

Propuesta de mejoramiento en los indicadores de gestión a través de la cultura organizacional, para una empresa de transporte público masivo en la Ciudad de Bogotá

Autores:

Jorge Armando Cabrera Lozada

Jeimy Mayerly Durán Páez

Jheeyson Rueda Zamudio

Universidad ECCI

Dirección de Posgrados

Bogotá D.C

2022

Propuesta de mejoramiento en los indicadores de gestión a través de la cultura organizacional, para una empresa de transporte público masivo en la Ciudad de Bogotá

Autores:

Jorge Armando Cabrera Lozada – Código: 72393

Jeimy Mayerly Durán Páez - Código: 50866

Jheeyson Rueda Zamudio - Código: 118311

Director:

Msc. Miguel Ángel Urián Tinoco

Universidad ECCI

Dirección de Posgrados

Especialización en Gerencia de Operaciones

Bogotá D.C

2022

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado a Dios, el cual día a día nos da sabiduría y fortaleza para llegar a las metas propuestas.

A nuestras familias, por su amor incondicional, acompañamiento y disposición constante en este camino largo y arduo.

Agradecimientos

Agradecer a Dios por su infinita compañía y fortaleza, a nuestros familiares por su constante motivación, a los docentes y universidad ECCI por realizar el adecuado acompañamiento y asesoría para lograr el desarrollo del presente documento.

A los directivos de la empresa, quienes nos permitieron recopilar la información necesaria para dar continuar con nuestros estudios.

Introducción

La propuesta de mejoramiento en los indicadores de gestión se realizó a través de la transformación de la cultura organizacional del equipo de trabajo en una empresa de transporte público masivo en la ciudad de Bogotá, como opción de grado para el título de Especialista en Gerencia de Operaciones en la Universidad ECCI.

Los valores corporativos que está promoviendo la empresa son: trabajo en equipo, respeto por el ser, actuar con consciencia, ejecución impecable, pasión por servir, esta empresa se apasiona por movilizar y hacer que los sueños y oportunidades lleguen seguros a su destino.

Sus dueños y fundadores tienen una amplia experiencia en el sector de transporte público desde hace (25) veinte cinco años en la ciudad de Bogotá.

Siempre se ha considerado que la cultura organizacional favorece a la organización y a sus colaboradores beneficiando el desempeño de la misma, por esta razón, la propuesta de mejoramiento de los indicadores de gestión puede considerarse como una alternativa para lograr el cumplimiento de los (3) tres indicadores pactados entre las partes interesadas como son: seguridad vial, índice de regularidad e índice de conductas operacionales.

Se pretende dar a conocer el proceso de elaboración de la propuesta mediante capacitaciones, seguimiento de los indicadores, trabajo en equipo y comunicación.

Con el fin de lograr un diagnóstico de la percepción organizacional actual por parte de los operadores, se determinó realizar una encuesta a 100 de ellos, muestreo equivalente

al 5% del total de los colaboradores de la organización 1979 personas, los cuales fueron seleccionados al azar para la aplicación de la encuesta.

En primer lugar, se les dará a conocer la importancia de la aplicación de las técnicas utilizadas para el mejoramiento de los indicadores de gestión.

En segundo lugar, se realizará un análisis al estado del arte enfocado a las herramientas empleadas para mejorar la cultura organizacional actual de la empresa.

En tercer lugar, se presentará la metodología aplicada, las encuestas realizadas y un resumen consolidado analizando los resultados obtenidos.

Finalmente se implementa la propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos para poner en marcha las acciones de mejora que permitan la transformación cultural de la organización que fortalezca el cumplimiento de los indicadores de gestión.

Resumen

En este trabajo de investigación se dio a conocer una propuesta para el mejoramiento de los indicadores de gestión en una empresa de transporte público masivo ubicada en la ciudad de Bogotá. Actualmente se presenta el incumplimiento de los indicadores, por los comportamientos inadecuados por parte de los operarios, estos comportamientos traen consecuencias como el incumplimiento del servicio, poner en riesgo la vida de los usuarios, accidentalidad, calidad de servicio, todo esto conlleva a multas ante el cliente.

Se estudió la propuesta de mejora de los indicadores propuestos que nos permitan lograr una mejor percepción de las partes interesadas (usuarios, clientes internos y externos).

Palabras claves: *Transformación cultural, indicadores, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo.*

Abstract

In the present work, a proposal would be made known in the management indicators in a mass public transport company located in the city of Bogotá. Currently there is non-compliance with the indicators, due to inappropriate behavior on the part of the operators, these behaviors bring consequences such as non-compliance with the service, putting the lives of users at risk, accidents, quality of service, all this leads to fines before to our client. The proposal to improve the proposed indicators that will allow us to achieve a good perception of the interested parties (users, internal and external clients) will be studied.

Keywords : Cultural transformation, indicators, teamwork, communication, leadership.

Contenido

Dedicatoria3

Agradecimientos4

Introducción5

Resumen7

Abstract8

1. Título de la Investigación13

2. Problema de investigación14

2.1. Descripción del problema14

2.2 Planteamiento del problema15

3. Objetivos16

3.1 Objetivo general:16

3.2 Objetivos Específicos:16

4. Justificación y delimitación17

4.1 Justificación:17

4.2 Delimitación del proyecto:18

4.3 Limitaciones del proyecto18

5. Marco referencial20

5.1 Estado del arte:20

5.1.1 Estado del arte nacional:20

5.1.2 Estado del arte internacional:23

5.2 Marco teórico26

5.2.1. Proyecto:26

5.2.2. Transformación cultural:27

5.2.3 El liderazgo cultural como el arte de dar sentido28

5.2.4 Liderazgo cultural:31

5.2.5 Motivación33

5.2.6 La teoría funcionalista de las comunicaciones de masas.35

5.2.7 Difundir información:36

5.2.8 Trabajo en equipo41

5.3 Marco normativo y legal42

6. Marco metodológico44

6.1 Recolección de la información44

6.1.1 Tipo de investigación:44

6.1.2 Fuentes de obtención de la información45

6.1.3 Herramientas:45

6.1.4 Metodología:45

6.1.5 Información recopilada:46

6.2	Análisis de la información:	49
6.3	Propuesta(s) de solución:	51
7.	Impactos esperados/generados	53
7.1	Impactos esperados:	53
7.2	Impactos alcanzados:	53
8.1	Costo implementación de la propuesta:	55
8.2	Estimación de la utilidad económica:	55
8.3	Aplicación de indicador ROI:	56
9.	Conclusiones y recomendaciones	57
9.1	Conclusiones:	57
9.2	Recomendaciones:	58
10.	Bibliografía:	59
	Referencias:	59
	Anexos	64

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. *La cultura empresarial como un proceso para establecerse y dar sentido*30

Tabla 1 *Marco normativo y legal*42

Tabla 2 *Indicadores consolidados EMIC*.47

Tabla 3 *¿Cómo va nuestra cultura?*48

Tabla 4 *Escala de calificación encuesta*49

Tabla 5 *Costo total para el desarrollo del plan de transformación cultural*55

Tabla 6 *Costo de rutas no ejecutadas por falta de operadores en el año 2021*56

1. Título de la Investigación

Propuesta de mejoramiento en los indicadores de gestión a través de la cultura organizacional, para una empresa de transporte público masivo en la Ciudad de Bogotá

2. Problema de investigación

2.1. Descripción del problema

Como estudio de caso en el presente trabajo de grado se tomará una empresa de transporte público masivo, ubicada en la ciudad Bogotá, dedicada al transporte masivo de pasajeros.

Por la cantidad de trabajadores esta organización se considera una gran empresa se encuentra constituida legalmente hace (12) doce años, no obstante, sus socios y fundadores tienen una amplia experiencia en el sector de transporte público desde hace más de (25) veinte cinco años.

La empresa de transporte público masivo, es adscrita ante el (EG) ente gestor; es una compañía la cual presta los servicios de movilización y transporte público a la ciudadanía bogotana, ubicada en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Santa fe contando con diversas rutas de operadores y socios internos.

A lo largo de los años la compañía ha logrado desarrollar diferentes clientes entre ellos el (EG) ente gestor, el cual es un sistema de transporte. El nuevo modelo de transporte público de Bogotá se inició en el año 2000, en ese momento se inició con operaciones en las Troncales de la avenida Caracas, Autopista Norte, Autopista Medellín, operación de alimentación en cada uno de estos portales. Para el año 2011 se da inicio a la operación Urbana con buses azules, sin embargo, entre los años 2011 y el año 2019 se presentaron múltiples complicaciones por no alcanzar el punto de equilibrio en sus finanzas, de hecho, dos operadores del sistema desaparecen, por este motivo se da inicio a una renegociación

de los operadores con la Alcaldía de Bogotá para tratar de salvar el sistema de transporte masivo.

En mayo de 2019 finalmente se firma otro sí a los contratos iniciales, donde se mejora la remuneración por parte del EG (Ente Gestor) y la Alcaldía bogotana para las diferentes empresas operadoras, sin embargo, esto conlleva a unas nuevas exigencias, entre ellas los indicadores de gestión ahora son mucho más exigentes. De aquí nace la problemática que se desarrollará en el presente documento, ya que por ser indicadores más exigentes se está dificultando su cumplimiento.

2.2 Planteamiento del problema

¿Qué metodologías y bases teóricas de la gerencia de operaciones se pueden aplicar en una gran empresa dedicada al transporte público masivo para poder cumplir con los indicadores de gestión?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general:

Realizar una propuesta de mejoramiento a una gran empresa de transporte público masivo a través de la cultura organizacional, que nos permita dar cumplimiento a los (3) tres indicadores de gestión; seguridad vial, índice de regularidad e índice de conductas operacionales.

3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional en la empresa mediante la aplicación de una encuesta a 100 colaboradores, equivalente al 5% de los operarios que nos permita obtener un análisis de percepción.
- Determinar las herramientas, metodologías y/o estrategias que impulsen a la organización para garantizar el cumplimiento de los (3) tres indicadores de gestión.
- Evaluar la viabilidad de la propuesta de mejora y el impacto alcanzado con la transformación de la cultura organizacional, enmarcada en el buen ambiente de trabajo, liderazgo y comunicación.

4. Justificación y delimitación

4.1 Justificación:

El presente documento tiene como objetivo proponer procesos y metodologías que incentiven el cumplimiento de los indicadores de gestión, en la propuesta de mejora se aplicará una encuesta de la percepción de la cultura organizacional actual que nos permita realizar un diagnóstico que nos oriente a establecer los cambios en la transformación cultural que se requiere en la compañía.

El sector de transporte se encuentra como una de las principales actividades acentuadas en el sector terciario de la economía colombiana. Las empresas que se encuentran enfocadas en esta industria deben estar actualizándose constantemente, ya que este sector es bastante competitivo, para así poder llegar a cumplir con las expectativas y necesidades demandadas por los usuarios, de acuerdo al crecimiento poblacional de la ciudad es necesario diseñar estrategias para que las empresas operadoras del transporte público masivo mejoren continuamente la prestación del servicio a los usuarios logrando satisfacer sus expectativas.

Con la firma del otro si a los contratos de concesión en mayo de 2019, los indicadores son más exigentes que los indicadores trabajados anteriormente. La gran parte de los resultados se dan o no, por el comportamiento de los colaboradores, principalmente los operarios quienes son el 90% del personal de la compañía.

El éxito de esta propuesta de mejoramiento permitirá que los empresarios se interesen por realizar consultas y pruebas exploratorias que permitan establecer la empresa en el mercado nacional y a futuro puedan darse a conocer en otras ciudades.

4.2 Delimitación del proyecto:

La presente propuesta de mejora se realizará en una empresa de transporte público masivo de la localidad Santa fe - Ciudad de Bogotá – Colombia, entre los meses de enero a julio de 2022, tomando como referencia los datos generados en la empresa entre los meses de enero de 2021 a diciembre de 2021. Los datos son el resultado de la operación durante el año anterior de la empresa.

La recolección de información se realizará por medio del instrumento o consultoría de la aplicación de encuestas, con las cuales se obtiene la percepción del estado actual de la cultura organizacional de la empresa.

4.3 Limitaciones del proyecto

Para el desarrollo del proyecto se tendrá acceso a la información; resultado de los indicadores entre enero de 2021 a diciembre de 2021, datos históricos de la organización los cuales para efectos de la propuesta y seguridad de la información serán levemente alterados, debido a las estrictas políticas de seguridad e información confidencial no se dará a conocer el nombre de la empresa.

La propuesta de mejoramiento está dirigida a (3) tres indicadores de gestión, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con (5) cinco indicadores medibles por parte del (EG) ente gestor, estos indicadores permiten evaluar el desempeño de la compañía.

En la realización del presente trabajo se han presentado limitaciones en cuanto a la accesibilidad de la información por ser considerada de carácter confidencial, motivos por los cuales se obtienen datos generales y no específicos.

La propuesta de mejoramiento tendrá un periodo de (7) siete meses de duración en los cuales se dará cumplimiento a las actividades.

Este proyecto será llevado a cabo en la ciudad de Bogotá - Colombia, por lo cual se tomará en cuenta el entorno del sector de transporte público colombiano.

5. Marco referencial

5.1 Estado del arte:

5.1.1 Estado del arte nacional:

5.1.1.1 Propuesta para mejorar el servicio que se presta a los usuarios del Sistema Integrado de Transporte Público SITP, por parte de los operadores de buses de la empresa Masivo Capital Patio Porvenir.

En el año 2018 los autores Sandra Liliana Arias Montalvo y Diego Roberto Perilla Sierra, desarrollaron como opción de grado, el trabajo para optar al título de profesional en Ingeniería Industrial en la Universitaria Uniagustiniana Bogotá, en ella, los autores presentan una propuesta para mejorar el servicio que presta el Sistema Integrado de Transporte Público SITP la importancia del desarrollo organizacional y cómo esta influye. El trabajo citado sirve como guía para dar continuidad en la presente investigación, ya que la temática presente en el documento nos orienta a la implementación de una propuesta de mejoramiento. (Montalvo & Perilla, 2018).

5.1.1.2 Evaluación de la operación del sistema integrado de transporte público (SITP), caso de estudio zona de implementación Kennedy, UPZ 82 Patio Bonito, UPZ 83 Las Margaritas, UPZ 86 El Porvenir y UPZ 87 Tintal sur.

En el año 2017 los autores Camilo Arturo Cárdenas Fresneda, Angie Tatiana Rosales Angarita y Erika Johanna Sánchez Bojacá, desarrollaron como trabajo de grado, para optar el título de Ingeniero(a) Civil, en la universidad La Gran Colombia facultad de Ingeniería Civil Bogotá D.C. En el presente trabajo los autores presentan la evaluación de la operación del sistema integrado de transporte público SITP. El trabajo citado sirve como

guía para la presente investigación, tomando como base metodologías de evaluación. (Cárdenas, Rosales, & Sánchez, 2017).

5.1.1.3 Propuesta aplicación de indicadores de gestión en el área de vehículos de Transmilenio S.A.

En el año 2019 los autores Cortés Tunjano Milton Yair, Forero Anaya Carlos Andrés y Quintana Vargas Gonzalo Enrique, desarrollaron como trabajo de grado, en la corporación universitaria Minuto de Dios facultad de ciencias empresariales Bogotá D.C. En el presente trabajo los autores presentan una propuesta de aplicación de indicadores para la gestión de Transmilenio S.A. El trabajo citado sirve como guía para la presente investigación propuesta, ya que la temática principal del documento está enfocada a la gestión de indicadores de una empresa de Transporte público en la Ciudad de Bogotá. (Cortes, Forero, & Quintana, 2019).

5.1.1.4 Propuesta de una metodología para el desarrollo del plan estratégico de Metrolínea que le permita ser la mejor opción de movilidad en Bucaramanga y su área metropolitana.

En el año 2020 el autor Juan Pablo Ruiz González, desarrolló como trabajo de grado, en la universidad Pontificia Bolivariana facultad de administración de empresas escuela de economía, administración y negocios Bucaramanga. En el presente trabajo el autor presenta una propuesta y metodología para el desarrollo de Metrolínea. El trabajo citado sirve como guía para la presente investigación propuesta, ya que la temática principal del documento está enfocada a la metodología para una empresa del sector de Transporte público. (Ruiz, 2020).

5.1.1.5 Proyecto Seis en Masivo Capital S.A.S

En el año 2017 los autores Edwin Peñaloza y Víctor Manuel Alba, desarrollaron como trabajo, en la corporación universitaria Minuto de Dios sede Soacha facultad ciencias administrativas programa administración de empresas. En el presente trabajo los autores presentan un proyecto para la empresa Masivo Capital S.A.S. El trabajo citado sirve como guía para la presente investigación propuesta, ya que la temática principal del documento está enfocada al sector de transporte público masivo. (Peñaloza & Alba, 2017).

5.1.1.6 Sistema de indicadores claves de desempeño para sistema de transporte público masivo en Bogotá D.C.

En el año 2014 la autora Edith Johana Rodríguez Sánchez, desarrolló como trabajo de grado para optar al título de ingeniera civil, en la Universidad Santo Tomás Facultad Ingeniería Civil Departamento de Ingenierías. En el presente trabajo la autora presenta los indicadores claves de gestión para una empresa del sector de transporte masivo. El trabajo citado sirve como guía para la propuesta de mejoramiento, ya que la temática principal del documento es enfocada a los indicadores de gestión para el sector de transporte público masivo. (Rodriguez, 2014).

5.1.1.7 Propuesta de optimización del transporte domiciliario prestado a los empleados de planta del centro de control de Transmilenio S.A. en la ciudad de Bogotá.

En el año 2016 los autores Angie Jullyeht Mateus Puentes, Leonardo Parada Castrillón y Sirley Rivera Buitrago, desarrollaron como Proyecto de trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Profesional en Administración logística, grado para optar al título de ingeniera civil, en la Fundación Universitaria Panamericana

Bogotá, Colombia. En el presente trabajo los autores presentan una propuesta de optimización para los empleados de Transmilenio S.A. El trabajo citado sirve como guía para la propuesta de mejoramiento para el sector de transporte público masivo. (Mateus, Parada, & Rivera, 2016).

5.1.2 Estado del arte internacional:

5.1.2.1 Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional.

Una aproximación conceptual

En el año 2017 los autores Alina María Segredo Pérez, Ana Julia García Milian, Pablo León Cabrera e Irene Perdomo Victoria, desarrollaron como opción de grado en la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP) Cuba, en ella, los autores presentan la importancia del desarrollo organizacional y cómo esta influye. El trabajo citado sirve como guía en la presente investigación, ya que el documento está orientado principalmente a temáticas concernientes a la cultura organizacional, aspecto relevante en la propuesta de mejoramiento. (Segredo, García, León, & Perdomo, 2017).

5.1.2.2 Medición de la cultura organizacional

En el año 2016 el autor Álvaro Patricio Carrillo Punina, desarrolló como opción de grado en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas Ecuador, en ella, el autor expone la importancia del desarrollo organizacional y cómo esta influye en las empresas. El trabajo citado nos sirve como guía en la presente investigación, ya que realiza mediciones de cultura organizacional trabajadas en el desarrollo de la propuesta de mejoramiento. (Carrillo, 2016).

5.1.2.3 Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual

En el año 2020 los autores Liliana M. Pedraja-Rejas, Ítalo A. Marchioni-Choque, Constanza J. Espinoza-Marchant y Camila P. Muñoz-Fritis, desarrollaron un artículo en la Universidad de Tarapacá – Chile, en ella, los autores exponen la importancia del liderazgo y cultura organizacional. El trabajo citado sirve como guía para dar continuidad en la presente investigación. (Pedraja, Marchioni, Espinoza, & Muñoz, 2020).

5.1.2.4 La Cultura Organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. fundamentos: valores, comunicación y liderazgo.

En el año 2018 la autora Patricia Gillezeau, desarrolló un artículo para la Revista Telos de la Universidad del Zulia - Venezuela, en ella la autora expone la cultura organizacional para el desarrollo en empresas inteligentes. El trabajo citado sirve como guía para dar continuidad en la presente propuesta de mejoramiento. (Gillezeau, 2018)

5.1.2.5 Investigación, definición y propuesta de valor respecto a un sistema eficiente de recaudo electrónico para el transporte público masivo formal en Lima Metropolitana

En el año 2021 los autores Dacx Alvarado Arévalo, José Jonathan Londoño Morales y Jorge Adoniram Mendoza Orellana, en la Universidad ESAN Lima – Perú, desarrollaron como Trabajo de Investigación presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración, en ella, los autores exponen un trabajo de investigación para un sistema eficiente de recaudo electrónico para el transporte público masivo del área metropolitana de Lima Perú. El trabajo citado sirve como guía para

dar continuidad a la propuesta de mejoramiento presentada. (Alvarado, Londoño, & Mendoza, 2021).

5.1.2.6 Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional

En el año 2016 los autores Jorge Aníbal Quintanilla Gavilánez y Clemente Aladino Moreira Basurto, de la Universidad de Guayaquil - Ecuador, desarrollaron un artículo para la revista Publicando, en ella, los autores exponen la influencia del liderazgo en la organización. El trabajo citado sirve como guía para dar continuidad a la propuesta de mejoramiento encaminada a la empresa de transporte público masivo, enfocándonos en la influencia del liderazgo en la organización. (*Quintanilla & Moreira, 2016*).

5.1.2.7 Propuesta de la implementación del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de las empresas distribuidoras mayoristas de consumo masivo, Trujillo

En el año 2021 la autora García Cadenillas Alicia Vanessa, universidad Nacional de Trujillo facultad de ciencias económicas escuela profesional de contabilidad y finanzas, desarrollo tesis, como opción de grado para obtener el título profesional de: contador público, en ella, la autora expone una propuesta de implementación del Balanced Scorecard a mayoristas de consumo, Trujillo – Perú. El trabajo citado sirve como guía para dar continuidad a la propuesta de mejoramiento encaminada con el Balanced Scorecard implementándolo en una empresa de transporte público masivo. (García, 2021).

5.1.2.8 Caso de estudio: corredores B.R.T del distrito metropolitano de Quito”

En el año 2015, el autor Xavier Augusto Vizúete pontificia universidad católica del Ecuador facultad de ingeniería maestría en transportes, desarrollo tesis propuesta

metodológica para evaluar la eficiencia en la gestión operativa de los servicios de transporte público masivo de pasajeros, como opción de grado, en ella, el autor expone una propuesta metodológica para evaluar la gestión operativa de los servicios de transporte público. El trabajo citado nos da como guía para dar continuidad a la propuesta de mejoramiento encaminada a un plan de mejoramiento para empresa de transporte público masivo en la Ciudad de Bogotá. (Vizúete, 2015).

5.2 Marco teórico

El presente numeral da sustento desde el punto de vista teórico a la propuesta de mejoramiento en los indicadores de gestión a través de la cultura organizacional, para una empresa de transporte público masivo en la Ciudad de Bogotá, para el problema investigado. Los temas que se tendrán en cuenta son: cultura organizacional, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, indicadores, seguimiento y mejora continua.

Peter Drucker dijo: “La cultura se come como desayuno a la estrategia”, “ya que la cultura es la que traduce la estrategia en acciones y comportamientos que producen los resultados” (Peter, 1954)

5.2.1. Proyecto:

“Un proyecto se define como un conjunto de actividades concretas y relacionadas entre sí, que se realizan con el fin de resolver problemas. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta de que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos” (Consejo Estatal de Estudiantes de Medicina, 2018).

5.2.2. Transformación cultural:

La cultura de una organización se ha considerado durante mucho tiempo como un aspecto aislado de su estructura y estrategia. La cultura tiene que ver con los valores fundamentales y procedimientos que guían el comportamiento de las personas y perpetúan los patrones establecidos. Este anticuado punto de vista se sigue percibiendo cuando políticos o directivos declaran que es necesario “un cambio en la cultura” para subsanar los errores o para seguir el ritmo de la competencia. Los cambios en las organizaciones siempre generan emociones e incertidumbre. Es fácil culpar de ello a la cultura de la organización o al temor innato de la gente al cambio. En muchos procesos de cambio se presta atención a la estrategia y estructura de la organización y se invierte mucho esfuerzo en la adaptación de los procesos de trabajo. Sin embargo, la forma en que se efectúan los cambios recibe menos atención, y la pregunta de qué significa el cambio a nivel personal, a menudo, queda sin respuesta. No es extraño que las personas se muestren inseguras si la dirección no logra resultar clara sobre la forma en que habrán de realizarse los cambios y qué se espera de las personas involucradas. Que los cambios se produzcan con dificultad no es culpa de la cultura, sino de la forma torpe de abordarlos por parte de los directivos encargados de implementarlos. Una visión más moderna de la cultura arroja luz sobre la identidad de la organización. La cultura, entendida como identidad, alude a las características más profundamente arraigadas de una organización como comunidad laboral. También refleja la fortaleza e idiosincrasia de una empresa. Bajo este concepto, la cultura empresarial comprende varios niveles. El nivel más profundo tiene que ver con supuestos básicos inalterables sobre la colaboración entre las personas, las relaciones mutuas, la relación entre las personas y la naturaleza, lo que funciona y lo que no funciona,

el estado del mercado y las amenazas que pueden plantearse. Estas suposiciones básicas o convicciones primarias constituyen la base de valores y normas relativos a lo que es correcto y adecuado y lo que no. Estos valores y normas constituyen el segundo nivel, que se nutre y se sostiene por mitos e historias, por el comportamiento de los directivos y por la manera en que las personas trabajan juntas y desarrollan el conocimiento.

5.2.3 El liderazgo cultural como el arte de dar sentido

La cultura se produce cuando las personas de una organización reconocen problemas en su método de funcionamiento o como parte de un autoexamen relacionado con una fusión, una adquisición, la creación de una empresa conjunta o una asociación. Las opiniones preexistentes están sometidas a presión en este proceso de aprendizaje, y surgen nuevas creencias y patrones de comportamiento.

Bajo esta perspectiva, la cultura empresarial se deriva de los métodos de supervivencia en el período formativo de las organizaciones y cuando se enfrentan a tiempos difíciles. Los patrones de comportamiento tienen sentido porque han surgido en períodos difíciles e inciertos, durante los cuales la supervivencia de la organización estaba en juego. Esta visión de la cultura va más allá de la visión de la cultura como la identidad de una organización. Las acciones perceptibles de la gente tienen que ver con eso, al igual que el lenguaje, las costumbres y los hábitos. Las normas y expectativas que las personas tienen las unas de las otras con respecto al comportamiento juegan un papel, los valores también son importantes, porque sirven como guía para el comportamiento de la gente.

Según Schein, estos son, sin embargo, meros indicios de la cultura que no afectan a su esencia. En su opinión, ese es un asunto de los supuestos básicos y las convicciones

primarias de la organización sobre sí misma y su entorno. La cultura de una organización evoluciona con nuevas experiencias. La cultura es la consolidación de los procesos de aprendizaje, y puede ser modificada también por nuevas experiencias.

La cultura se produce en la interacción entre una organización y su entorno en los esfuerzos que hace para sobrevivir. Para cambiar una cultura organizacional es necesario dar un vistazo a la historia de la empresa, cronología y emplear algo de energía para identificar los supuestos básicos. Estos supuestos básicos se hacen evidentes durante acontecimientos imprevistos o cuando una organización llega a una crisis que afecta a su existencia. Una vez que se han revelado los supuestos básicos, la directiva puede decidir seguir un camino diferente. Crear nuevos supuestos, valores y comportamientos es un proceso de aprendizaje comunitario y puede ser una fuente de renovación.

¿Cómo surgen los supuestos básicos y cómo pueden cambiarse realmente? Las ideas de Weick pueden ofrecer una respuesta a esto. Él argumenta que hay una interacción continua entre los acontecimientos y los supuestos básicos. Los supuestos básicos han surgido de acontecimientos del pasado y dan forma a nuestra visión de los del presente. Esta visión se nutre y modela por la historia y por las versiones particulares que se tienen de los acontecimientos previos, y se mantiene gracias a los valores compartidos y las expectativas de las personas sobre cómo deben comportarse.

Ilustración 1. *La cultura empresarial como un proceso para establecerse y dar sentido*



Nota: La figura presenta el ciclo de cultura empresarial de acuerdo a Weick, tomado de: Harvard Deusto Business Review. (Boontra, 2017).

La ilustración 1. Se evidencia que hay un flujo continuo de acontecimientos. Las personas seleccionan los que creen que son importantes. En situaciones de crisis es imposible evitar prestar atención a esto. Se interpreta la situación y juntos, le dan sentido.

El significado que atribuyen a la situación y su decisión de actuar están influidos por los puntos de vista que comparten sobre la realidad. A través de sus acciones contribuyen al flujo de acontecimientos. Partiendo de la historia de la organización y de las

historias compartidas sobre acontecimientos significativos surgen, sin que la gente casi se dé cuenta, supuestos básicos que se “archivan” como realidades. Estos supuestos básicos se convierten en valores, normas y lenguaje cotidiano, lo que a su vez da lugar a conceptos de realidad los cuales se utilizan para interpretar y abordar nuevos eventos.

Quienes lideran el cambio cultural buscan derribar los patrones arraigados. Eso requiere el conocimiento de los supuestos básicos que unen a las personas. Solo siendo plenamente conscientes de estos supuestos básicos pueden hacer sitio a nuevas prácticas, a través de las que surgen nuevas imágenes de la realidad.

En la rutina diaria, los patrones de cooperación cambian, y las personas comienzan a actuar colectivamente, por lo que contribuyen al flujo de los acontecimientos.

5.2.4 Liderazgo cultural:

Para practicar el liderazgo cultural en una organización multicultural y consciente de su globalidad son esenciales cinco premisas: que el liderazgo esté basado en los valores y que sea flexible, significativo, social y aporte seguridad.

Los líderes guiados por valores tienen una profunda comprensión de los valores fundamentales en nuestra comunidad global y son sensibles a las necesidades humanas básicas y sociales de las personas. Mediante la percepción y la comprensión de lo que sucede a su alrededor expresan los valores que representa la organización.

Los líderes guiados por los valores son inequívocos con respecto a la integridad y el mérito humano, y explícitos con respecto a los comportamientos inaceptables. Pueden hacer frente a dilemas éticos y se atreven a tomar decisiones al respecto. Necesitan inspirar

y motivar a otros, compartiendo una visión de futuro enraizada en valores convincentes y compartidos, que son los que forman su núcleo.

El liderazgo flexible se da a conocer con la sensibilidad que se muestra como líder ante las variaciones culturales y cómo se afrontan situaciones nuevas y ambiguas. El liderazgo flexible exige una visión global y una actitud abierta hacia otras culturas. Los líderes flexibles son conscientes de la gran mayoría de novedades que les rodean y de las necesidades de los clientes y partes interesadas. Distinguen lo que hace la competencia, las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías y dónde se encuentran las oportunidades que aprovechar. Es importante ser capaz de seguir siendo sensible, hacer frente a los dilemas estratégicos y las tensiones culturales y, además, equilibrar la coherencia de los valores con la flexibilidad en el comportamiento.

Los líderes significativos tienen una perspectiva a largo plazo de la idea de negocio y de la relevancia social de su organización. Un líder significativo interpreta acontecimientos fortuitos, dando sentido al mundo que nos rodea. Al crear colectivamente una visión de futuro y compartir las historias de todos, dichos líderes crean acuerdos compartidos. Se requiere habilidad para lograr un equilibrio entre la continuidad y la renovación y para fomentar un compromiso con los cambios permanentes y con la creación de valor para los clientes y partes interesadas.

El liderazgo social requiere que los líderes valoren la diversidad cultural y que usen la tensión que surge entre los valores culturales para la renovación estratégica y cultural. El liderazgo social está relacionado con la calidad del trabajo en equipo en equipos multiculturales y virtuales. Los líderes actuales y futuros son jugadores de equipo que

impulsan procesos de colaboración complejos, en los que las personas comparten conocimientos, trabajan juntas y logran resultados.

El reto es entender, superar y explotar las diferencias culturales para lograr resultados.

Un liderazgo que aporte seguridad significa ser consciente de cómo se es visto por los demás y cómo ve uno mismo la realidad. Los líderes seguros son conscientes de sus propias emociones, percepciones y sesgos culturales y de las emociones y percepciones de los demás. Conocen el origen de su identidad y se conocen a sí mismos y sus motivaciones. Conocen sus fortalezas y debilidades. Los líderes conscientes de sí mismos se muestran accesibles, promueven la reflexión, no rehúyen el debate de las emociones y del fondo de los asuntos.

Los líderes se encuentran todavía inmersos en cambios culturales y juegan un papel fundamental en su creación. Con una perspectiva global, están preparados para reflexionar sobre sí mismos y sobre los demás y para llevar la iniciativa de contribuir, junto con otros, a la transformación permanente de las organizaciones como si fueran comunidades. (Boontra, 2017).

5.2.5 Motivación

El teórico Herzberg centró su atención en los factores determinantes de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo. Llevó a cabo una serie de entrevistas entre distintos niveles jerárquicos y diversos departamentos dentro de una empresa, donde les solicitaba que relataran aquellos hechos que a lo largo de su vida laboral le habían producido mayor

satisfacción e insatisfacción. En sus resultados observó como los valores motivadores hacían referencia al trabajo en sí, su contenido, sus posibilidades y sus retos. Mientras, las condiciones en el trabajo, los denominados factores extrínsecos, eran los menos motivadores.

McGregor recoge las claves de la teoría de la motivación desarrollada por Abraham Maslow, constituyendo un nuevo enfoque en los estilos de dirección. Lo hace en un artículo publicado en 1957 “The human side of Enterprise”, en el que analiza la situación humana de la empresa moderna después de consolidarse la revolución industrial y una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial. Para Maslow hay una serie de necesidades que el hombre debe satisfacer para llegar a la motivación en el trabajo. A continuación, se da a conocer el nivel de necesidades:

1. Nivel: necesidades fisiológicas (motivación económica)
2. Nivel: necesidades de seguridad (protección contra el peligro, amenazas, privaciones, entre otras.)
3. Nivel: necesidades sociales (necesidad de ser aceptado, respetado y valorado por los demás, necesidad de asociarse y de pertenecer a un grupo).
4. Nivel: necesidades del yo. Pueden ser de dos clases: por una parte, aquellas relacionadas con la propia estima (confianza en uno mismo, independencia y conocimiento.); por otra, aquellas que se relacionan con la propia estimación (reconocimiento y aprecio por parte de los demás.).
5. Nivel: necesidades de autorrealización (necesidad de ser creador y de desarrollarse en el más amplio sentido de la palabra).

5.2.6 La teoría funcionalista de las comunicaciones de masas.

Hipótesis de los usos y gratificaciones: El efecto de la comunicación de masas es entendido como consecuencia de las gratificaciones a las necesidades experimentadas por el receptor: la media es eficaz si y cuando el receptor les atribuye dicha eficacia, sobre la base justamente de la gratificación de las necesidades. La influencia de las comunicaciones de masas sería incomprensible si no se considera su importancia respecto a los criterios de experiencia y los contextos situacionales del público: los mensajes son disfrutados, interpretados y adaptados al contexto subjetivo de experiencias, conocimientos, motivaciones. El receptor 'actúa' sobre la información de la que dispone y 'usa'. La hipótesis de usos y gratificaciones tiene una doble importancia: por un lado, se enmarca en la teoría funcionalista de los media; y por otro, también se integra en el movimiento de revisión y de superación del esquema de la comunicación.

Katz-Gurevitch-Haas establece cinco clases de necesidades que los mass media satisfacen: a) necesidades cognoscitivas (adquisición y refuerzo de los conocimientos y de la comprensión); b) necesidades afectivas-estéticas (esfuerzo de la experiencia estética-emotiva); c) necesidades integradoras a nivel de la personalidad (seguridad, estabilidad emotiva, incremento de la credibilidad y del status); d) necesidades integradoras a nivel social (refuerzo de los contactos interpersonales, familia, y amigos.); e) necesidades de evasión (relajación de las tensiones y de los conflictos).

Existe una conexión entre las clases de necesidades a satisfacer y las modalidades de consumo de la media: los libros y el cine, por ejemplo, satisfacen las necesidades de autorrealización y auto gratificación, ayudando a la persona a entrar en relación consigo

mismo; los periódicos, radio y televisión sirven para robustecer el vínculo entre el sujeto y la sociedad.

Las conexiones entre satisfacción de la necesidad y elección del medio de comunicación al que exponerse está representada como una opción del destinatario en un proceso racional de adecuación de los medios disponibles a los fines perseguidos.

5.2.7 Difundir información:

Hoy en día existen diferentes formas de difundir información a los equipos de trabajo, debemos ser creativos y llegar a cada grupo según sean sus necesidades y/o habilidades, los siguientes son los canales que podemos trabajar y reforzar como medios de comunicación:

1. La nota de prensa: se trata de “un texto breve que se utiliza para anunciar una convocatoria o para ampliar o matizar una información anterior”. Su estructura es sencilla, contiene una o más ideas desarrolladas en diferentes párrafos, precedidos por una ‘mención’ y el nombre de la entidad emisora. Existen dos posturas acerca de considerar la nota y el comunicado de prensa como sinónimos. Se considera la nota de prensa y el comunicado como un soporte informativo. Mientras que otras personas asimilan que las notas de prensa a las “convocatorias” de un acto o un acontecimiento, denominándola “nota previa”.

2. Comunicado de prensa: Se trata de información sobre una cuestión de interés general para la opinión pública o sobre un hecho novedoso, que se envía a los medios de comunicación. Se puede presentar en soporte escrito o en soporte digital. A través del

comunicado, la fuente o institución garantiza lo esencial de su mensaje. Tal y como indican Wetsphalen y Piñuel “al no gozar de ninguna garantía para su publicación por parte de la prensa y aún menos de que sea difundido íntegramente, debe presentarse una información inédita y pertinente a fin de que el periodista se sienta incitado a transmitirla a sus lectores”. Su función es ser informativo y son considerados de gran utilidad, sobre todo, si evita una rueda de prensa. Debe ser difundido de una forma rápida, evitando así que la noticia no llegue por otros canales no controlados. El comunicado también hay que difundirlo en la misma empresa. En cuanto a la forma de transmisión o difusión del comunicado hay que decir que no existe un único canal. Entre los más usados se encuentran:

a. Correo ordinario, es práctico y poco costoso, pero tiene como inconveniente que es un medio poco seguro y lento. Se reserva para varios envíos o para una información no urgente.

b. Correo electrónico, se ha convertido, en los últimos años, en el canal principal de transmisión de información, debido fundamentalmente a su rapidez y fácil manejo. Según el estudio periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria, realizado en 2006, el correo electrónico ha sido mencionado por un 95 por ciento de los trabajadores como el canal por el que reciben mayor número de informaciones provenientes de las empresas e instituciones.

c. Teléfono, es un medio de transmisión inmediato, ágil, personalizado y donde el diálogo es posible. Aunque, por otro lado, es un medio caro, tanto en mano de obra como en tiempo y además resulta difícil contactar con los periodistas. Resulta bastante útil para un mensaje breve o para un acontecimiento importante dentro de la organización.

Basándonos en el estudio mencionado tenemos que el 73,2 por ciento de los trabajadores lo mencionan como el canal a través del cual reciben información.

d. Fax, es un medio de difusión instantánea y fácil de manejar, aunque también resulta caro y frío. Según el estudio de 2006 el 71,4 por ciento de los trabajadores ha señalado este medio como el canal a través del cual las empresas e instituciones les hacen llegar sus informaciones, aunque cada día se utilizada menos.

e. Internet/web, la gran mayoría de las empresas e instituciones disponen en la actualidad de una página web (dependiendo de sus recursos), en las que publicar los comunicados de prensa (y cualquier otra información). En algunos casos incluso cuentan con un apartado diferenciado para los medios de comunicación, bajo la denominación de ‘sala de prensa’, ‘recursos de prensa’, etc. Según el estudio Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesario’, el 50 por ciento de los encuestados dice recibir a través de la web, comunicados de prensa e información de los departamentos de comunicación de las empresas.

f. Mensajero, es un medio rápido y seguro, tiene como inconveniente su alto coste. Sólo debe utilizarse cuando se trate de una noticia de cierta importancia o confidencial y difundida en poco espacio.

3. El dossier de prensa: consiste en un medio de información completo y práctico compuesto por “una colección de documentos sobre un único tema, que se envía a los medios para agilizar la elaboración de una información amplia”. Es un fondo documental que contiene desde informaciones generales a pequeños detalles adicionales, y que dan al

periodista todos los elementos necesarios para la redacción de la información. Suele distribuirse como material complementario a los comunicados o entregarse en las ruedas de prensa, sirviendo como instrumento de profundización en el análisis periodístico.

4. Publireportaje: se trata de un instrumento combinado, a medio camino entre el reportaje y la publicidad, que la organización inserta en los diarios y publicaciones para transmitir un mensaje no mediado y que goza de mayor credibilidad que la publicidad convencional. El publireportaje puede aparecer sólo o incluido dentro de un suplemento especializado en un tema concreto. Hay que buscar un equilibrio entre la información general, que puede ser de algún interés para el lector, y la corporativa.

5. Reuniones convocadas por una entidad para dar cuenta de una determinada información a los medios de comunicación o equipo de trabajo. Es una herramienta de gran importancia por las ventajas que posee, ya que es un buen medio de conectar con los medios y proporcionar información, con una repercusión inmediata. Permite intercambiar informaciones a ambas partes, y establecer relaciones más personales, estables y duraderas. Aunque, no está exenta de inconvenientes, ya que puede suceder que el número de periodistas y de demás invitados que acudan al acto sea escaso, lo cual influye negativamente en la imagen de la organización. La rueda de prensa debe estar justificada por la importancia y la relevancia de la información que se va a difundir. Sólo hay que convocarla cuando se tenga algo realmente importante que comunicar, lo contrario desacredita al emisor. ¿Debemos plantearnos la pertinencia o no de convocar una conferencia de prensa, como diría Westphalen “avezvous de bones raisons pour organiser une conférence de presse?”

6. Identidad corporativa: forman la identidad corporativa todos aquellos elementos permanentes de comunicación que mantiene la empresa hacia el exterior: letreros, uniformes, papel timbrado, logotipo.

7. Entrevista: se trata de conversaciones personales. Los periodistas o los medios de comunicación acuden a este sistema para obtener, en exclusiva, información en profundidad sobre uno o varios temas de actualidad. La entrevista se realiza, la mayoría de las veces, a solicitud de uno o de varios periodistas, considerándose como la mejor fórmula para contraer relaciones sólidas.

8. Jornada de puertas abiertas: herramienta utilizada para difundir una información rápida y aproximar e insertar a la empresa en su ambiente, relacionándola con los trabajadores y el exterior.

9. Publicaciones externas: canal de difusión exterior más utilizado por cualquier empresa. Permite que sus distintos públicos o clientes conozcan su estructura, producción, ventas, cultura o estilo. Forman parte de esta categoría los informes anuales, revistas, folletos y todo tipo de publicaciones externas.

10. Patrocinio: el patrocinio se define como una aportación a una manifestación, persona, producto u organización con vistas a obtener un beneficio directo. Tiene por objetivo el incremento a corto plazo de la notoriedad de la empresa y de sus productos. (Gómez, 2007).

5.2.8 Trabajo en equipo

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una empresa u organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore, C. & Moraes, 2002). Fritz (S.F.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final "económico" de su actividad, aunque desde luego sea el más importante. Profesionales sobresalientes hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. (Borrell, 2004). Principios básicos del trabajo en equipo

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”-Andrew Carnegie.(2001)

2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.

3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.

4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.

5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de los integrantes.

6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades. (Toro, 2015)

5.3 Marco normativo y legal

Tabla 1 *Marco normativo y legal*

Norma/reglamento	Numeral	Observaciones
Contrato de concesión de EG S.A. con las empresas operadoras	Completo	El objetivo de este contrato de concesión de EG con los operadores, es garantizar la calidad en el servicio de transporte de pasajeros en la ciudad de Bogotá
Código Nacional de tránsito	Completo	Las normas del Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y

		procedimientos de las autoridades de tránsito.
Norma ISO-9001	Completa	La Norma ISO 9001 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización determina los requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales, se aplicara a este proyecto para determinar una forma de desarrollar las tareas con el objetivo del cumplimiento de los indicadores planteados.
Norma ISO-45001	Completa	La norma ISO 45001, Sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo - Requisitos y orientación para el uso", es una norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, proporciona indicaciones para su uso, para permitir a las organizaciones proporcionar trabajos seguros y saludables, prevenir accidentes en el trabajo y problemas salud. Es aplicable a cualquier organización que desee establecer, implementar y mantener un sistema de gestión para mejorar la salud y la seguridad en el trabajo, eliminar los riesgos y minimizar los riesgos, ayuda a una organización a alcanzar los resultados esperados de su sistema de gestión, se aplicara a este proyecto para determinar una forma de desarrollar las tareas con el objetivo del cumplimiento de los indicadores planteados.

Fuente: Elaboración propia

Suministrada por fuente de la empresa

6. Marco metodológico

6.1 Recolección de la información

La siguiente propuesta de transformación cultural nos permitirá cumplir con los indicadores para una empresa del sector de transporte público masivo en la ciudad de Bogotá. Adicionalmente se realizará una encuesta a 100 colaboradores de la empresa el cual es equivalente al 5 % del total de los operarios que se encuentran vinculados en la compañía.

Como se mencionó en el numeral 4, se reservará el nombre de la Compañía para la cual se realiza el presente proyecto.

6.1.1 Tipo de investigación:

El tipo de investigación aplicada es mixta, aprovechando los beneficios de la información recopilada de acuerdo con la propuesta de mejoramiento y los objetivos planteados, se considera pertinente para la investigación, trabajar desde el paradigma cualitativo con el enfoque de investigación del estudio de caso y el paradigma cuantitativo con el enfoque de investigación descriptiva.

Se hará uso de la información relacionada con base en el estado del arte citado en el numeral 5, en el cual se evidencia trabajos de grado, normas nacionales e internacionales, libros de consulta. También se hará uso de fuentes de consulta para las normas citadas en el marco normativo y legal.

6.1.2 Fuentes de obtención de la información

Fuentes primarias: La principal fuente de información es tomada de la organización como son: manual de operaciones, encuestas a los operadores, bases de datos y resultados de los indicadores de gestión.

Fuentes secundarias: Se hará uso de la información relacionada con el tema de proyecto citada en el estado del arte información nacional e internacional, trabajos de grado obtenidos de repositorios, información normativa y legal.

6.1.3 Herramientas:

Las herramientas usadas para el desarrollo del presente proyecto están compuestas por Software de hojas de cálculo de Microsoft Excel para la tabulación y agrupación de la información de los resultados de la aplicación de las encuestas, tablas dinámicas como herramienta de consolidación de información para la construcción de los indicadores, literatura de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y transformación cultural.

A través del Balanced Scorecard se realiza la medición a los indicadores, el análisis de la información y estrategias que nos permitan la gestión de dichos indicadores (Véase anexo 1).

Se utilizarán ayudas visuales como: carteles, pantallas digitales, tableros, elementos empleados para la divulgación de los resultados a todos los miembros de la organización.

6.1.4 Metodología:

Para dar cumplimiento al objetivo general, se realizará una propuesta de mejoramiento a una gran empresa de transporte público masivo a través de la cultura

organizacional, que nos permita dar cumplimiento a los (3) tres indicadores de gestión seguridad vial, índice de regularidad e índice de conductas operacionales.

Para dar cumplimiento al (1) primer objetivo específico, se realizará un diagnóstico actual de la cultura organizacional en la empresa mediante la aplicación de una encuesta a 100 colaboradores, equivalente al 5% de los operarios que nos permita obtener un análisis de percepción, de acuerdo a la información recolectada.

Para dar cumplimiento al (2) segundo objetivo específico, se determinarán las herramientas, metodologías y/o estrategias que impulsen a la organización para garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión mencionados. Utilizar herramientas de análisis que nos permitan construir estrategias para la mejora por medio del Balanced Scorecard (Véase anexo 1), matriz DOFA (Véase anexo 2), programas de capacitación y divulgación de información (Véase anexo 3).

Para dar cumplimiento al (3) tercer objetivo específico, se evaluará la viabilidad de la propuesta de mejora y el impacto alcanzado con la transformación de la cultura organizacional, enmarcada en el buen ambiente de trabajo, liderazgo y comunicación. Determinar un análisis de costos del plan de mejoramiento que nos permita realizar una relación costo – beneficio dentro de la organización.

6.1.5 Información recopilada:

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y considerando como fuente primaria la información suministrada por la organización y recopilada, será levemente alterada con la finalidad de preservar los derechos y confidencialidad de la información.

La información contenida nos permite el desarrollo de la presente propuesta.

A continuación, se relaciona la información recopilada:

Tabla 2 *Indicadores consolidados EMIC.*

Año	Mes	SV	IRI	ICO	Puntaje	Nivel	Calificación
2021	Enero	26,6	26,5	28,6	81,7	B	Bueno
2021	Febrero	27,8	28,3	30,2	86,3	B	Bueno
2021	Marzo	28,4	29,2	30,0	87,6	B	Bueno
2022	Abril	28,3	28,4	19,4	76,1	C	Regular
2022	Mayo	28,8	29,7	30,1	88,6	B	Bueno
2021	Junio	29,5	29,5	31,1	90,1	A	Excelente
2021	Julio	28,7	29,5	31,5	89,7	B	Bueno
2021	Agosto	29,1	29,4	32,0	90,5	A	Excelente
2021	Septiembre	28,8	27,6	30,7	87,1	B	Bueno
2021	Octubre	27,7	27,6	30,8	86,1	B	Bueno
2021	Noviembre	28,5	28,4	32,0	88,9	B	Bueno
2021	Diciembre	30,3	29,1	32,3	91,7	A	Excelente

Nota: La propuesta de mejora trabajara los indicadores con puntaje menores o iguales a 90 %, de acuerdo a los resultados de la (Tabla 2 Indicadores consolidados EMIC), columna (puntaje).

Convenciones:

EMIC (Evaluación Mensual Integral de Calidad por parte del Ente Gestor (EG))

SV (Seguridad Vial)

IRI (Índice de regularidad)

ICO (Índice de conductas operacionales)

Fuente: Indicadores de gestión suministrados por parte de la empresa

Tabla 3 ¿Cómo va nuestra cultura?

Preguntas	Promedio de los 100 colaboradores
1. En Nuestra empresa hacemos lo que nos gusta obteniendo la excelencia en nuestro resultados	8
2. Nosotros trabajamos demostrando el gusto por lo que hacemos	7,5
3. Somos amables con todas las personas que nos rodean *	9
4. En Nuestra empresa cumplimos con nuestra palabra *	8,5
5. En Nuestra empresa trabajamos buscando siempre superar las expectativas de nuestro cliente.	8
6. En Nuestra empresa cumplimos las expectativas de nuestros clientes.	8,2
7. Trabajamos para obtener la máxima calificación en el servicio (EMIC=A).	9
8. En Nuestra empresa entendemos las normas de seguridad que aplican a nuestro sector.	8,5
9. En Nuestra empresa cumplimos con las normas de seguridad que rigen nuestro sector	8,8
10. Conocemos el alcance que tienen nuestros actos.	8,3
11. En Nuestra empresa asumimos la responsabilidad que conllevan nuestros actos.	8,5
12. En Nuestra empresa reconocemos nuestros errores	7,8
13. En Nuestra empresa aprendemos de nuestros errores.	7,6
14. Utilizamos adecuadamente los recursos de la empresa	7,5
15. En Nuestra empresa cuidamos el medio ambiente.	8,9
16. En Nuestra empresa somos puntuales	9,2
17. En Nuestra empresa somos disciplinados.	9,1
18. En Nuestra empresa transmitimos una imagen favorable a las personas con las que interactuamos.	9
19. En Nuestra empresa mantenemos nuestro puesto de trabajo en condiciones de orden y aseo	9,1
20. Nuestro puesto de trabajo cumple con las condiciones de seguridad.	9,3
21. Trabajamos con prevención para mantener nuestra seguridad.	8,6
22. En Nuestra empresa cumplimos las metas que nos proponemos	8,6
23. En Nuestra empresa logramos resultados sobresalientes	9,1
24. En Nuestra empresa nos comunicamos de forma clara y directa	8,5
25. En Nuestra empresa nos comunicamos de manera respetuosa.	8,1
26. Escuchamos activamente a las personas para entender sus necesidades.	8,4
27. En Nuestra empresa me siento escuchado y comprendido por mi jefe.	8,6
28. Propiciamos espacios de diálogo en nuestro relacionamiento	7,5
29. Establecemos acuerdos para el logro de objetivos como equipo	8,1
30. Nos preocupamos por nuestro desarrollo y crecimiento personal	7,6
31. En Nuestra empresa nos preocupamos por el desarrollo y crecimiento de los demás	7,9
32. Generamos espacios de retroalimentación constante.	7,9
33. Mostramos apertura para aprender y contribuir al logro de los objetivos.	8,5
34. Construimos a partir de la diversidad de ideas	8,6
35. Nuestra empresa es incluyente.	8,9
36. En Nuestra empresa nos cuidamos físicamente	8,8
37. En Nuestra empresa nos cuidamos emocionalmente	7,9
38. Cuidamos la integridad de las personas.	7,8
39. Nuestra empresa es ejemplo de convivencia para la comunidad	8,6
40. Nuestra empresa es ejemplo de seguridad y bienestar para la Comunidad	8,9
Resultado promedio	8,418

Encuesta aplicada a 100 operarios.

Nota: Se evalúa de 1 a 10. De acuerdo a la escala de calificación (Figura 2 *Escala de calificación encuesta*)

La propuesta de mejora trabajará los resultados inferiores a 8.

Fuente: Encuesta aplicada por consultor de Talento Humano, suministrado por la empresa

En la encuesta se presenta el promedio de la calificación de cada ítem evaluado por el operador, de acuerdo a la escala anexa.

Tabla 4 *Escala de calificación encuesta*

Escala de calificación	
1-2	Muy malo
2-4	Malo
5-6	Aceptable
7-8	Bueno
9-10	Muy bueno

Fuente: Suministrada por la Empresa

6.2 Análisis de la información:

Compilación de datos

La siguiente información fue suministrada por la empresa, con la cual se está realizando la propuesta de mejoramiento. Se recolectaron los siguientes datos: EMIC (Evaluación Mensual Integral de Calidad), SV (Seguridad Vial), IRI (Índice de regularidad) e ICO (Índice de conductas operacionales), las cuales tienen un porcentaje ponderado.

En este proceso se recolecta toda la información basadas en las distintas variables seleccionadas e indicadores de gestión mencionados anteriormente. Con base en ello se plantean las posibles mejoras para el incremento de los resultados en los indicadores de gestión.

La propuesta de mejora es aplicada de acuerdo a la información de los indicadores suministrados por la organización en el periodo comprendido entre enero de 2021 a

diciembre de 2021, la propuesta sugiere la intervención a cuyos resultados mensuales de los indicadores de gestión se encuentran con un puntaje menores o iguales al 90 %, de acuerdo a los resultados de la (Tabla 2 *Indicadores consolidados EMIC*), columna (*puntaje*). De acuerdo al puntaje mensual obtenido en el periodo mencionado, se evidencia incumplimiento en los indicadores en (9) nueve de los (12) doce meses evaluados correspondiente al 75%. El resultado de los indicadores nos sirve como guía para validar la necesidad y el impacto de la transformación cultural en la organización, indicadores sujetos a intervención en la propuesta de mejora.

De acuerdo a los resultados de los indicadores de gestión obtenidos entre el periodo de enero de 2021 a diciembre de 2021, se realizó una encuesta de 40 preguntas aplicadas en Febrero de 2022 a los 100 operadores, esta encuesta fue suministrada por la organización; se sugiere la intervención a las preguntas cuyo resultado de calificación sea inferior a 8, de acuerdo a los resultados de la (Tabla 3 *¿Cómo va nuestra cultura?*), columna (*Resultados de encuesta (Calificaciones)*), de las 40 preguntas realizadas 10 preguntas correspondiente al 25% se encuentran con resultados de calificaciones inferiores a (8) ocho, aspectos tomados como factores claves de intervención para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la compañía, ya que dichas preguntas se encuentran orientadas a la motivación, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, actitudes que fortalecen el comportamiento de los colaboradores y desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Factores decisivos para la mejora de los indicadores de gestión en la propuesta de transformación cultural que nos permita lograr la implementación con resultados satisfactorios, elevando el puntaje del nivel de servicio de los indicadores mayor al 90 %.

6.3 Propuesta(s) de solución:

Como propuesta de solución se dará a conocer los resultados de los indicadores en tableros digitales, para realizar la divulgación y el seguimiento continuo a los indicadores de gestión por parte de todo el personal, promocionando la mejora continua en cada integrante de la organización con la apropiación de los resultados obtenidos.

Apropiar el Balanced Scorecard (Véase anexo 1) como herramienta de análisis, seguimiento y medición en la organización que permitan la gestión de los indicadores, ya que la organización no contaba con ninguna metodología para el análisis y gestión de los mismos.

Utilizar el análisis estadístico como herramienta para determinar las tendencias y comportamientos en las conductas operacionales inadecuadas que afectan la rentabilidad de la compañía, dichas conductas son incumplimientos por parte de los operadores detectados de acuerdo al seguimiento por parte de la compañía y EG (Ente Gestor) consideradas como penalizaciones de acuerdo a lo establecido en la tabla resumen de penalizaciones. (Véase anexo 4), ya que estas conductas inadecuadas son de total control por parte de los operadores y de gran influencia en la propuesta de mejora de la Cultura Organizacional.

Con los resultados obtenidos de los indicadores de gestión y encuesta realizada a los operadores, se realizará un análisis DOFA (Véase anexo 2) para formular el diagnóstico y estrategias que nos permitan encaminar la propuesta de mejora.

Con el diagnóstico y estrategias obtenidas del análisis DOFA (Véase anexo 2), se implementarán ciclos de capacitaciones por cada aspecto de acuerdo a las preguntas

realizadas en la encuesta, para el personal operativo – administrativo y directivo de la organización, con el objetivo de fortalecer las debilidades, oportunidades y amenazas; que promuevan el cambio en la cultura organizacional de la compañía que orienten al incremento de los resultados de los indicadores de gestión.

7. Impactos esperados/generados

7.1 Impactos esperados:

Transformar la cultura organizacional por medio de capacitaciones que permitan obtener resultados superiores a una calificación de (8) ocho en la encuesta (Tabla 3 *¿Cómo va nuestra cultura?*).

Disminuir en un 25 % las penalizaciones en vía pública a partir de la concientización y apropiación del personal como factor fundamental en el cumplimiento de las metas que generen impactos económicos negativos en la organización.

Incrementar los resultados de los indicadores de gestión por encima del 90 %.

Posicionar la organización entre los primeros (3) tres puestos de acuerdo al escalafón realizado por el (EG) Ente Gestor, como una empresa comprometida con la mejora continua para satisfacer sus necesidades y expectativas.

7.2 Impactos alcanzados:

Disminución de penalizaciones en un 9 % en vía para el periodo de enero a mayo de 2022; a partir del inicio de las capacitaciones, concientización y apropiación del personal como factor fundamental en el cumplimiento de las metas.

Incremento de los resultados de los indicadores de gestión en un 4.4 % obteniendo un resultado del 92.2 % para lo corrido del año hasta el mes de mayo de 2022. Con respecto al promedio total obtenido en el año 2021 que fue del 87.8 %.

La organización se encuentra posicionada actualmente en el (6) sexto lugar teniendo en cuenta la publicación dada por el (EG) Ente Gestor en diciembre de 2021, este informe se encuentra en espera de actualización de acuerdo a la nueva publicación la cual se realiza semestralmente.

8. Análisis financiero

8.1 Costo implementación de la propuesta:

A partir de la propuesta del plan de transformación cultural para la empresa de transporte público masivo en la ciudad de Bogotá, se establece la información consignada en la (Tabla 5, *Costo total para el desarrollo del plan de transformación cultural*), en la cual se relacionan los costos asociados para el desarrollo de la propuesta de mejora.

Tabla 5 *Costo total para el desarrollo del plan de transformación cultural*

Presupuesto para el desarrollo de la propuesta de mejora para el año 2022				
Recursos	Salario Base	Salario + Prestaciones	Salario anual	Subtotal
Psicóloga	\$ 3.500.000	\$ 4.935.000	\$ 59.220.000	\$ 59.220.000
Diseñador gráfico	\$ 2.000.000	\$ 2.820.000	\$ 33.840.000	\$ 33.840.000
Auxiliar administrativo	\$ 1.200.000	\$ 1.692.000	\$ 20.304.000	\$ 20.304.000
Costo anual de dos encuestas para 1979 colaboradores (Consultoría)				\$ 16.000.000
Plan anual de capacitación				\$ 22.500.000
Auditoría externa				\$ 7.500.000
Total				\$ 159.364.000

Fuente: Elaboración propia

8.2 Estimación de la utilidad económica:

Durante el año 2021, se determinó que la compañía dejó de recibir ingresos por \$455.500.000, ya que no se tenía a todos los operadores disponibles para realizar las rutas asignadas por el (EG) Ente Gestor, en la (Tabla 6, *Costo de rutas no ejecutadas por falta de operadores en el año 2021*), permite conocer en detalle los costos por la indisponibilidad de operadores en el periodo de enero a diciembre del año 2021.

Tabla 6 Costo de rutas no ejecutadas por falta de operadores en el año 2021

Penalizaciones efectuadas por el Ente Gestor (EG) año 2021	
Factores	Valor COP
Tablas perdidas por falta de operador	\$ 455.500.000
Total penalizado	\$ 455.500.000

Fuente: Elaboración propia

Se establece que el valor mostrado en la (Tabla 6, *Costo de rutas no ejecutadas por falta de operadores en el año 2021*), corresponde a dinero que la Compañía dejó de recibir. Total penalizado en el año 2021 por falta de operadores para cubrir las rutas. Para efectos del ejercicio financiero se asume que este valor hubiera ingresado a la empresa.

8.3 Aplicación de indicador ROI:

El indicador ROI se define de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ingresos generados} - \text{Inversión realizada}}{\text{Inversión realizada}} \times 100 = \text{ROI}$$

$$\frac{455.500.000 - 159.364.000}{159.364.000} \times 100 = 185.8 \%$$

De acuerdo a la aplicación de la fórmula de retorno de la inversión (ROI), con los valores obtenidos de los ingresos generados e inversión realizada, se tiene un resultado del 185%. Resultado que viabiliza la implementación de la propuesta de mejora con resultados en los indicadores mayores al 90 %, determinando que por cada peso invertido se obtiene un ingreso adicional de \$1.85.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones:

Se logró por medio del uso de herramientas de análisis y gestión, realizar la propuesta de mejoramiento a una gran empresa de transporte público masivo a través de la cultura organizacional, para dar cumplimiento a los resultados de los (3) tres indicadores de gestión seguridad vial, índice de regularidad e índice de conductas operacionales.

Se logró con la aplicación de la encuesta ¿Cómo va nuestra cultura? a los 100 colaboradores de la organización, realizar el diagnóstico del estado de la cultura organizacional, determinando los factores claves, definiendo las temáticas y el cronograma de los ciclos de capacitaciones: motivación, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, enfocados a la transformación de la cultura organizacional.

Se implementó el Balanced Scorecard como herramienta de análisis, seguimiento y medición de los indicadores de la organización, se utilizó la matriz DOFA en la formulación del diagnóstico y en estrategias que impulsen el cumplimiento de los tres indicadores de gestión por encima del 90%.

Se demostró la viabilidad de la propuesta de mejoramiento de acuerdo al análisis financiero realizado, con la aplicación del indicador ROI el en cual se evidencio que con la implementación de la propuesta por cada peso invertido se obtiene un ingreso adicional de \$1.85.

La implementación de la propuesta en la organización se encuentra en proceso, por la limitación del tiempo de entrega de la propuesta y el tiempo de ejecución de la misma (7)

meses de acuerdo a lo consignado en el cronograma de actividades, por lo cual la medición de los impactos alcanzados se realizó con los resultados obtenidos hasta el mes de mayo de 2022, se dan como resultados parciales con lo ejecutado de la propuesta.

9.2 Recomendaciones:

Se recomienda tener en cuenta definir estrategias que permitan disminuir la rotación del personal, garantizando que los colaboradores nuevos que ingresen a la compañía cumplan el ciclo de capacitación planteado en la propuesta de mejora para dar continuidad al proceso de transformación cultural y trasmisión del conocimiento.

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas que indiquen la apropiación y continuidad del cambio en la cultura organizacional por parte del personal vinculado a la organización.

Se recomienda realizar un ciclo de auditorías internas y externas de seguimiento con el objetivo de validar el grado de cumplimiento de lo planificado, que nos permita de requerirse la implementación acciones para el control de riesgos y no conformidades.

Se recomienda realizar una nueva aplicación de la encuesta “*¿Como va nuestra cultura?*” finalizando el segundo semestre del año 2022 a los colaboradores de la organización , para evaluar la percepción de la cultura organizacional, la cual busque evidenciar la eficacia de la propuesta de mejora.

Se recomienda adoptar la metodología PHVA, para garantizar la sostenibilidad del proceso buscando la mejora continua dentro de la organización con el cumplimiento de los resultados de los indicadores de gestión.

10. Bibliografía:

Referencias:

Alvarado, D., Londoño, J., & Mendoza, J. (14 de Mayo de 2021). *Investigación, definición y propuesta de valor respecto a un sistema eficiente de recaudo electrónico para el transporte público masivo formal en Lima Metropolitana*. Recuperado el 26 de 04 de 2022, de <https://repositorio.esan.edu.pe>:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2396/2021_MATP_19-1_18_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Boontra, J. (2017). Significado de las culturas en las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*, 1-11. Recuperado el 10 de 03 de 2022, de <https://www.harvard-deusto.com/el-significado-de-las-culturas-en-las-organizaciones>

Cárdenas, C., Rosales, A., & Sánchez, E. (2017). *Evaluación de la operación del sistema integrado de transporte público (SITP), caso de estudio zona de implementación Kennedy, UPS 82 Patio Bonito, UPZ 83 Las Margaritas, UPS 86 El Porvenir y UPS 87 Tintal sur*. Recuperado el 06 de 04 de 2022, de

<https://repository.ugc.edu.co>: <https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/5530>

Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Revista Digital*, 1-13.

Recuperado el 02 de 05 de 2022, de

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Consejo Estatal de Estudiantes de Medicina. (2018). *Planificación y elaboración de proyectos*. Recuperado el 08 de 03 de 2022, de <http://agora.ceem.org.es/wp-content/uploads/documentos/proyectos/manualproyectos.pdf>
- Cortes, M., Forero, C. A., & Quintana, G. (2019). *Propuesta aplicación de indicadores de gestión en el área de vehiulos de Transmilenio S.A*. Recuperado el 02 de 04 de 2022, de https://repository.uniminuto.edu:https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/10559/1/UVDT.PRO_CortesMilton-ForeroCarlos-QuintanaGonazalo_2019%20.pdf
- García, A. (2021). *Propuesta de la implementación del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de las empresas distribuidoras mayoristas de consumo masivo, Trujillo*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de https://dspace.unitru.edu.pe:https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/17781/garciacadennillas_alicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gillezeau, P. (03 de 06 de 2018). La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. *Revista Telos, URBE, Ciencias Sociales*, 1-12. Recuperado el 20 de 03 de 2022, de Red Iberoamericana: https://redib.org/Record/oai_articulo2018229-la-cultura-organizacional-en-el-desarrollo-de-empresas-inteligentes-fundamentos-valores-comunicaci%C3%B3n-y-liderazgo
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e*

instituciones andaluzas. Recuperado el 03 de 15 de 2022, de Tesis Doctoral:

<http://hdl.handle.net/10630/2656>

Institute, P. M. (2008). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos* .

Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Mateus, A., Parada, L., & Rivera, S. (2016). *Propuesta de optimización del transporte domiciliario prestado a los empleados de planta del centro de control de*

Transmilenio S.A. en la ciudad de Bogotá. Recuperado el 22 de 03 de 2022, de

<https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co>:

[https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/4315/PROYECTO%20DE%20GRADO%20FINAL%2027-11-](https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/4315/PROYECTO%20DE%20GRADO%20FINAL%2027-11-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/4315/PROYECTO%20DE%20GRADO%20FINAL%2027-11-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Montalvo, S., & Perilla, D. (2018). *Propuesta para mejorar el servicio que se presta a los usuarios del Sistema Integrado de Transporte Público SITP, por parte de los*

operadores de buses de la empresa Masivo Capital Patio Porvenir. Recuperado el

05 de 02 de 2022, de <https://repositorio.uniagustiniana.edu>:

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/705/AriasMontalvo-SandraLiliana-2018.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C., & Muñoz, C. (Octubre de 2020). Liderazgo y

cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un

análisis conceptual. Recuperado el 15 de 04 de 2022, de Formación universitaria:

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000500003&script=sci_arttext

Peñaloza, E., & Alba, V. (2017). *Proyecto seis en Masivo Capital S.A.S.* Recuperado el 05 de 03 de 2022, de <https://repository.uniminuto.edu>:

https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/5863/1/TA_PE%C3%91ALOZAEDWIN_2017.pdf

Peter, D. (1954). *Practice of Management*. Recuperado el 29 de 04 de 2022

Quintanilla, J., & Moreira, C. (17 de 08 de 2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizaciona. *Revista Publicando*, 3(8), 1-18.

Recuperado el 28 de 02 de 2022

Rodriguez, E. (2014). *Sistema de indicadores claves de desempeño para sistema de transporte público masivo en Bogotá D.C.* Recuperado el 28 de 04 de 2022, de

<https://repository.usta.edu.co>:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3591/Rodriguezedith2014.pdf>

?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz, J. (2020). *Propuesta de una metodología para el desarrollo del plan estratégico de Metrolínea que le permita ser la mejor opción de movilidad en Bucaramanga y su área metropolitana.* Recuperado el 26 de 02 de 2022, de

<https://repository.upb.edu.co>:

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9280/121_1%20%281

%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (24 de Enero - Junio de 2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 1-14. Recuperado el 23 de 04 de 2022, de Información para directivos de la salud: <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

Toro, L. (Mayo de 2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Recuperado el 28 de 03 de 2022, de La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=3001B84EAE183A7650C6880E3689B7C6?sequence=2>

Vizuite, X. (Agosto de 2015). *Caso de estudio: corredores B.R.T del distrito metropolitano de Quito*. Recuperado el 10 de 03 de 2022, de <http://repositorio.puce.edu.ec>:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10000/7DESARROLLO%20TESIS%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Balanced Scorecard año 2022 (Anexo 1)

Directriz política	Perspectiva	Objetivos e indicadores	Meta	Indicador	Frecuencia	Procesos relacionados	Seguimiento												Promedio año
							Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
El operador de sistema público urbano de Bogotá, se compromete a prestar un servicio de calidad para los usuarios de la ciudad, buscando maximizar la rentabilidad de la organización.	Financiera	No tener afectaciones de tarifa por multas por parte del ente gestor	100% Mínimo	(Ingresos- Multas) *100/ingresos	Mensual	Planeación estratégica- Financiero- Operaciones Gestión Humana	98%	99%	100%	97%	100%							98,8%	
	Mercado y Clientes	Obtener el 90 % de calificación de la evaluación mensual	90% Mínimo	Resultado de SV + IRI + ICO	Mensual	Servicio al Cliente- Operaciones- Mantenimiento- Gestión Humana	89%	89%	90%	95%	98%							92,2%	
	Procesos Internos	Cumplir el presupuesto de proyección de kilómetros a recorrer en un 95%	95% Mínimo	Kms. presupuestados - Kms. no recorridos / Kms. presupuestados x 1000	Mensual	Operaciones- Mantenimiento- Gestión Humana	94%	95%	93%	94%	97%							94,6%	
	Desarrollo	Disminuir las penalizaciones en un 25 %	25% Mínimo	100-(Penalizaciones mes)/Promedio penalizaciones 2021 x 100)	Mensual	Operaciones- Mantenimiento- Gestión Humana	6%	7%	9%	9%	14%							9,0%	

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de actividades año 2022 (Anexo 3)

Cronograma de actividades año 2022																												
Tema	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de la información				■																								
Análisis de resultado de indicadores								■																				
Aplicación de la encuesta a 100 colaboradores								■																				
Definición herramientas a utilizar												■																
Definición del plan de capacitación												■																
Revisión análisis financiero																■												
Capacitación Liderazgo cultural																■												
Capacitación Motivación																■												
Capacitación Comunicación																				■								
Capacitación Trabajo en equipo																								■				
Aplicación de la encuesta a 1979 colaboradores																												■

■ Ejecutadas

■ Por ejecutar

Fuente: Elaboración propia

Resumen de penalizaciones (Anexo 4)

Resumen de penalizaciones	
Ítem	Descripción de la penalización
1	No portar el kit de contingencias de primeros auxilios asignado a cada operador.
2	No cumplir con las paradas establecidas en el itinerario de operación (no parar a pesar de haber sido solicitado por un usuario o recoger y/o dejar usuarios en estaciones, paraderos o en lugares no autorizados de acuerdo a la ruta trazada.
3	Estacionar fuera de los lugares establecidos por el (EG) Ente Gestor.
4	Alterar el recorrido de un servicio sin la previa autorización o instrucción del (EG) Ente Gestor
5	Manipular, tener a la mano o usar equipos electrónicos (celulares, dispositivos de audio, manos libres, audífonos, entre otros.) mientras está en sus labores de conducción, y/o colocar música a través del celular, tabletas, altavoces, u otros dispositivos portátiles.
6	Abandono del vehículo por parte del operador sin razón justificada (15 minutos o más).
7	No cumplir instrucciones operativas de los técnicos de centros de control zonal, personal del (EG) Ente Gestor.
8	No portar el cinturón de seguridad o usarlo inadecuadamente.
9	Omitir o irrespetar las señales de tránsito.
10	Omitir, negarse y/o brindar información errónea al personal técnicos o supervisores del (EG) Ente Gestor o personal a cargo de la operación.
11	Transitar con exceso de velocidad en tramos viales con límite de velocidad entre 20 km/h y 60 km/h, según lo establecido en el (CNT) Código Nacional de Tránsito, la demarcación o señalización existente.
12	Hacer transbordo de pasajeros de un móvil a otro en la misma ruta sin previa autorización por parte del (EG) Ente Gestor o personal a cargo de la operación,
13	Operar con un código de identificación personal diferente al asignado por el (EG) Ente Gestor.
14	Maltrato físico por parte de un operador hacia los usuarios, funcionarios del Sistema (incluyendo personal designado por el (EG) Ente Gestor, para realizar actividades de supervisión), o cualquier actor de la vía.
15	Rehusar el transporte a pasajeros sin motivo determinado en la legislación o sin causa justificada, no facilitar el ingreso por las puertas de servicio 2 y/o en su defecto puerta para usuarios vulnerables o en situación de discapacidad.
16	Autorregular los tiempos de un servicio sin autorización del Centro de Control y/o circular en tránsito o no prestar el servicio sin causa justificada.
17	Presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de sustancias psicoactivas a realizar la prestación del servicio, durante el mismo, o negarse a realizar la prueba solicitada por representantes del (EG) Ente Gestor.
18	Cobrar tarifa a los pasajeros en el interior de los vehículos o en las zonas de desalimentación del Sistema.

Fuente: Tabla de penalizaciones suministrados por parte de la empresa