilidad laboral dado que se dificulta la terminación del contrato por parte del empleador; el 5% de los empleados los cuales tienen roles de nivel táctico y estratégico tienen un contrato a término fijo renovable cada 4 meses de acuerdo a los resultados y desempeño en su cargo.

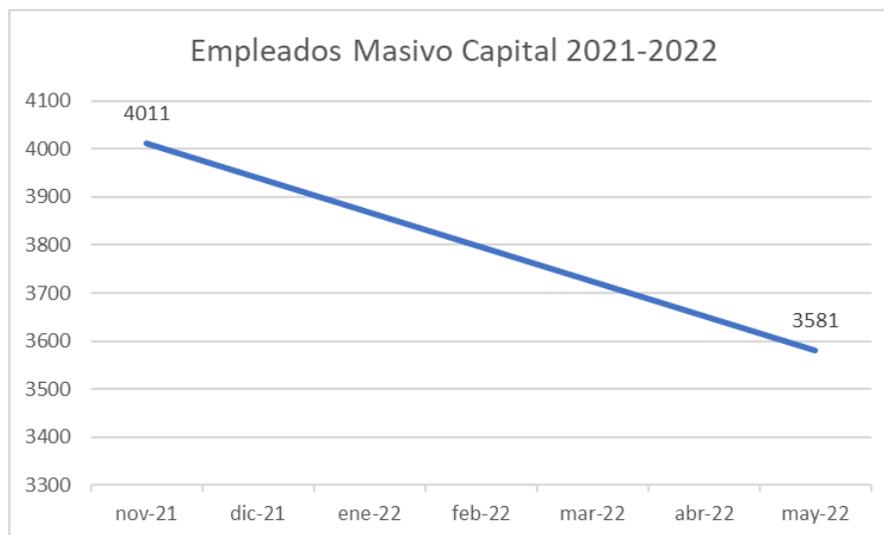


Gráfica 18. Empleados por edad generacional y rol de cargo. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar el rango de edades y generaciones que tiene la planta de nómina de Masivo Capital S.A.S., reconocemos la necesidad de que la realización de estrategias comunicacionales o transversales de la organización deben ir enfocadas hacia estos grupos definidos, teniendo en cuenta que la mayoría de empleados vienen del antiguo Transporte Público Convencional, por lo que comparten la cultura de estas antiguas empresas de transporte público siendo definido originalmente el término de cultura por Tylor (1871) como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”.

El grupo consultor, realizando un monitoreo del Talento Humano logró evidenciar que desde noviembre del 2021 a mayo del 2022 se han retirado cerca de 430 operadores, un número bastante considerable, que ha afectado la ejecución de la operación, pues al no contar con la

nómina de empleados completa no se puede cumplir con la programación y aumenta la percepción negativa de los usuarios frente al servicio.



Gráfica 19. *Deserción de empleados del 2021 al 2022.* Fuente: Elaboración Propia

Continuando con la revisión documental se logró identificar que la organización realizó una encuesta de clima organizacional durante el año 2021, la cual revela que existe una insatisfacción por parte de los empleados en cuanto a la motivación y la remuneración como lo evidenció también el grupo consultor en el resultado de las herramientas.



Gráfica 20. Resultados de la encuesta de clima organizacional. Fuente: Masivo Capital

Al comparar el análisis de las herramientas aplicadas por el grupo consultor con el resultado de esta encuesta, se comprueba que el clima organizacional de Masivo Capital S.A.S. presenta inconvenientes, al sentirse las personas no respetadas y valoradas dentro de la organización, desconocer el salario emocional existente en la organización y la diferencia salarial frente a las otras empresas operadoras, se considera que es la razón principal por la cual las personas están renunciando a Masivo Capital y yendo a otras empresas.

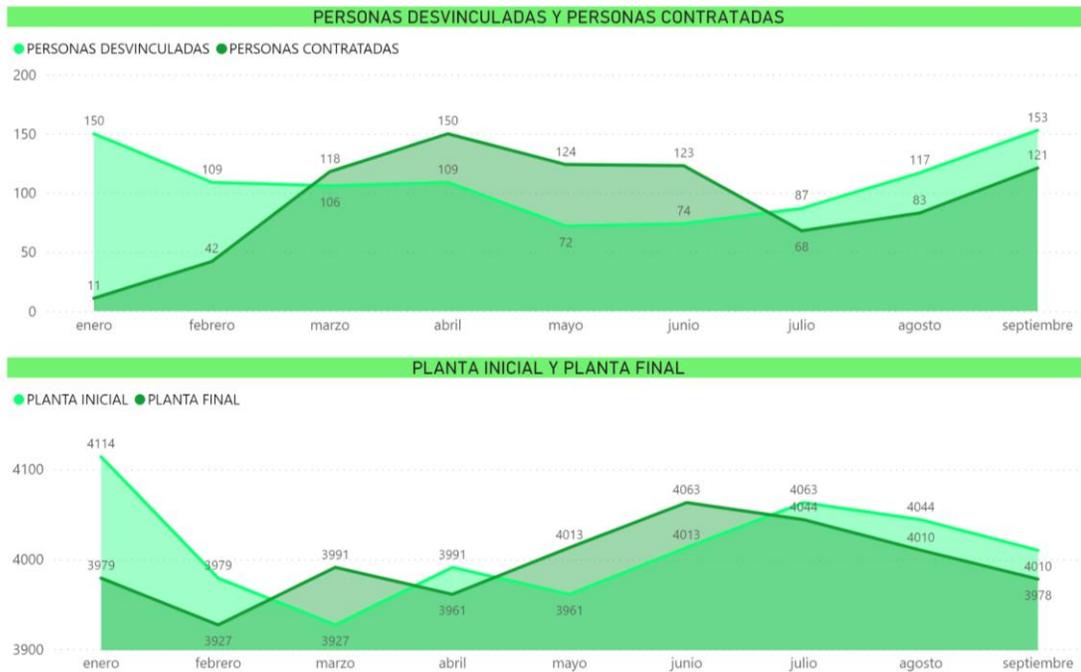
Si bien la satisfacción en la retribución económica no es un factor indispensable para la motivación y retención del personal, el trato y el clima laboral sí lo es, como lo afirma Chiavenato (2007): “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los

miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p59).

Citando nuevamente a Chiavenato (2007) explica lo siguiente sobre el clima en las empresas, su relación con la motivación y su influencia.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas (pp.260-261).

Este inconveniente en la rotación y deserción encontrado empeoró desde noviembre del 2021, sin embargo, ya en el 2021 se veía un alto índice de rotación como lo evidencia la gráfica a continuación:



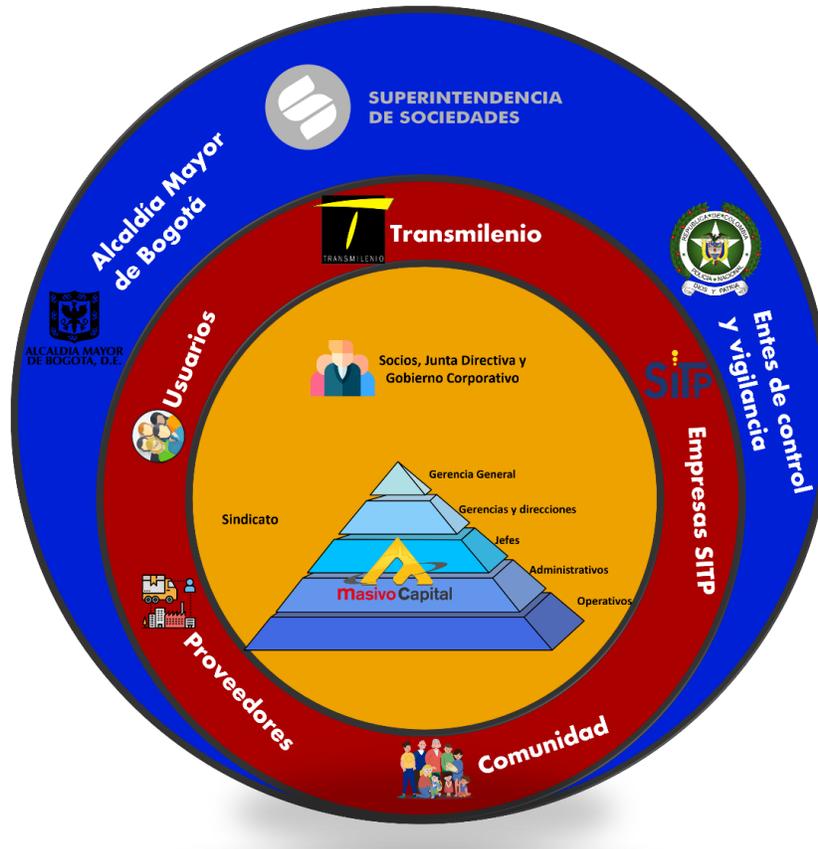
Gráfica 21. Flujo del Talento Humano. Fuente: Bienestar Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia

Masivo Capital S.A.S. tiene un gran reto, y es conservar a su personal, motivándolo a preferir a esta organización, que se sientan felices de trabajar en la empresa y que su salario emocional supere las ofertas económicas de otras empresas.

1.1.8 Dimensión Comunicacional.

Masivo Capital S.A.S., al ser una organización perteneciente al sector económico terciario de servicios, en este caso de transporte, cuenta con diferentes entes reguladores y de control que monitorean constantemente la calidad de este, los impactos ambientales, sociales y

de infraestructura generados por la operación, aspectos que hacen partícipes a diferentes actores internos y externos que se pueden involucrar de manera directa o indirecta.



Gráfica 22. Mapa de actores de Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la revisión documental realizada por el grupo consultor se lograron identificar los actores que hacen parte de Masivo Capital S.A.S. de manera interna y externa, que tienen la figura de entes reguladores, pero con los que no se tiene una relación ni comunicación constante.

En el ámbito interno se encuentran los actores que hacen parte de la nómina, organizados de forma piramidal de acuerdo con su jerarquía, en cuanto a las partes interesadas externas se encuentra TransMilenio, el cual es el ente gestor, los usuarios se definen como aquellas personas

que hacen uso o utilizan el servicio brindado por la organización, la comunidad, quienes son los habitantes residentes de las zonas aledañas a los patios donde hace presencia.

Los proveedores son aquellos terceros que proporcionan bienes o servicios a la organización y como lo son los proveedores de aseo (Aseo a mil), seguridad (Logro), de combustible (Vanti y Primax), de repuestos (Autopartes), neumáticos (Michelín), lubricantes, dotación y demás insumos que se necesitan para poder desarrollar sus actividades, por lo cual son un actor indispensable. Finalmente, en cuanto a los actores externos con mayor relación se encuentran los otros concesionarios del SITP, la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Superintendencia de Sociedades que es la encargado de hacer seguimiento del cumplimiento del acuerdo de reorganización firmado por Masivo Capital y la Policía Nacional con el que se realizan los reportes en materia de seguridad de manera puntual y si se requiere se pide su apoyo.

1.2 Descripción Fuerzas del Entorno.

Con el fin de definir el contexto de Masivo Capital S.A.S., se ha llevado a cabo la metodología PASTE o PESTEL la cual es una herramienta de análisis estratégico utilizada ampliamente en estudios administrativos. Según Guevara, Pérez y Quint (2014), esta herramienta: Ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multi presencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten darle forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial (p. 83).

Para esto resulta imperiosa la consideración de la influencia en el entorno empresarial y organizacional de los diferentes actores y de sus decisiones.

Esta herramienta permitió identificar algunas dificultades por las que está atravesando la organización, estando las principales dentro de los aspectos Socio-Culturales: La percepción de los ciudadanos hacia el SITP y Masivo Capital como una empresa pública que genera una falta de apropiación del servicio y que trae consecuencias negativas como que en las manifestaciones vandalicen los buses.

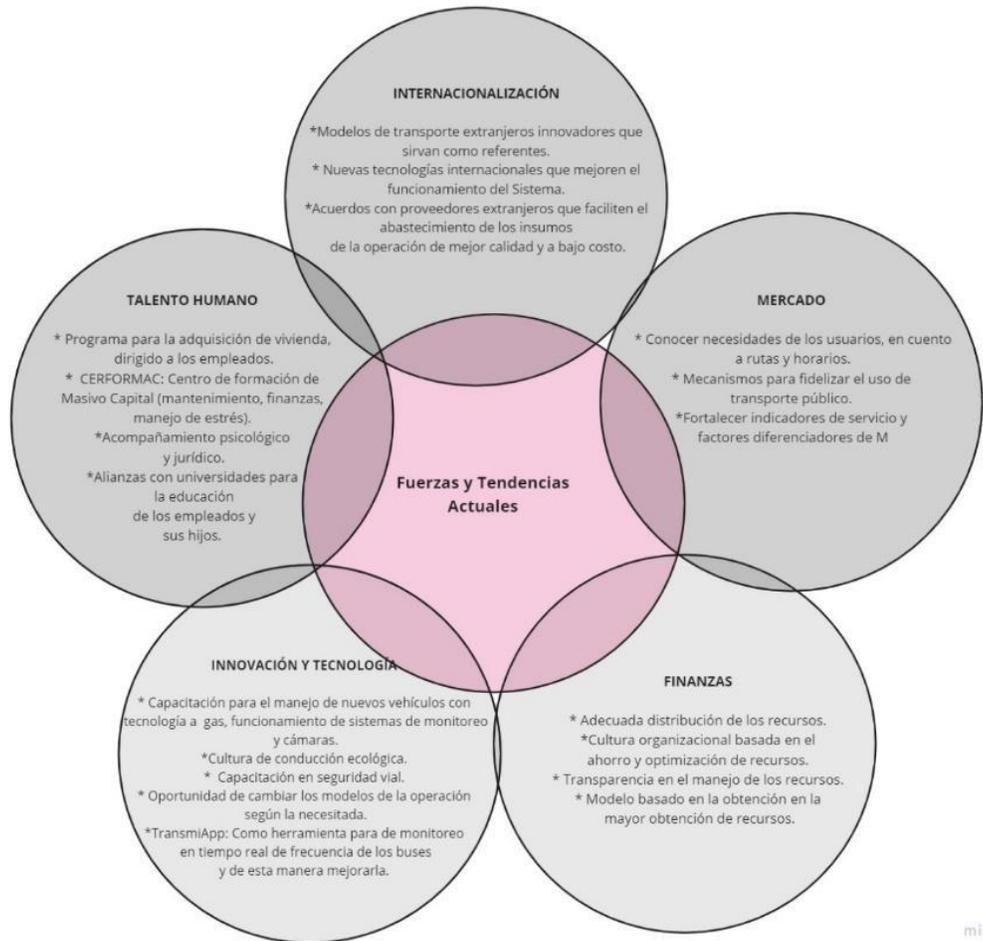
Por otro lado, se crearon nuevas empresas del SITP en la fase 5 de TransMilenio con mejores condiciones económicas y de infraestructura lo que ha provocado que los operadores de Masivo Capital S.A.S. se vayan dejando un déficit de operadores que dificulta el funcionamiento de la operación a cabalidad, finalmente una cultura por parte de los usuarios basada en evadir el pago generando menores ingresos, y dentro de lo económico el déficit de pasajeros que presenta el Sistema debido a múltiples causas.

Gracias a la aplicación de esta herramienta se identificaron los grandes retos que tiene Masivo Capital S.A.S. y que servirá como insumo para que la organización tome decisiones y acciones.



Gráfica 23. Análisis PASTE de Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la premisa de Costa (1999) “El entorno de la organización es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción” El grupo consultor realizó un análisis de las fuerzas y tendencias actuales pertinentes a Masivo Capital S.A.S., basándonos en el modelo planteado por Fuentes (2006) donde nos sugiere que las fuerzas del entorno generan tendencias en temas e intereses específicos de acuerdo con la razón de ser y con la cultura de cada organización. Las actuales fuerzas donde la gestión de la comunicación es prioritaria son: Los procesos de internacionalización del mercado, las finanzas, la innovación, la tecnología, y talento humano.



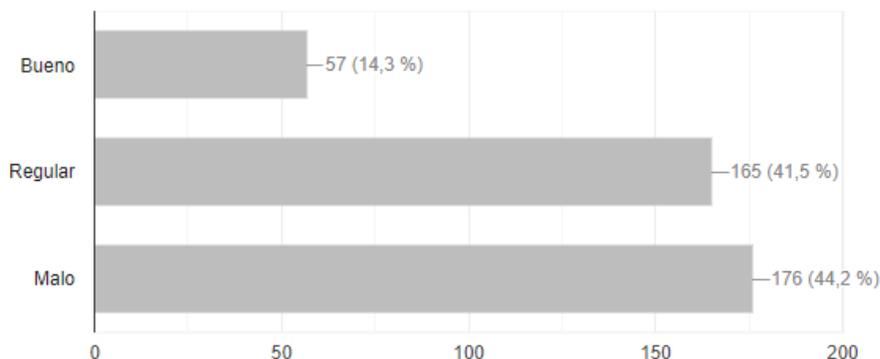
Gráfica 24. *Fuerzas y tendencias Masivo Capital.* Fuente: Elaboración Propia

Encontrando dentro de los aspectos positivos, que existe una herramienta llamada TransmiApp la cual permite monitorear en tiempo real la ubicación de los vehículos facilitando así la regulación de las rutas y siendo una gran oportunidad para sugerir a la organización con el fin de que se mejore así la regularidad de los vehículos y que se envíen en convoy, mejorando la percepción de la calidad del servicio que se está viendo afectada por este factor, teniendo en cuenta que para cuantificar esa percepción negativa, el concesionario realizó una encuesta a 398 usuarios de los servicios de sus zonas de operación de Kennedy y de Suba dando como resultado que el 85,7% de ellos calificó el tiempo de espera como regular y malo.

5. Tiempo que tuvo que esperar para tomar el servicio.



0 de 398 respuestas correctas



Gráfica 25. Encuesta usuarios frente al tiempo que tuvo de esperar el servicio. Fuente: Proceso de Comunicaciones Masivo Capital

Por lo cual se considera pertinente sugerir al concesionario acerca del uso de esta App desarrollada por Transmilenio.

1.3 Pregunta orientadora inicial.

De acuerdo con estos antecedentes, la pregunta de investigación que orienta el presente diagnóstico organizacional es: ¿Cómo contribuir, desde la comunicación estratégica, a mejorar el clima organizacional de Masivo Capital S.A.S., que repercuta en una mejor percepción de los usuarios en la calidad del servicio?

2. Problema

Dentro de los importantes hallazgos que afectan principalmente a la organización, se evidencia uno que de no ser tratado de manera oportuna mediante la comunicación estratégica, podría generar dificultades en el alcance de la EIC y ocasionar descuentos económicos y la pérdida del contrato.

Masivo Capital S.A.S., ha sido impactado por una considerable deserción de personal desde enero de 2021, agravándose a partir de octubre del mismo año, pasando de 4.011 empleados a un total de 3.581, a causa del desfavorable panorama en el clima organizacional. Las herramientas aplicadas en el diagnóstico permitieron conocer los diversos factores que han generado esta situación, donde el relacionamiento entre jefes y operadores, su motivación, el reconocimiento dentro de la organización y el salario, son algunos de los más señalados por el personal, como aquellos que no son los más adecuados.

Al respecto, Chiavenato (2006), menciona que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización (p321).

De acuerdo a lo anterior, cabe resaltar que el clima organizacional dentro de Masivo Capital S.A.S., es trascendental, considerando que al generar la deserción antes mencionada, afecta directamente el cumplimiento de los indicadores de Conductas Operacionales y por ende la Satisfacción del Servicio, la Regularidad del Intervalo y el del Cumplimiento del Servicio, los cuáles hacen parte de la Evaluación Integral de la Calidad (EIC), poniendo así en riesgo el contrato con el ente gestor (TransMilenio), mayor y único cliente de la organización, y por consiguiente, la continuidad de la misma.

3. Objetivos generales y específicos

3.1. Objetivo General.

Mejorar la percepción de la calidad del servicio a través del fortalecimiento del clima organizacional desde la Comunicación Estratégica con el fin de mitigar el riesgo de la pérdida del contrato con Transmilenio.

3.2. Objetivos específicos.

Conocer la organización desde sus diferentes aspectos a través de la aplicación de distintas herramientas de investigación.

Diagnosticar el clima organizacional y las relaciones entre los actores, identificando así sus grietas o rupturas existentes.

Generar un Plan Estratégico de Comunicación que permita la solución del problema detectado durante el diagnóstico.

4. Antecedentes del problema

4.1. Antecedentes conceptuales.

Según la investigación de Saldarriaga (2005), la comunicación organizacional es una disciplina joven que se basa en matrices teóricas como la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración. Actualmente se expresan nuevas tendencias de su estudio e interpretación, así como su presencia en el campo de la Comunicación Social.

Abordando la relación de comunicación y liderazgo, Magariaga (2010), en su investigación, las muestra como dos ciencias entre las que hay una clara interdependencia, involucrando disciplinas que las atraviesa a ambas como la inteligencia emocional, la resonancia, la empatía,

los territorios cognitivos y los espacios de significados compartidos. La comunicación cumple un rol preponderante en el liderazgo efectivo, como lo es, la disminución de posibilidad de conflicto. Por otra parte, destaca la importancia del perfil del líder, en tanto logre generar resonancia en sus colaboradores y confiabilidad, favoreciendo así, el proceso comunicacional de la organización.

4.2. Antecedentes prácticos.

Además de los antecedentes teóricos, se ha investigado qué estudios similares al presente, se han realizado con anterioridad, encontrando los siguientes:

Es importante aclarar que dentro de Masivo Capital en el año 2019 se tenía proyectado realizar un Plan Estratégico de Comunicación, que sólo llegó a la etapa de diagnóstico, para el cual se utilizó una herramienta de encuesta, la cual no fue socializada a los empleados de manera correcta, pues se limitó a utilizar la premisa “Ayúdanos a mejorar contestando esta encuesta” dando lugar a diferentes interpretaciones, sin socializar su objetivo real. De dicha encuesta no se tiene ningún análisis y al ser realizada ya hace 2 años y teniendo en cuenta la rotación del personal y los grandes cambios vividos por la organización, no se considera como un antecedente práctico que le permita al grupo consultor utilizar como referente.

Patiño, C (2017), estudio enfocado más en el sector logístico, realizado en la Agencia Logística de las fuerzas militares (Regional Pacifico) la cual se determinó factores como liderazgo, motivación y trabajo en equipo, ya que tenían antecedentes de actitudes de insatisfacción, falta de compromiso y desmotivación de su personal, en resultados se evidencia que la comunicación está en un rango 71.89% destacando el factor de relaciones interpersonales, toma de decisiones y cooperación , seguido de las variables de liderazgo y control, a partir de

este estudio la empresa pudo estructurar planes de desarrollo y cambios para el ambiente organizacional.

Cossio, M (2018), Estudio en el que se estableció el objetivo de conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa de Transportes Expreso Internacional Palomino SAC 2018. La metodología de la investigación fue cualitativa, y se aplicó la observación como herramienta de indagación, identificando así entonces la relevancia de evaluar el clima organizacional con relación al desempeño laboral de los operadores de transporte.

5. Categorización

Según lo planteado anteriormente, el equipo consultor ha considerado las siguientes categorías, bajo las cuales se guiará la investigación:

5.1 Clima Organizacional.

Otro factor indispensable dentro del diagnóstico, en definitiva, es el clima organizacional: Álvarez, H. (1995), habla del clima organizacional como el ambiente de trabajo que resulta de la expresión de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción, comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Fernández (2002), indica que el clima organizacional son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo; esto es, todos aquellos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales e informales,

que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo. Se dejan fuera los elementos del entorno físico, ya que ni están causados por los comportamientos organizativos ni su impacto en la eficiencia está demostrado.

5.2 Comunicación Estratégica.

La comunicación estratégica es parte fundamental del presente trabajo investigativo; Costa, J. (2000), dice que la gestión estratégica de las comunicaciones empresariales, es decididamente holística, total e integradora.

Por su parte, Tironi y Cavallo (2004), define la comunicación estratégica como la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos, teniendo como tarea principal gestionar la integración de la identidad para fortalecer el prestigio de la misma

5.3 Motivación.

Por último, se ha determinado que la motivación representa un aspecto significativo para el óptimo desarrollo de las organizaciones, por lo que se toma como referencia las declaraciones del autor Maslow, A. (1967), quien dice que:

La motivación es el impulso del ser humano por satisfacer sus necesidades. El autor clasifica estas necesidades en 5, ordenadas de la siguiente manera:

En la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en un segundo plano se encuentran las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación.

Posteriormente se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento.

Para finalizar las necesidades de autorrealización, entendiéndolo como el alcance del potencial y autosatisfacción de cada empleado.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores. Maslow, A. (1967).

Por su parte, Chiavenato (2.000) define la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, pues para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre este y el contexto del momento, el resultado de esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado.

Por último, una perspectiva que no puede faltar es la de Delgado (1999), quien al hablar de motivación dice que es el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones.

5.4 Cultura organizacional.

Según Peiró, J. (1990), el concepto hace referencia a unos contenidos culturales que implican un proceso de configuración que fundamentalmente consiste en un aprendizaje de significados compartidos y define la cultura organizacional como el sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes.

(Schein, E. 1990), también nos da una mirada muy interesante acerca de la cultura organizacional, pues nos dice que es un sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización.

6. Diseño metodológico

Para el desarrollo del presente proyecto, se empleó una metodología de investigación con enfoque mixto que le permitió al equipo consultor, obtener insumos de carácter cuantitativo y cualitativo, necesarios para configurar un panorama claro y profundo de la organización de estudio. Respecto de esta metodología, Núñez, J. (2013) dice que cuando se reflexiona en torno a la metodología investigativa en ciencias humanas y sociales, se establecen relaciones inmediatas con los métodos cualitativos y/o con los métodos cuantitativos, que pueden ser concebidos de modo opuesto e irreconciliable o bien complementario.

Esta última postura dio nacimiento a una tercera vía metodológica, denominada “métodos mixtos”.

La presente, es una investigación aplicada de naturaleza descriptiva, mediante la cual se busca comprender las dinámicas sociales de la organización en materia de comunicación,

relacionamiento, motivación, entre otros, e identificar las fisuras que podrían significar un gran obstáculo para el óptimo desarrollo de la organización.

El estudio se abordó bajo el método inductivo, entendido según Cheesman, S (2011) como el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

A la investigación, el equipo consultor determinó darle una finalidad instrumental, puesto que los resultados de la misma darán paso a una planeación estratégica de intervención para aquellos hallazgos desfavorables relacionados con los factores antes mencionados, que debilitan la organización de estudio y que probablemente dificultan su progreso.

Inicialmente, el equipo consultor llevó a cabo una profunda revisión documental que permitió conocer factores internos de Masivo Capital S.A.S., tales como su estructura organizacional, nivel estratégico, procesos, resultados de mediciones anteriores de clima laboral, indicadores de gestión, escala salarial, tipos de contrato, entre otros; y factores externos como disparidad a nivel salarial frente los demás concesionarios que también hacen parte del Sistema Zonal de TransMilenio, y los riesgos originarios del ámbito sociocultural, político, ambiental, entre otros, que fueron ilustrados mediante herramientas de análisis como el PASTE, DOFA y diagrama de Fuerzas y Tendencias del Entorno.

En segunda instancia, se aplicó una encuesta de 12 preguntas creadas mediante la plataforma de Google Forms y que fue enviada a través de los correos corporativos al 13,4% de la totalidad de empleados, teniendo en cuenta que la organización actualmente cuenta con 4.011, dicha encuesta contempla dos factores principales a investigar: Canales de comunicación y Ambiente laboral. Según García, F. (1994), pocos procedimientos de investigación son tan populares y

conocidos como la encuesta, además señala que las encuestas se han convertido en la técnica de investigación social más utilizada en el campo de la sociología empírica y aplicada.

Posteriormente, se desarrolló un taller de grupo nominal que contó con la participación de 16 integrantes de la organización, y que tenía como objetivo identificar lo que se considera como el principal problema de Masivo Capital S.A.S., desde la perspectiva de diferentes cargos para luego plantear su posible solución.

El taller contó con los siguientes momentos de acción:

1. A cada participante se le entregó una ficha bibliográfica de color rosado junto con un esfero, se les dio la instrucción de escribir de manera clara, concisa y de manera horizontal lo que ellos consideran es el principal problema que dificulta el alcance los de los objetivos estratégicos a la organización en 5 minutos.
2. Una vez cada integrante acabó, entregaron la ficha al grupo consultor quién la fue socializando con los demás participantes y clasificando por categorías con ayuda de todos en un tablero.
3. Realizada la categorización, se procedió con la entrega de una ficha bibliográfica de color amarillo a los participantes y se les informó que en 5 minutos escribieran en ella lo que podría ser una posible solución para la categoría del problema que identificaron.
4. Una vez cada uno escribió su posible solución en la ficha fueron recogidas y pegadas en el tablero junto a la categoría correspondiente.
5. Para finalizar, se les agradeció por el tiempo, la participación y se les indicó la finalidad de la actividad.

La cuarta herramienta empleada en el transcurso de la presente investigación, se trató de una entrevista aplicada a 6 funcionarios de Masivo Capital S.A.S., con la cual se buscó realizar un diagnóstico situacional, que al igual que la herramienta anterior, determinó cuál es el considerado mayor problema y mayor reto que tiene la organización por parte de los empleados, pero adicionalmente, se buscó establecer qué tanto conocimiento tienen los empleados acerca del indicador más importante de gestión dentro de ella, la EIC.

Continuando con la recolección de información, el equipo consultor entregó al Coordinador de Calidad Operacional, quien es encargado de hacer seguimiento a los indicadores de la EIC, el formato de *Árbol de Problemas* -de elaboración propia- dándole las instrucciones para su diligenciamiento en un tiempo asignado de 15 minutos. Con este ejercicio, se esperaba tener una perspectiva acerca de cuál es el principal problema de la organización mediante el planteamiento de las causas, efectos o consecuencias, y posteriormente el problema principal.

Por último, se hizo una observación participativa directa en la Planeación estratégica *Plan Masivo 2022*, en el que fue posible adentrarse en aquellos aspectos a los que la organización quiere apostarle en el año próximo; durante la jornada, se hizo un recorrido histórico por aquellos desafíos a los que se ha enfrentado la compañía, se pusieron sobre la mesa aquellas problemáticas actuales por las cuales atraviesa la organización y los retos corporativos para el 2022. Para lograr dichos retos se definieron 3 megas que serán el objetivo principal de los diferentes proyectos y planes de trabajo como lo son:

- a. Pasajeros: Re enamorar a los usuarios, de tal modo que vuelvan a hacer uso del servicio.
- b. EIC (Evaluación Integral de la Calidad): Continuar con el óptimo cumplimiento del indicador de calidad.

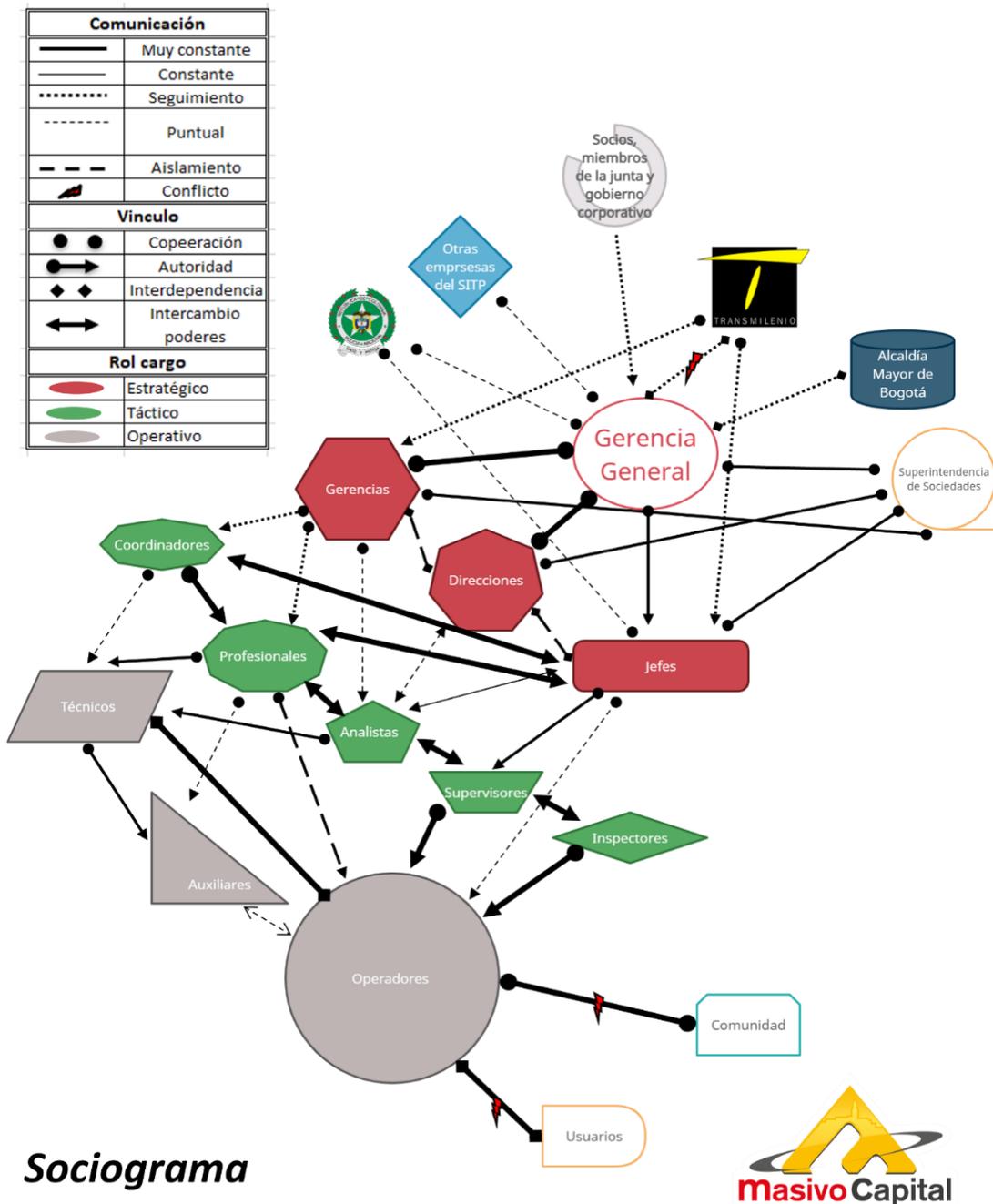
- c. **Sostenibilidad:** Mantenerse en el tiempo conservando el alcance óptimo de resultado en sus aspectos financieros, ambientales, operacionales, de servicio y del talento humano, es decir, ser una organización sostenible de manera integral.

El Plan Masivo 2022, contó con la participación de invitados como el Gerente de TransMilenio, Felipe Ramírez, el Presidente de la Junta Directiva de Masivo Capital S.A.S., Carlos Rivera, el exalcalde Enrique Peñalosa y el operador Felipe Buenaventura, quienes nos hablaron acerca del futuro del transporte público para la ciudad de Bogotá, de TransMilenio y los objetivos de la organización, considerando que aún quedan 16 años para la culminación de su contrato.

7. Resultados

Una vez aplicadas las herramientas detalladas anteriormente, se procede con el análisis y sistematización de la información que permitió una categorización y así mismo una identificación de los mayores problemas que aquejan a Masivo Capital S.A.S.

Para entender un poco mejor las relaciones entre estos actores, de acuerdo a los resultados de algunas herramientas de investigación que nos ayudaron a analizar las interacciones grupales especificando su nivel de comunicación, el tipo de vínculo y el rol de los cargos de los principales actores de Masivo Capital, teniendo en cuenta que si se tiene el objetivo de conocer el comportamiento, y el rol adquirido por cada uno de los integrantes de un grupo, la aplicación de técnicas sociométricas se presenta como una herramienta de gran utilidad. Con ellas se podrán establecer aceptaciones, aislamientos, afinidades académicas, afectivas... Y en última instancia nos dará información fidedigna y de gran calidad sobre la cohesión o no del grupo sometido a estudio (Castell, 1982).

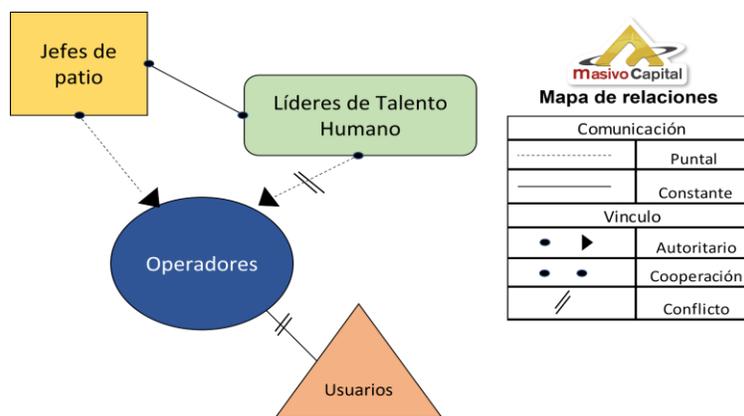


Gráfica 26. Sociograma de Masivo Capital. Fuente: Elaboración Propia

Con el Sociograma se encontraron algunos hallazgos importantes, entre los más relevantes están que, el personal operativo siente una inconformidad en la comunicación con los profesionales, especialmente con los del proceso de Talento Humano, teniendo en cuenta que se genera un maltrato hacia los mismos, creando brechas comunicacionales y mal clima laboral

afectando la motivación de los empleados como lo afirma Andrés Lopez, operador de bus Padrón “...tratan muy mal a los operadores, por otro lado, si se llega a cometer un error y esa persona no le cae bien al jefe, corre el riesgo de que lo trasladen o a que lo saquen de la empresa. Todo lo toman a modo personal”.

Como segundo ejercicio, una vez realizado un sociograma general; para entender un poco más la relación entre los actores que según el resultado del diagnóstico son los más implicados en la afectación del clima organizacional, se creó un mapa de relaciones que especifica la comunicación y vínculo entre estos, reflejando de una manera gráfica la comunicación definida como puntual que tienen los operadores con los líderes del patio y con los líderes de Talento Humano pero que además presenta situaciones de conflicto, y a su vez, se replica esta situación de conflicto con los usuarios, actor con el cual los operadores sí tienen una constante comunicación, como lo refleja el mapa a continuación:

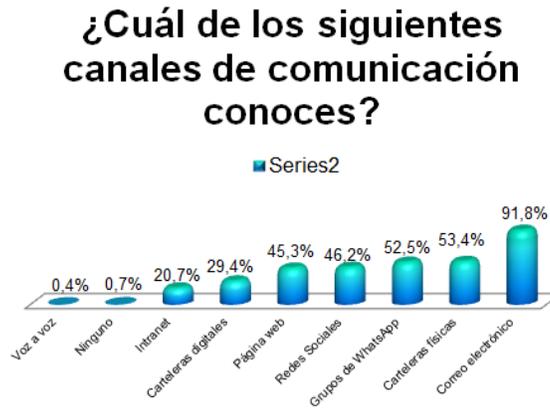


Gráfica 27. Mapa de relaciones específicas. Fuente: Elaboración Propia

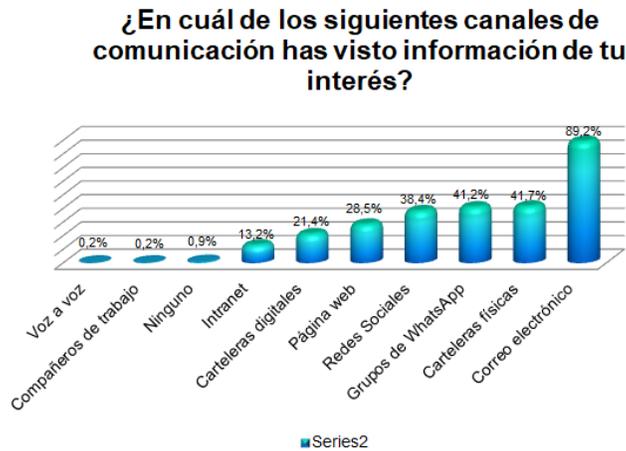
Análisis de los canales de comunicación.

Gracias a los datos obtenidos en la encuesta, se se pudo evidenciar el posicionamiento del correo electrónico, carteleras físicas, y la red social WhatsApp, como los más conocidos y

usados para el intercambio cotidiano de información, siendo el correo electrónico el más conocido de acuerdo al 91.8% de la muestra, y en el que más se halla información de interés general según el 89.2%. A continuación, las gráficas que lo demuestran:



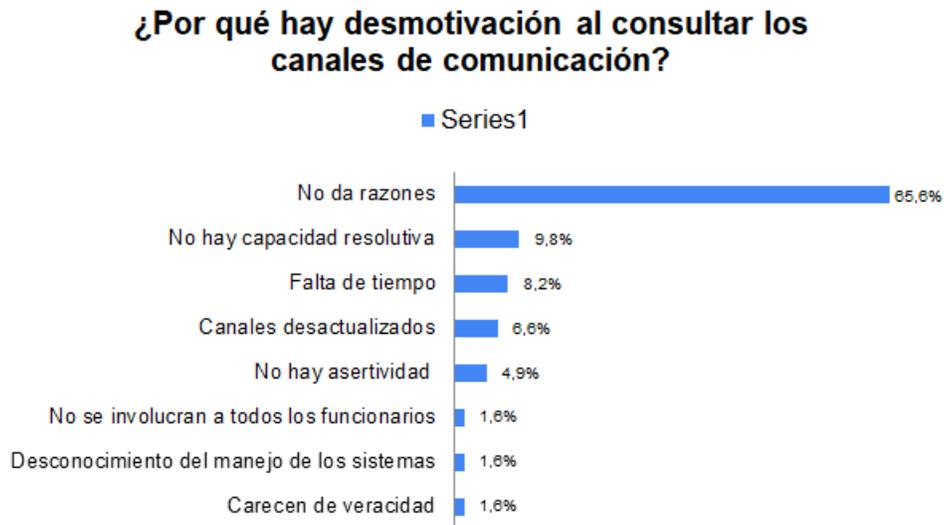
Gráfica 28. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia



Gráfica 29. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia

Frente a lo anterior, se quiso establecer el nivel de interés de los empleados, por consultar información en los canales dispuestos por la organización. De este proceso, se pudo determinar que la mayoría de los encuestados (87.3%), concuerda en su interés por consultar los canales de

comunicación. En cuanto a los que opinan lo contrario, se evidencia que si bien la mayoría no justificó su desinterés, los demás indican que corresponde a factores como: Falta de tiempo, falta de respuestas a sus requerimientos, porque no encuentran información de su interés y algunos, porque no tienen conocimiento del manejo de los sistemas. Lo anterior se refleja en la siguiente gráfica:



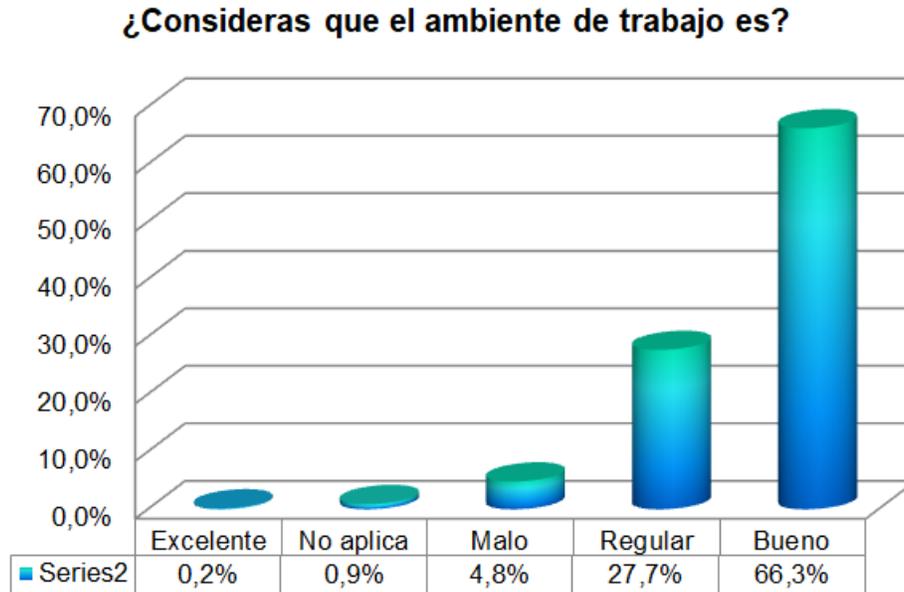
Gráfica 30. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de comunicación y clima laboral.

Con respecto a los procesos de comunicación y de relacionamiento al interior de la organización, que repercuten en el clima laboral, se estableció que:

Frente a la comunicación en la organización, el 61% de los consultados opina que no existen falencias en este aspecto. En contraparte, el porcentaje restante reporta que se debe a la baja atención de sus requerimientos u opiniones, a que no todos cuentan con acceso a la información dado que algunas personas no dominan las herramientas tecnológicas, y para finalizar, revelan un sentimiento de que el trato al operador no es el más adecuado.

Con relación a la percepción del ambiente laboral en Masivo Capital, se pudo establecer que la mayor parte de la muestra piensa que es bueno, tal y como se revela a continuación:



Gráfica 31. Encuesta diagnostico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia

La encuesta, deja ver que el 32,6% de la muestra, considera que el ambiente laboral en la compañía es malo o regular, esto, de acuerdo con lo que expresan, se debe a que las relaciones interpersonales no son muy sólidas y no se dan dinámicas de buen trato entre empleados, lo que genera un sentimiento de desmotivación.

El grupo consultor logró evidenciar un hallazgo bastante crucial, identificando que los empleados consideran que no existen espacios de comunicación dentro de Masivo Capital S.A.S., pues el 44.7% de la muestra propone diversos espacios de integración y comunicación de

doble vía, que les permita expresarse libremente, generando lazos de comunicación directos entre operadores y directivos y en el que los aportes del personal sean tenidos en cuenta.

Por otra parte, cuando se consulta información relevante para la operación diaria de la organización se trata, existe un buen flujo de comunicación entre compañeros, seguido por los lazos comunicativos con jefes directos. En contraparte, llama la atención la débil relación del personal con el área de Talento Humano.

Otro de los factores en materia de comunicación que afecta actualmente a Masivo Capital, y que va directamente relacionado con el ambiente laboral, tiene que ver con el liderazgo, donde se evidencia malestar por parte de los operadores. Si bien la mayoría de personas considera que comunicarse con su jefe en un proceso fácil, el equipo consultor quiso adentrarse en esas razones por las que el 32,6% de la muestra, no opinó lo mismo, donde se determinó qué: El 31% dice que el jefe nunca tiene tiempo, el 30% sólo opina que la comunicación es difícil pero no indica por qué, el 20% reporta una falta de disposición por parte de su jefe, señalando trato inadecuado o falta de atención, el 13% informa que no coinciden en tiempo y espacio con su jefe, el 5% afirma que sencillamente no han tenido la necesidad de comunicarse con su jefe, y el 1% asegura no saber quién es su jefe. Lo anterior se representa de la siguiente manera:

¿Por qué no es fácil hablar con su jefe?



Gráfica 32. Encuesta diagnóstico comunicacional. Fuente: Elaboración Propia

Al indagar por los procesos de retroalimentación y si la opinión de los empleados es tenida en cuenta por los directivos en Masivo Capital S.A.S., se encuentra que el 67% de la población que conforma muestra, sí tiene retroalimentación por parte de su jefe, quedando aún, un porcentaje muy alto de personas que no la tienen.

Finalmente, para complementar nuestro análisis y diagnóstico integral de la organización aplicamos la matriz DOFA, o FODA, permitiéndonos conocer la situación real en que se encuentra la organización, reconociendo el riesgo y oportunidades que le brinda al mercado, mediante la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la consecución de sus objetivos estratégicos. Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes internos y externos de una organización (Kangas et al., 2003; Kotler, 2000; Stewart et al., 2002).

DOFA Masivo Capital S.A.S.					
Interno	Fortalezas	Económico	<ul style="list-style-type: none"> *Seguimiento y control de los recursos. *Modelo financiero robusto y perfeccionado. *Acuerdo de reorganización. 	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> *Flujo de caja insuficiente. *Falta de control en los gastos. *Posibles sobrecostos en los pagos a 90 días.
		Directiva	<ul style="list-style-type: none"> *Gerencia general enfocada en los objetivos financieros. *Seguimiento y Control de indicadores, planes y proyectos. *Toma de decisiones adecuada y oportuna. 		<ul style="list-style-type: none"> *Información de interés centralizada en directivos. *Falta de interacción y trabajo en conjunto entre directivos. *Carga de trabajo elevada. *Toma de decisiones basada en información extemporánea. *Falta en el control de indicadores.
		Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> *Flota ambientalmente sostenible *Conciencia ambiental de los colaboradores. *Siembra de árboles. *Cumplimiento a la normatividad ambiental 		<ul style="list-style-type: none"> *Contaminación auditiva. *Incumplimiento a niveles de ruido permisibles. *Falta de acompañamiento y comunicación. *Falta de mantenimiento adecuado en la flota (eficiencia energética)
		Operacional	<ul style="list-style-type: none"> *Optimización de los recursos disponibles. *Adaptación al cambio. *Planeación operativa consecuente (adecuada). 		<ul style="list-style-type: none"> *Alta rotación del personal. *Déficit de operadores. *Conductas operacionales en vía *Infraestructura inadecuada para la ejecución de las actividades diarias.
		SST	<ul style="list-style-type: none"> Equipo interdisciplinario en el área de salud. Manejo y control de la pandemia (COVID) Entrega oportuna de dotación y EPP's. Acompañamiento de la ARL 		<ul style="list-style-type: none"> *Falta de compromiso de los trabajadores al SG-SST. Ejecución incompleta de programas SST Condiciones peli grosas por la infraestructura.
		Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> *Plan de incentivos para los colaboradores. *Promoción y ascenso de los colaboradores. *Programas de formación a los colaboradores. 		<ul style="list-style-type: none"> *Trato inadecuado por parte de algunos miembros de Talento Humano o líderes a los operadores. *Bienestar para todos los procesos y colaboradores. *Salarios bajos en algunos cargos *Plan de capacitación e inducción por cargo
		Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de gestión documental sólido y establecido *Equipos actualizados y de última generación. 		<ul style="list-style-type: none"> *Conectividad en la red (fallas) *Planes ante posibles fallas en los equipos

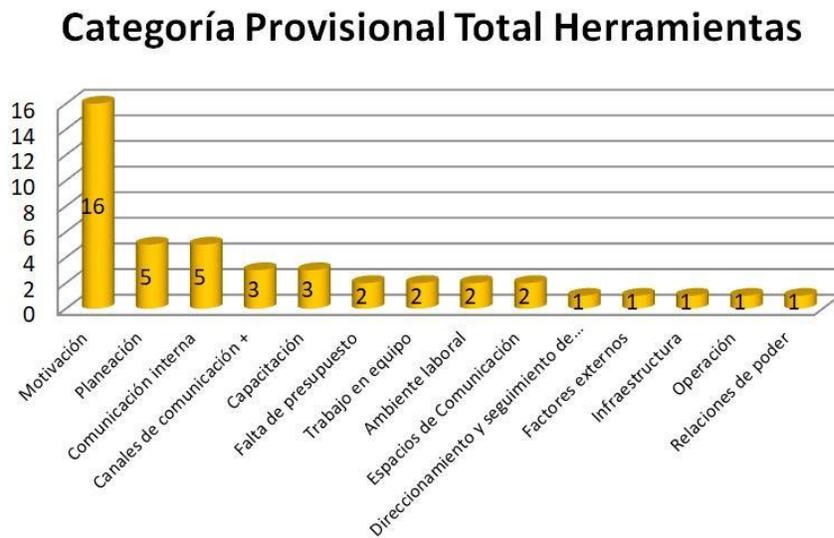
Externo	Oportunidades	Económico	<ul style="list-style-type: none"> * Ajustes a las tarifas de remuneración. * Disminución de la carga tributaria * Reactivación económica después de la pandemia. * Acceso al sistema a las poblaciones vulnerables. 	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> *Desabastecimiento de repuestos o insumos *Variables macroeconómicas. *Aumento de cargas tributarias.
		Político	<ul style="list-style-type: none"> *Ampliación y/o generación de rutas Plan Ordenamiento Territorial (POT). *Desestimulo de uso de vehículos particulares *Relaciones públicas con asesores de Masivo Capital *Reconocimientos distritales 		<ul style="list-style-type: none"> *Conflicto de intereses, inestabilidad política y corrupción. *Tarifas de Transmilenio S.A. *Medidas de reducción de operación. *Reducción de subsidios y presupuesto para el transporte público.
		Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> *Estrategias ambientales que promueven el uso del SITP *Alianzas para el manejo de los residuos *Calidad de los combustibles líquidos 		<ul style="list-style-type: none"> *Condiciones climáticas. *Agotamiento de recursos de combustión (GNV-DIESEL) *Cambio en la reglamentación ambiental *Accidentalidad por animales en la vía.
		Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> *Estructuración e implementación de rutas de alto impacto. *Alianzas estratégicas con otros concesionarios. 		<ul style="list-style-type: none"> *Transporte ilegal. *Mejor oferta salarial en otras concesiones. *Implementación de nuevas empresas del SITP. *Migración a otros medios de transporte.
		Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> * App TransmiApp la cual permite monitorear en tiempo real la frecuencia de los vehículos y mejorar así la frecuencia. *Ampliación de puntos de recarga. * Fomento de aplicaciones de seguimiento del servicio para los usuarios. *Sistemas anti evasión. *Telemetría. 		<ul style="list-style-type: none"> *Escasez de puntos de recarga en la ciudad. *Actualización de rutas en cenefas SITP y aplicaciones. *Cobertura de señal para la localización de los buses.
		Social	<ul style="list-style-type: none"> *Trabajo con la comunidad. *Fomento de empleo sin distinción social. *Fomento del uso del SITP en todos los estratos. 		<ul style="list-style-type: none"> *Afectaciones por riesgo público. *Evasión de pasajeros. *Percepción de inseguridad y delincuencia en el sistema. *Teletrabajo y trabajo en casa. *Venta ilegal de pasajes. *Quejas de la comunidad.
		Legal	<ul style="list-style-type: none"> *Otorgamiento de subsidios a la nómina *Recuperación de garantías y pólizas *Realización de estudios inmobiliarios patios transitorios *Trabajo mancomunado con entidades públicas (Min Trabajo, CCS) 		<ul style="list-style-type: none"> *Incumplimiento del acuerdo de reorganización (Ley 1116). *Reducción o cierre de patios causados por POT. *Exigencias contractuales intransigentes. *Implementación del nuevo reglamento para las EDS.

Tabla. 1 DOFA. Fuente: Elaboración Propia

La elaboración de la herramienta DOFA nos facilitó la síntesis de la información recopilada a lo largo de la investigación, para posteriormente definir los **problemas, necesidades u oportunidades** encontrados que afectan principalmente a la organización.

Este análisis se llevó a cabo mediante matrices de organización y reducción de la información que ofrecieron la posibilidad de articular y relacionar los datos obtenidos de todos los instrumentos de investigación empleados para el estudio.

Estos resultados obtenidos se organizaron en una matriz de Síntesis de la Información la cual permitió clasificar las siguientes categorías de investigación:



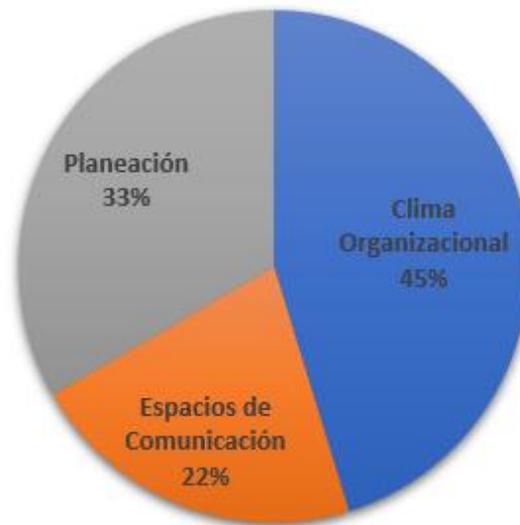
Gráfica 33. *Categoría provisional Total Herramientas.* Fuente: Elaboración Propia

Una vez definidas estas categorías se llevó a cabo una reducción de la información por medio de esta matriz, agrupándolas dentro de las siguientes categorías principales:

Reducción de la información		
Categoría	Subcategoría	Repeticiones
Clima Organizacional	Motivación	19
	Ambiente laboral	
	Relaciones de poder	
Espacios de Comunicación	Comunicación interna	9
	Espacios de Comunicación	
	Trabajo en equipo	
Planeación	Planeación	14
	Falta de presupuesto	
	Direccionamiento y seguimiento	
	Operación	
	Factores externos	
	Infraestructura	
	Capacitación	
5. Canales de comunicación +	Canales de comunicación +	3

Tabla. 2 Reducción de la información. Fuente: Elaboración Propia

Estas categorías determinaron unos hallazgos finales los cuales se consideran cruciales para intervenir desde la comunicación estratégica y que están enmarcados en la problemática principal identificada en la organización, la cual es el Clima Organizacional, como se puede ver a continuación: Ver gráfica 32.



Gráfica 34. *Reducción de la información.* Fuente: Elaboración Propia

Los cuales justifican los abordajes expuestos anteriormente en las problemáticas detectadas como los son: La falta de espacios de comunicación, relación entre procesos, trato inadecuado por parte de algunos líderes y miembros del proceso de Talento Humano, motivación de los empleados y plan de capacitación e inducción al cargo que afectan directamente el clima laboral de la organización.

8. Propuesta de Comunicación

8.1 Marca.



Ilustración 4. Logo y Slogan del PECO. Fuente: Elaboración Propia.

A lo largo de la presente investigación se ha logrado esclarecer la necesidad de la organización en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y cómo eso está directamente asociado con el clima organizacional. En consecuencia, se ha diseñado un plan estratégico de comunicación denominado *La Ruta del Cambio*.

La Ruta del Cambio, como su nombre lo indica, es un camino que se inicia en la búsqueda de una transformación enfocada en fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de humanización que resalten la importancia de los empleados para Masivo Capital; y así, disminuir la deserción laboral, que por ende, de acuerdo a lo que se detalla a lo largo del proyecto, posibilite el alcance, tanto de un mejor resultado en las encuestas de clima organizacional, como del 100%

en el índice de satisfacción del usuario en la calidad de servicio, -considerando la relevancia de dicho indicador para la continuidad del contrato con el ente gestor, (TransMilenio).

Teniendo en cuenta que actualmente el indicador antes mencionado está en aproximadamente el 60%, el objetivo es incrementar un 10% durante cada uno de los cuatro años que dura el plan, llegando así, a la meta del 100%.

8.2 Infografía del Plan.



Gráfica 35. Infografía del PECO. Fuente: Elaboración Propia

8.3 Estrategias y tácticas.

Para la ejecución del plan estratégico de comunicación, se ha diseñado cuidadosamente una serie de estrategias y tácticas según el actor y el objetivo de cambio, tal como se evidencia en la siguiente matriz:

La Ruta del Cambio					
En primera y arraquemos	Operadores	Generar una campaña de expectativa mediante diferentes piezas audiovisuales emitidas en los diferentes canales de la organización, dejando claro que se va a comenzar un recorrido en La Ruta del Cambio que busca mejorar el clima organizacional.	# de piezas emitidas /# piezas programadas	2 piezas audiovisuales por semana	* Diseñador * impresiones * Cámara fotográfica y de video * Profesional de comunicación *Computador con programas de diseño
	Líderes de operadores				
	Líderes de Talento Humano				

Para Masivo yo soy primero	Operadores	Evidenciar mediante piezas audiovisuales la realidad desde la parte más humana de quienes integran la organización y cuan importantes son para Masivo.	# de piezas emitidas /# piezas programadas	Quincenal	* Diseñador * Cámara fotográfica y de video * Profesional de comunicación * Computador con programas de diseño * Empleado que protagoniza la pieza
		Resaltar la labor diaria de los operadores dándoles un detalle con mensajes de agradecimiento por su labor en Masivo.	# empleados impactados/ # total de empleados.	Mensual	* Souvenirs * Impresiones * Diseñador * Persona de logística
		Generar un procedimiento de PQRs interno habilitado en la pagina web únicamente para personal de Masivo.	Actividad ejecutada / Actividad planeada	Única vez	* Programador para habilitar el espacio en la página web.
		Tipificar las diferentes PQRs con el fin de generar un informe con el análisis de las categorías más reincidentes que permitan proponer planes de acción.	# PQRs tipificadas/ #PQRs recibidas	Mensual	* Persona encargada de tipificar las Pqrs. * Computador para gestionarla tipificación de las Pqrs.
		Realizar socializaciones con los procesos implicados en las PQRs.	# socializaciones realizadas/ # socializaciones programadas.	Mensual	* Persona encargada de las pqr. * Aplicación de videollamada. * Computador.
		Responder las pqr's según lo establecido en la ley de atención al usuario, cumpliendo con criterios de calidad y realizar los seguimientos correspondientes.	# de PQRs con respuesta/ # de PQRs recibidas	Diario	* Persona encargada de recepcionar y responder Pqrs. * Computador para gestionar las Pqrs.
		Priorizar el proceso de ascensos y plan carrera cumpliendo con ciertos requisitos. (Tiempo, conducta e indicadores)	# de ascensos/ # de vacantes ofertadas.	Diario	* Personal de selección y contratación.
		Asignación de lugar de trabajo según zona de residencia. (Cuando el empleado lo solicite).	# de solicitantes / # beneficiados	Semanal	* Líder de talento humano * Persona de programación de operadores.
		Horarios según necesidad. (Dentro de las posibilidades de la operación). (Cuando el empleado lo solicite).	# de solicitantes / # beneficiados	Semanal	* Líder de talento humano * Persona de programación de operadores.

Enamórate con Masivo	Operadores	Humanización y fortalecimiento de la inducción y capacitación al personal.	Encuesta de conocimiento y satisfacción	Quincenal	* Capacitador * Salón * Video Beam * Papelería
		Feria del bienestar por los patios.	# de participantes por patio/ # de empleados por patio	Trimestral	* Personal de Bienestar * Impresiones * Sonido *material POP. * Espacio de ejecución
		Conociendo nuestros beneficios. (Medios)	# piezas ejecutadas / # piezas programadas	4 piezas por mes	* Diseñador * impresiones * Cámara fotográfica y de video * Profesional de comunicación *Computador con programas de diseño
Pongámonos al volante	Líderes de operadores	Encuentro con los operadores para tratar los diferentes asuntos de su trabajo.	# encuentros realizados/ # de encuentros programados	Mensual	* Salón * Video Beam * Computador * Líder de operaciones
		Juego de roles que permita la resolución de problemas cotidianos que se le puedan presentar a los diferentes cargos.	# actividades ejecutadas/# actividades planeadas	Cuatrimestral	* Recreador * Salón * Papelería
		Capacitación de líderes en habilidades blandas y transformacionales.	# capacitaciones ejecutadas/# capacitaciones planeadas	Mensual	* Capacitador * Salón * Video Beam * Papelería

Subásmosle un cambio	*Operadores *Líderes de operadores *Líderes Talento Humano	Campeonato de bolirana entre equipos de los diferentes cargos, los cuales tengan como nombre las habilidades importantes para un líder.	# de participantes/ # de convocados	Anual	* Profesional de comunicaciones * Bolirana * Lugar donde se desarrollará la actividad *Premio
	Líderes Talento Humano	Capacitaciones de humanización en las organizaciones.	# capacitaciones ejecutadas/# capacitaciones planeadas	Mensual	* Capacitador * Salón * Video Beam * Papelería
		Juego de roles.	# actividades ejecutadas/# actividades planeadas	Cuatrimestral	* Recreador (Externo) * Salón * Papelería
		Mediante material audiovisual, concientizar acerca del esfuerzo diario de la labor del operador para generar empatía.	# de piezas emitidas /# piezas programadas	Quincenal	* Diseñador * impresiones * Cámara fotográfica y de video * Profesional de comunicación *Computador con programas de diseño
		Evaluación de desempeño 360 con oportunidades de mejora y beneficios.	# evaluaciones recibidas/ # total de empleados.	Mensual	*Personal de Bienestar * Computador *Programa de encuestas virtuales
		Líder del mes: Iniciativa que busca reconocer al líder que mensualmente tiene mejores resultados en la evaluación de desempeño 360 brindándole diferentes incentivos.	# Premiaciones realizadas / # premiaciones programadas	Mensual	* Impresión foto cuadro de honor * Cuadro de honor * Placa de reconocimiento * Premio * Cámara de fotografía y video * Profesional de comunicación

Sigamos acelerando hacia el cambio	Operadores	Actividad de cierre donde haya una pista de obstáculos con diferentes retos que simulen una vía y que en las diferentes estaciones se utilicen conceptos de liderazgo, motivación, humanización, principios corporativos y demás habilidades tratados durante el Plan Estratégico de Comunicación.	* Encuesta de conocimiento * Encuesta de satisfacción	Anual	Masivo * Tiro al blanco * Juegos de obstáculos (Equilibrio, pista de agua, malla) * Almuerzos * Cámara fotográfica y de video. * Lugar donde se desarrollará la actividad. *Premios
	Líderes de operadores				
	Líderes de Talento Humano				

Tabla. 3 Matriz del PECO. Fuente: *Elaboración Propia.*

La matriz anterior permite ver en detalle, el conjunto de estrategias y tácticas que componen esta *Ruta del Cambio*, así como los indicadores que serán base fundamental para el debido seguimiento y medición.

Las fases del plan estratégico de comunicación se desarrollarán de la siguiente manera:

Fase 1

En primera y arranquemos

Esta primera fase se llevará a cabo con el fin de generar expectativa en los tres actores que componen el público objetivo (operadores, líderes de operadores y líderes de talento humano), mediante material audiovisual que será difundido a través de todos los canales de comunicación con los que cuenta la organización. La expectativa tendrá una duración de 20 días, y abrirá paso a la fase número dos.

Fase 2

Se compone de cuatro estrategias, dirigidas a cada uno de los actores antes señalados:

Para Masivo yo soy primero

Es una estrategia pensada específicamente para los operadores, y busca que ellos prefieran a Masivo Capital como su lugar de trabajo y que se sientan motivados a crecer personal y profesionalmente dentro de la organización, dándoles a conocer cuán importantes son ellos y su labor.

Continuando con los operadores y con esa búsqueda de la felicidad corporativa, considerando que, las organizaciones deberían ocuparse de esto, ya que se ha demostrado que gestionar la felicidad de las personas en los contextos de trabajo favorece la productividad de la organización, Caicedo (2015), se ha diseñado la siguiente estrategia:

Enamórate con Masivo

Se crea con el fin de que los operadores conozcan los programas de bienestar a los cuales pueden acceder sólo por pertenecer a la organización, contribuyendo a la consolidación de su salario emocional y motivación en el trabajo.

Pongámonos al volante

Se enfoca en los líderes de operación y pretende lograr que sean inspiradores y promotores del desarrollo humano de los empleados mediante procesos de cocreación. Lo anterior se llevará a cabo fortaleciendo sus competencias de comunicación, liderazgo, resolución y creatividad necesarias para el óptimo desempeño de su cargo y que permita el diálogo de saberes.

Subámosle un cambio

Tiene el propósito de impactar en los líderes de Talento Humano y en el relacionamiento que tienen con los operadores, para que éste sea armonioso y construya una unidad corporativa.

Fase 3

Sigamos acelerando hacia el cambio

Con el fin de concluir el ciclo del plan de comunicación, se ha creado *Sigamos acelerando hacia el cambio*, una estrategia que integra a todos los actores mencionados anteriormente y con la que se busca la apropiación y reafirmación de todo lo desarrollado en las primeras fases, dejando claro el compromiso de dar continuidad a la transformación lograda.

8.4 Cronograma.

Para el desarrollo del plan estratégico de comunicación, se ha determinado llevar a cabo las estrategias de manera simultánea con todos los actores, con el fin de ir generando una transformación colectiva, es importante aclarar que el desarrollo de este PECO está programado para 4 años. A continuación, se puede ver cómo y cuándo están programadas las diferentes actividades para cada año:

8.5 Presupuesto.

El presupuesto con el que se ejecutará *La Ruta del Cambio* tiene contemplada una serie de recursos materiales y talento humano, con los que ya cuenta la organización, como también, se solicita el apoyo de la Caja de Compensación Familiar Compensar la cuál brindaría algunos recursos. Por otra parte, también se detalla en el presupuesto, aquellos otros recursos externos, necesarios para la óptima implementación del plan.

ESTRATÉGIA	TÁCTICA	RECURSO	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	COMENTARIO	
En Primera y Arranquemos	Generar una campaña de expectativa mediante diferentes piezas audiovisuales emitida en los diferentes canales de la organización, dejando claro que se va a comenzar un recorrido en La Ruta del Cambio que busca mejorar el clima organizacional.	Talento Humano	<i>Diseñador.</i>	\$ 8.750	\$ 35.000	\$ 35.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Profesional de Comunicación.</i>	\$ 11.667	\$ 70.000	\$ 70.000	
		Activos Fijos	<i>Impresiones.</i>	\$ 30	\$ 180.000	\$ 180.000	PUBLICIDAD y ENTREGABLES
			<i>Cámara Fotografica y de Video.</i>	\$ 8.000	\$ 64.000	\$ 64.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Computador con Programas de Diseño.</i>	\$ 10.000	\$ 40.000	\$ 40.000	

Contribuir desde la Comunicación Estratégica al fortalecimiento del clima organizacional de Masivo Capital S.A.S

Para Masivo Yo Soy Primero	Evidenciar mediante piezas audiovisuales la realidad desde la parte más humana de quienes integran la organización y cuan importantes son para Masivo.	Talento Humano	<i>Diseñador.</i>	\$ 8.750	\$ 105.000	\$ 1.260.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Profesional de Comunicación.</i>	\$ 11.667	\$ 140.000	\$ 1.680.000	
			<i>Empleado Protagonista.</i>	\$ 6.700	\$ 26.800	\$ 321.600	
		Activos Fijos	<i>Cámara Fotografica y de Video.</i>	\$ 8.000	\$ 96.000	\$ 1.152.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Computador con Programas de Diseño.</i>	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000	
		Resaltar la labor diaria de los operadores dándoles un detalle con mensajes de agradecimiento por su labor en Masivo.	Talento Humano	<i>Diseñador.</i>	\$ 8.750	\$ 35.000	\$ 420.000
	<i>7 Personas Logística.</i>			\$ 35.000	\$ 280.000	\$ 3.360.000	
	Activos Fijos		<i>Souvenirs.</i>	\$ 800	\$ 2.400.000	\$ 28.800.000	LLAVEROS - PULSERAS - EMBASES
			<i>Impresiones.</i>	\$ 30	\$ 90.000	\$ 1.080.000	MESAJES - RECORDATORIOS
	Generar un procedimiento de pqr interno habilitado en la pagina web unicamente para personal de Masivo.	Talento Humano	<i>Programador para habilitar el espacio en la página web.</i>	\$ 70.000	\$ 560.000	\$ 560.000	CREACIÓN SISTEMA WEB DE PQR
	Tipificar las diferentes PQRs con el fin de generar un informe con el análisis de las categorías más reincidentes que permitan proponer planes de acción.	Talento Humano	<i>Persona Encargada de Tipificar las Pqrs.</i>	\$ 10.000	\$ 60.000	\$ 720.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
		Activos Fijos	<i>Computador gest. tipificación Pqrs.</i>	\$ 8.000	\$ 48.000	\$ 576.000	
	Realizar socializaciones con los procesos implicados en las pqr.	Talento Humano	<i>Persona Encargada de las Pqr.</i>	\$ 10.000	\$ 70.000	\$ 840.000	
		Activos Fijos	<i>Aplicación de videollamada.</i>	\$ -	\$ -	\$ -	
			<i>Computador.</i>	\$ 8.000	\$ 56.000	\$ 672.000	
	Responder las pqr según lo establecido en la ley de atención al usuario, cumpliendo con criterios de calidad y realizar los seguimientos correspondientes.	Talento Humano	<i>Persona Encargada de Recepcionar y Responder Pqrs.</i>	\$ 10.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000	
		Activos Fijos	<i>Computador para gestionar las Pqrs.</i>	\$ 8.000	\$ 640.000	\$ 7.680.000	
	Priorizar el proceso de ascensos y plan carrera cumpliendo con ciertos requisitos. (Tiempo, conducta e indicadores)	Talento Humano	<i>Personal de Selección y Contratación.</i>	\$ 10.833	\$ 216.667	\$ 2.600.000	
	Asignación de lugar de trabajo según zona de residencia. (Cuando el empleado lo solicite).	Talento Humano	<i>Líder de Talento Humano.</i>	\$ 10.833	\$ 130.000	\$ 1.560.000	
<i>Persona de programación de operadores.</i>			\$ 8.333	\$ 66.667	\$ 800.000		
Horarios según necesidad. (Dentro de las posibilidades de la operación). (Cuando el empleado lo solicite).	Talento Humano	<i>Líder de Talento Humano.</i>	\$ 10.833	\$ 86.667	\$ 1.040.000		
		<i>Persona de programación de operadores.</i>	\$ 8.333	\$ 66.667	\$ 800.000		

Contribuir desde la Comunicación Estratégica al fortalecimiento del clima organizacional de Masivo Capital S.A.S

Enamórate con Masivo	Humanización y fortalecimiento de la inducción y capacitación al personal.	Talento Humano	<i>Capacitador.</i>	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 1.920.000	CHARLAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y OTROS
		Activos Fijos	<i>Salón.</i>	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Video Beam.</i>	\$ 22.000	\$ 44.000	\$ 528.000	DOCUMENTOS A RESOLVER
			<i>Papelería.</i>	\$ 30	\$ 180.000	\$ 180.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
	Feria del bienestar por los patios.	Talento Humano	<i>Personal de Bienestar.</i>	\$ 7.917	\$ 63.333	\$ 253.333	PUBLICIDAD - ENTREGABLES
		Activos Fijos	<i>Impresiones.</i>	\$ 30	\$ 180.000	\$ 720.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Sonido.</i>	\$ 150.000	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000	MATERIAL IMPRESO
			<i>Material POP.</i>	\$ 600	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Espacio De Ejecución.</i>	\$ 50.000	\$ 400.000	\$ 1.600.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
	Conociendo nuestros beneficios. (Medios)	Talento Humano	<i>Diseñador.</i>	\$ 8.750	\$ 70.000	\$ 840.000	PIEZAS CREADAS - PUBLICIDAD
		Activos Fijos	<i>Profesional De Comunicación.</i>	\$ 10.833	\$ 130.000	\$ 1.560.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Impresiones.</i>	\$ 30	\$ 90.000	\$ 1.080.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
<i>Cámara Fotográfica y de Video.</i>			\$ 10.000	\$ 80.000	\$ 960.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO	
<i>Computador con Programas de Diseño.</i>			\$ 10.000	\$ 80.000	\$ 960.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO	
<i>Líder De Operaciones.</i>			\$ 20.833	\$ 83.333	\$ 1.000.000	CAJA DE COMPENSACIÓN	
Pongámonos al Volante	Encuentro con los operadores para tratar los diferentes asuntos de su trabajo.	Talento Humano	<i>Salón.</i>	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
		Activos Fijos	<i>Video Beam.</i>	\$ 15.000	\$ 60.000	\$ 720.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Computador.</i>	\$ 8.000	\$ 32.000	\$ 384.000	CAJA DE COMPENSACIÓN
	Juego de roles que permita la resolución de problemas cotidianos que se le puedan presentar a los diferentes cargos.	Talento Humano	<i>Recreador.</i>	\$ 300.000	\$ 2.100.000	\$ 6.300.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
		Activos Fijos	<i>Salón.</i>	\$ 50.000	\$ 350.000	\$ 1.050.000	ENTREGABLES PUBLICITARIOS
	<i>Papelería</i>		\$ 30	\$ 1.500	\$ 4.500	CONFERENCIISTA - COUSH	
	Capacitación de líderes en habilidades blandas y transformacionales.	Talento Humano	<i>Capacitador.</i>	\$ 80.000	\$ 560.000	\$ 1.680.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
		Activos Fijos	<i>Salón.</i>	\$ 50.000	\$ 350.000	\$ 4.200.000	REFLEXIONES PERSONALIZADAS
			<i>Video Beam.</i>	\$ 15.000	\$ 105.000	\$ 1.260.000	
			<i>Papelería</i>	\$ 30	\$ 180.000	\$ 2.160.000	

Contribuir desde la Comunicación Estratégica al fortalecimiento del clima organizacional de Masivo Capital S.A.S

Subásmosle Un Cambio	Campeonato de bolirana entre equipos de los diferentes cargos, los cuales tengan como nombre las habilidades importantes para un líder.	Talento Humano	<i>Profesional De Comunicaciones.</i>	\$ 10.833	\$ 130.000	\$ 1.560.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
		Activos Fijos	<i>Bolirana.</i>	\$ 100.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	ALQUILER PARA EVENTO
			<i>Lugar Donde Se Desarrollará.</i>	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Premio.</i>	\$ 10.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	RECONOCIMIENTOS GRUPALES
	Capacitaciones de humanización en las organizaciones.	Talento Humano	<i>Capacitador.</i>	\$ 70.000	\$ 490.000	\$ 5.880.000	CHARLAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y OTROS
		Activos Fijos	<i>Video Beam.</i>	\$ 15.000	\$ 105.000	\$ 1.260.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Papelería.</i>	\$ 30	\$ 1.500	\$ 18.000	PUBLICIDAD - ENTREGABLES
	Juego de roles.	Talento Humano	<i>Recreador.</i>	\$ 150.000	\$ 1.050.000	\$ 3.150.000	CAJA DE COMPENSACIÓN
		Activos Fijos	<i>Salón.</i>	\$ 50.000	\$ 350.000	\$ 1.050.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Papelería.</i>	\$ 30	\$ 1.500	\$ 4.500	DINAMICAS - PROPUESTAS
	Mediante material audiovisual, concientizar acerca del esfuerzo diario de la labor del operador para generar empatía.	Talento Humano	<i>Diseñador.</i>	\$ 8.750	\$ 105.000	\$ 1.260.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Profesional De Comunicaciones.</i>	\$ 11.667	\$ 140.000	\$ 1.680.000	
		Activos Fijos	<i>Impresiones.</i>	\$ 30	\$ 1.500	\$ 18.000	PUBLICIDAD - ENTREGABLES
			<i>Cámara Fotográfica y de Video.</i>	\$ 8.000	\$ 96.000	\$ 1.152.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Computador con Programas de Diseño.</i>	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000	
	Evaluación de desempeño 360 con oportunidades de mejora y beneficios.	Talento Humano	<i>Personal de Bienestar.</i>	\$ 7.917	\$ 31.667	\$ 380.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
		Activos Fijos	<i>Computador.</i>	\$ 8.000	\$ 32.000	\$ 384.000	
			<i>Programa De Encuestas Virtuales.</i>	\$ -	\$ -	\$ -	
	Lider del mes: Iniciativa que busca reconocer al lider que mensualmente tiene mejores resultados en la evaluación de desempeño 360 brindandole diferentes incentivos.	Talento Humano	<i>Profesional De Comunicaciones.</i>	\$ 11.667	\$ 11.667	\$ 140.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
		Activos Fijos	<i>Impresión Foto Cuadro de Honor.</i>	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000	
<i>Placa de Reconocimiento.</i>			\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000		
<i>Cámara Fotográfica y de Video.</i>			\$ 8.000	\$ 16.000	\$ 192.000		
<i>Premio.</i>			\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000		

Sigamos Acelerando Hacia El Cambio	Actividad de cierre donde haya una pista de obstáculos con diferentes retos que simulen una vía y que en las diferentes estaciones se utilicen conceptos de liderazgo, motivación, humanización, principios corporativos y demás habilidades tratados durante el Plan Estratégico de Comunicación. (Cada empleado podrá invitar a tres miembros de su familia).	Talento Humano	<i>Personal De Logística.</i>	\$ 275.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Lugar Donde Se Desarrollará.</i>	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	
		Material	<i>Juegos de Obstáculos.</i>	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	ALQUILER DE LOS MATERIALES DEPORTIVOS
			<i>Cámara Fotográfica y de Video.</i>	\$ 8.000	\$ 48.000	\$ 48.000	YA SE CUENTA CON ESTE RECURSO
			<i>Almuerzos.</i>	\$ 15.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	ENTREGA DE ALMUERZOS EMPLEADOS
			<i>Premios.</i>	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	RECONOCIMIENTOS
COSTO TOTAL						\$ 460.816.933	Total PECO
COSTO INVERSIÓN MASIVO CAPITAL						\$ 352.845.000	Inversión Interna
COSTOS ALIADOS						\$ 9.450.000	Inversión Externa
GASTOS ACTUALES						\$ 98.521.933	Inversión Existente

Tabla. 5 Presupuesto del PECO. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la compleja situación económica en la que todavía se encuentra Masivo Capital, se buscará el apoyo de la Caja de Compensación Familiar (Compensar), en las actividades de recreación, además, muchas de las actividades planteadas se ejecutarán con algunos recursos con los que ya cuenta actualmente la organización, para disminuir considerablemente el valor total que deberá invertir la Masivo Capital S.A.S. en el plan estratégico de comunicación.

Por otra parte, es importante mencionar que de darse los descuentos económicos por incumplimiento de la EIC, se descontaría el 1% o 3% de los ingresos por un trimestre, (entre 29 y 87 mil millones de pesos), sin mencionar en el riesgo de perder el contrato con el ente gestor, TransMilenio. Por lo anterior, la inversión en el Plan Estratégico de Comunicación es mínima considerando los beneficios que trae.

9. Conclusiones

A lo largo del desarrollo del presente proyecto en el proceso de indagación, diagnóstico y análisis de resultados, hubo diferentes hipótesis acerca de cuál podría ser el mayor obstáculo que permitiera a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos de la mejor forma; en primera instancia, se pensó que existía un desconocimiento por parte de los empleados acerca de la EIC y que esto estaba ocasionando malos resultados y dificultades, sin embargo, esto fue desmentido gracias a la aplicación de diferentes herramientas de recolección de información, que dieron unas perspectivas adecuadas y guiaron a la identificación de las rupturas existentes que afectan el Clima Organizacional y las distintas consecuencias que esto conlleva.

Se recurrió al estudio de distintos autores, trabajos de investigación y casos similares para comprender la relación entre el Clima Organizacional y distintos factores como la motivación y la Cultura Organizacional, para posteriormente proponer, a través de la Comunicación Estratégica, diferentes actividades que contribuyan al fortalecimiento de ésta y que logre que los empleados de

Masivo Capital generen un sentido de pertenencia con la organización que vaya más allá de cumplir con un horario para devengar un sueldo.

Al ser una organización tan grande, y con tanta información disponible, fue importante realizar un trabajo de síntesis de la información, depurando lo menos relevante y organizando los datos de manera estratégica para poder explicar de la forma más clara y concisa al lector el principal problema detectado en la organización, y la propuesta de cambio.

En el proceso de indagación, fue un acierto la elección de las herramientas aplicadas teniendo en cuenta el alto número de empleados en Masivo Capital S.A.S. logrando una muestra significativa que nos permitiera recolectar la mayor cantidad de opiniones que guiaron a la identificación del dolor principal de la organización, para posteriormente profundizar con los actores implicados en sus características.

Es importante precisar que la organización de estudio debe prestar atención al estado del clima organizacional en especial entre los actores señalados a lo largo del proyecto, teniendo en cuenta las graves consecuencias que trae en materia de cumplimiento con los objetivos estratégicos.

Se concluyó que es importante analizar las organizaciones desde sus aspectos más humanos, identificando actores, sus relaciones, códigos, hábitos y costumbres, pues finalmente a veces se olvida que las organizaciones están compuestas por personas con sueños, metas, esperanzas y conocimiento, pero también con frustraciones, molestias y dolencias, y que al ser estructuras orgánicas, están en

constante movimiento, evolución, cambio; es por eso que la labor del comunicador estratégico es preponderante dentro de cualquier organización, pues tiene ese enfoque transversal para facilitar el alcance de los objetivos estratégicos, generando espacios para el intercambio de saberes y de sentidos, con su mirada en el futuro pero sin dejar de recordar el pasado para no repetir errores, y de la mano de los líderes, aportando a la toma de las mejores decisiones.

10. Acrónimos

Tabla de Acrónimos	
EIC	Evaluación Integral de la Calidad
POT	Plan de ordenamiento territorial
EDS	Estaciones de Servicio (gasolineras de gas)
GNV	Gas Natural Vehicular
EPP's	Elementos de Protección Personal
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo
ICS	Índice de Cumplimiento de Servicios
ICK	Índice de cumplimiento de kilómetros
ICO	Índice de Conductas Operacionales
NP	Número Total de Puntos
KmSE	Número total de Kilómetros en Servicio Efectivamente Ejecutado
TMSA	TransMilenio S.A.
IRI	Índice de regularidad del Intervalo
DR	Despachos que Cumplen con el Criterio de Regularidad
DE	Despachos Ejecutados
M	Mes calendario correspondiente de evaluación
SITP	Sistema Integrado de Transporte
T.H.	Talento Humano
DPV	Distancia Promedio entre Varados
NEV	Total de eventos en ocasión de la prestación del servicio de transporte de pasajeros que generan registro de inmovilización del vehículo y que son atribuibles a fallas mecánicas, varados en el periodo evaluado.

Tabla. 6 *Acrónimos*. Fuente: Elaboración Propia

11. Anexos.

Para poder consultar todos los soportes de las herramientas y las matrices utilizadas para el análisis, síntesis y categorización de la información encontrada, puede realizarlo a través de una carpeta compartida de Google Drive, a la cual podrá acceder dando clic [aquí](#).

12. Referencias Bibliográficas

Núñez Moscoso, Javier (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un uso reflexivo. Disponible en:
<https://www.scielo.br/j/cp/a/CWZs4ZzGJj95D7fK6VCBFxy/?format=pdf&lang=es>

Pereira Pérez, Zulay (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista Electrónica Educare, XV(1),15-29. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804003>

Núcleo Visual. Método inductivo: concepto, ejemplo Francis Bacon. Disponible en: https://nucleovisual.com/metodo-inductivo-concepto-ejemplo-francis-bacon/#Francis_Bacon_y_el_metodo_inductivo

García Ferrando, Manuel. (1994). La encuesta. Disponible en:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63807658/1.10_Garcia_Ferrando_C5_encuesta_y_cuestion20200702-124586-7t0y6b-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637114242&Signature=e376787tFFQO6OObxu65Jt2xwe28arZtlgTeIzFpdtl90mA~de3jyi6TTb~oK4oY6gBgQESvtX6gKzctZSQNOB-5y19g3o1I9khmL4fsaAZnqDXgzf14EV9~aFbFcfEISXLIVkuPTroL142gzBkn3HowDNAVnevR6MnLpoFEJ~b8LNQZrPNotNjw1q~9yel8VZnuKNhdiMxd7r~dqkMugPRDqVK40ktVSe9FxtPDW6IbrsD18OY3xk7ItEq39sZdbzNtlhJ4F-GXs4JRql5ZvbcmNSIINOxQBQFBIGAyIWIHNbZpW5MnjyJp~bg2booRUeCHu08FPrC49cFLzg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 8(60),0. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>

Madariaga, M. G. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (33), 61-72.

Águeda Zulli, E. (2015). Diagnóstico comunicacional de la comunicación interna en Xérox Córdoba (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales).

Toscanelli, B. (2020). Diagnóstico comunicacional desde la mirada de la comunicación estratégica en la escuela municipal de artes urbanas de Rosario (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales).

Cabrera (2014). La figura del dircom y su posición estratégica en la empresa actual una mirada hacia España. Disponible en: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-%C3%81ngeles-Cabrera-Cabrera.pdf>

Carla, Pérez Hernández, Teresa de J. Vargas, Martha, Alvarado. (2011) La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. Disponible en: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF159_Desempe__o_Empresarial.pdf

Fernando, García. Eduardo, Benavides. (2020) Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en administración de empresas. Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>

Carlos F. Gómez. Jenny K. Rodríguez. (2013) Teorías de la cultura organizacional. Disponible en: <http://teoriaycomorg sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevision2013.pdf>

Nicole, Pereira. (2014) “Clima laboral y servicio al cliente” (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de quetzaltenango). Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>

Varios Autores. (2006) Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio Quito, Ecuador. ENCUENTROS Ediciones Ciespal.

Martha, Diaz. (2020) Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano.

Disponible en:

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Diego, Gonzales. (2009) Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Medellín.

Colombia. Revista Universidad EAFIT.

Christopher-Nikulin. Gabriela, Becker. Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio

Región de Atacama-Chile. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>

Romo, R. S. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Revista Científica Teorías,

Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 1(1), 9-26. Disponible en:

<file:///C:/Users/Paw%20Rinc%C3%B2n/Downloads/Dialnet-ComunicacionOrganizacionalUnModeloAplicableALaMicr-3990506.pdf>

Kreps, G. (1995.) La Comunicación en las Organizaciones . USA: Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.

Álvarez, H. (1995). Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Universidad del Valle, 31.

Paoli, J. A. (1983). Comunicación e información. Perspectivas teóricas. México: Trillas, UAM, 11-17. Disponible en:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32960381/Paoli_Antonio_Comunicacion_e_Informacion-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637901439&Signature=e20L-qvBGxs5zUNY90ITI2SJJavE6Ma8aC-mMr71YHuMwaniSEY~xDGTL9j-gckBn7ufe7wrLWYwbgKeYHYiq4w2iaG-n~KkYvG3CNpY7FJjacygCTuOsjdCUHfxlwSnjKZ8G45whuTtsMcnb7HCS4XLKYIP4Y0OLMAFRf4YVkfADHQzfAM~pBJWUR6rJRbd4dQYrJuhl8yYOeVQXK3Qafj~4KBGfeSgyG7siQQjJVWHnZfLHftc6YtbyQq0pU3kipDYL8vrzU4v20qtFN0QPrVyEOQMPorqxpaw5v6rbTvUNBRIn-kfVnmMRyutLSWyyaH1JgMEs7AJOePRVI36rg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Maslow, Abraham. (1967). Motivación y personalidad. Estados Unidos.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de los recursos humanos. México.

Ferrel, O. y Hirt, G. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. McGraw-Hill Interamericana.

Peiró, J. M. (1990): O r g a n i z a c i o n e s . Nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona. PPU.

Tironi, E & Cavallo, A (2001). Comunicación Estratégica. Santiago, Chile: Taurus.

Schein, EH (1990). Cultura organizacional. *Psicólogo estadounidense*, 45 (2), 109–119.

Cossio Hernández, F.M. (2018). Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de Transportes Expreso Internacional Palomino 2018. Disponible en:

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%20>

[%20LABORAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%20)

[LOS%20TRABAJADORES%20EN%20LA%20EMPRESA%20DE%20TRANS](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%20)

[PORTES%20EXPRESO%20INTERNACIONAL%20PALOMINO%20SAC%20](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%20)

[2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%20)

Patiño Pinilla, L.E. (2017). Diagnóstico del clima organizacional de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente). Disponible en:

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5041/Trabajo%20Final%20%20Comunicaci%C3%B3n%20Organiza>

[cional%20%285%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5041/Trabajo%20Final%20%20Comunicaci%C3%B3n%20Organiza)