



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa privada que asume trabajadores del Estado después de una concesión pública-privada: el caso de Concar en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Daniela Veronica Mendoza Salirrosas

Asesor:

Dr. Fernando Huamán Flores

Lima, marzo de 2020



Resumen analítico-Informativo

Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa privada que asume trabajadores del Estado después de una concesión pública-privada: el caso de Concar en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima.

Daniela Veronica Mendoza Salirrosas

Asesor(es): Dr. Fernando Huamán Flores

Trabajo de investigación.

Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.

Lima, marzo de 2020

Palabras claves: Línea 1 del Metro de Lima/trabajadores del Estado/concesión pública-privada/comunicación interna/cultura metro de Lima/juntos podemos todo/clima laboral.

Introducción: El presente trabajo de investigación analiza la gestión de la comunicación interna en un proceso de cambio, asumido por una nueva administración privada que contrata a colaboradores del sector público. Esto sucedió durante el proceso de concesión de la operación de la Línea 1 del Metro de Lima, en el cual el Estado no estructuró debidamente la comunicación interna.

Metodología: El caso aborda herramientas cualitativas y cuantitativas, a través de entrevistas personales y encuestas. Se enumeran las estrategias que abordó el equipo de comunicaciones para posicionar la nueva cultura organizacional en la Línea 1 del Metro de Lima, que coadyuvaron a la solución de conflictos y mejora del clima laboral en dicha organización.

Resultados: Se desarrollaron entrevistas al personal y jefe de comunicaciones presentes durante el proceso de la concesión de la Línea 1 del Metro de Lima. Se cuenta con una encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa, que evidencia la mala gestión de la comunicación interna previa a la concesión, por ello la nueva gestión (privada) ejecutó un plan de acción que logró posicionar la nueva cultura metro al interior de la organización.

Conclusiones: La Línea 1 del Metro de Lima representa un caso de éxito en la gestión de la Comunicación Interna, liderada por la oficina de comunicaciones que logró posicionar una nueva cultura organizacional a su público interno durante el proceso de transición (público a privado).

Fecha de elaboración del resumen: 1 de marzo de 2020

Analytical-Informative Summary

Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa privada que asume trabajadores del Estado después de una concesión pública-privada: el caso de Concar en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima.

Daniela Veronica Mendoza Salirrosas

Asesor(es): Dr. Fernando Huamán Flores

Trabajo de investigación.

Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.

Lima, marzo de 2020

Keywords: Line 1 of the Lima Metro / State workers / public-private concession / internal communication / Lima Metro culture / “Together, we can everything” / work environment.

Introduction: This research paper analyzes the management of internal communication in a process of change, assumed by a new private administration that hires public sector collaborators. This occurred during the process of granting the operation of Line 1 of the Lima Metro, in which the State did not properly structure the internal communication.

Methodology: The case addresses qualitative and quantitative tools, through personal interviews and surveys. The strategies addressed by the communications team are listed in order to position the new organizational culture in Line 1 of the Lima Metro that contributed to the resolution of conflicts and improvement of the work environment in that organization.

Results: Interviews were carried out with the personnel and chief of communications present during the process of the concession of Line 1 of the Lima Metro. It is considered a survey applied to the workers of the company that evidences the bad management of the internal communication prior to the concession, therefore, the new (private) management executed an action plan that managed to position the new metro culture within the organization.

Conclusions: Line 1 of the Lima Metro represents a case of success in the management of internal communication, led by the communications office that managed to position a new organizational culture to its internal public during the transition process (public to private).

Summary date: March 1st 2020

Tabla de contenido

Introducción.....	1
I. Antecedentes: El sector de transporte en Lima y su entorno	3
1. Los inicios del tren en Lima Metropolitana.....	5
2. Aspectos generales de la empresa.....	7
2.1. Perfil de la empresa	7
2.2. Modelo de la experiencia internacional.....	7
2.3. Misión.....	8
2.4. Visión	8
2.5. Valores.....	9
2.6. Estructura organizativa del proyecto	10
II. Actores y problemática en el campo de la comunicación.....	11
1. Análisis de la situación inicial (contexto interno).....	11
1.1. Medios de comunicación administrados por AATE	11
1.2. Redes de comunicación.....	12
1.3. Cultura organizacional.....	13
1.4. Clima laboral	14
2. Descripción del problema central de comunicación	16
3. Análisis del problema	18
3.1. Encuesta.....	18
4. Problemática comunicativa.....	21
III. Estrategia de comunicación	23
IV. Plan de acción.....	29
1. Objetivos, estrategias y tácticas	30
2. Evaluación de resultados	34
3. Plan de contenidos	35
4. Presupuesto (con carácter referencial).....	35
5. Cronograma de actividades.....	36

Conclusiones	39
Referencias bibliográficas.....	41
Anexos	45
Anexo 1 Cuestionario de encuesta	47
Anexo 2 Tráfico mensual de pasajeros 2015 – 2017.....	49
Anexo 3 Tarifario de la línea 1 del metro de Lima	50
Anexo 4 Resultados económicos 2013-2014	51



Lista de tablas

Tabla 1.	Principal problema que afectan la calidad de vida en la ciudad de Lima, 2017	4
Tabla 2.	Calificación de los servicios de transporte público en Lima y Callao, 2017	5
Tabla 3.	Ficha técnica de la entrevista.....	19
Tabla 4.	Indicadores de cumplimiento	28



Lista de figuras

Figura 1. Principal modo de viaje para ir a estudiar y/o trabajar fuera de casa, 2017	3
Figura 2. Recorrido de la línea 1 del metro de Lima.....	6
Figura 3. Estructura organizacional de la línea 1 del metro de Lima.....	10
Figura 4. Gestión humana	25
Figura 5. Línea 1 en cifras.....	27



Introducción

La comunicación se ha convertido en una herramienta fundamental en la rutina diaria de las organizaciones. Esto ha permitido un importante desarrollo y crecimiento en las empresas, sin importar al sector que pertenezcan. En este sentido, uno de los objetivos principales de este trabajo de investigación es dar a conocer el valor significativo de los procesos comunicativos generados por una adecuada gestión de la comunicación interna, especialmente en un proceso de transición del sector público al privado, tal como se analiza en el presente caso.

Los procesos de comunicación con los clientes internos podrían no tener éxito si no se cuenta con un plan estructurado de comunicación que involucre a todos los colaboradores de la empresa. Por ello, los mecanismos de comunicación deben formularse de manera clara y oportuna para promover una cultura y clima laboral satisfactorio en bien de la organización.

En el presente trabajo de investigación se analiza la gestión de la comunicación interna en un proceso de cambio, asumido por una nueva administración privada, que contrata a colaboradores que pertenecieron al sector público. Se conocerá las herramientas comunicativas que formaron parte de la estrategia comunicacional desplegada durante la transición, que logró posicionar la nueva cultura organizacional en la Línea 1 del Metro de Lima. Este servicio público fue concesionado en el 2011 por el Estado Peruano a GyM Ferrovías, encargada de la operación, mantenimiento y provisión de material rodante.

La metodología de estudio aborda herramientas cualitativas y cuantitativas, a través de entrevistas personales (que se detallan en las referencias bibliográficas) y encuestas. Además, se enumeran las estrategias que abordó el equipo de comunicaciones durante el proceso de transición, las cuales fueron elaboradas cuidadosamente para contribuir a materializar los cambios significativos en la empresa.

Por ello, la Línea 1 del Metro de Lima es un buen caso de estudio que cumple con los objetivos profesionales y académicos requeridos en el diseño de un plan de comunicación interna, que permitió mejorar sus actividades de manera eficaz a través de la implementación correcta de herramientas comunicacionales. De esta manera, el presente trabajo pretende contribuir a este entendimiento y aportar los criterios aplicados en la gestión de comunicación interna, que coadyuvaron a la solución de conflictos y mejora del clima laboral en dicha organización.



I. Antecedentes: El sector de transporte en Lima y su entorno

Implementar un adecuado sistema de transporte aporta a las ciudades un mayor desarrollo, especialmente, si este sistema es de alta calidad, integrado y accesible para todas las personas. Un adecuado sistema de transporte permite conectar a diferentes escalas urbanas, maximizar los tiempos de cada viajero y contribuye a que el usuario disfrute de un sistema equitativo y democrático. En el Perú, esto representa uno de los mayores desafíos, especialmente en Lima Metropolitana, región que alberga a más de 9 millones 485 mil habitantes, de los cuales el 80% utiliza diariamente el transporte público para acudir a sus centros de trabajo o estudios, y el 25% de ellos dedica más de dos horas al día a trasladarse. El tiempo que invierte cada una de estas personas y su experiencia de uso del transporte público influye en la productividad y calidad de vida de cada usuario (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

En la figura 1, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta Lima Cómo Vamos (Alegre, Alata y Oshige, 2018), la cual busca conocer la percepción de los ciudadanos, para la toma de decisiones y elaboración de políticas urbanas en la gestión pública. El estudio busca contribuir con las autoridades en el desarrollo de una ciudad con mayor calidad de vida, por lo que aporta información acerca de los problemas álgidos, como es el sistema de viaje de los limeños para ir a trabajar o estudiar.



Figura 1. Principal modo de viaje para ir a estudiar y/o trabajar fuera de casa, 2017

Fuente.: Alegre, Alata y Oshige (2018).

Actualmente, el 51% de los limeños considera que el transporte público es el segundo problema más importante que enfrenta la ciudad, después de la inseguridad ciudadana, así lo informó el observatorio ciudadano de Lima en su octavo estudio, que presenta cifras referenciales sobre los usos de los diversos modos en la ciudad, y válidos para el estudio de los viajes principales que se realizan, y que consisten en aquellos realizados por trabajo o estudio. Además, el 64% de pobladores están insatisfechos con el servicio del transporte público que existe en Lima Metropolitana (Alegre, Alata y Oshige, 2018).

Tabla 1. Principal problema que afectan la calidad de vida en la ciudad de Lima, 2017

LIMA	2017	Mujer	Hombre	18 a 29 años	30 a 44 años	45 años a más	A/B	C	D/E	Lima Centro	Lima Este	Lima Norte	Lima Sur
La delincuencia, la inseguridad ciudadana	75%	77%	74%	76%	80%	70%	77%	74%	75%	77%	73%	74%	78%
El transporte público	51%	50%	53%	49%	50%	54%	55%	52%	42%	60%	51%	47%	44%
La limpieza pública / acumulación de basura	27%	28%	26%	26%	29%	26%	23%	29%	32%	23%	25%	25%	37%
La corrupción de los funcionarios o servidores públicos	27%	26%	28%	26%	28%	25%	31%	25%	22%	27%	24%	33%	21%
La contaminación ambiental	23%	23%	23%	27%	21%	21%	22%	24%	24%	19%	25%	27%	22%
Mantenimiento de las pistas y veredas	13%	13%	14%	15%	11%	14%	11%	15%	14%	11%	12%	9%	24%
El comercio informal / comercio ambulatorio	13%	11%	14%	11%	13%	15%	15%	12%	10%	18%	14%	8%	10%
La falta de prevención ante desastres	12%	14%	11%	13%	14%	10%	13%	11%	12%	12%	11%	18%	8%
La falta de cultura ciudadana y buenas prácticas	11%	10%	12%	13%	9%	11%	15%	8%	7%	16%	10%	11%	6%
La falta de árboles y áreas verdes	10%	11%	10%	11%	10%	10%	8%	11%	13%	6%	10%	11%	15%
El monto de los arbitrios e impuestos municipales	10%	11%	10%	7%	10%	13%	7%	11%	13%	8%	12%	10%	10%
La falta de agua potable	9%	10%	9%	10%	9%	9%	6%	9%	18%	5%	12%	11%	9%
La falta de apoyo a la cultura	6%	7%	6%	6%	5%	8%	8%	7%	3%	8%	6%	7%	4%
La baja calidad de los espacios públicos	5%	5%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	4%	3%	6%	6%	5%

Fuente: Alegre, Alata y Oshige (2018).

Asimismo, los tres sistemas de transporte masivo –Metropolitano, Metro de Lima y Corredores Complementarios– han sido usados en el año 2017 por menos de la mitad de habitantes, tanto en Lima como en el Callao, mientras que los medios de transporte público convencionales han sido empleados por al menos el 60% de habitantes.

En la tabla 2 se observa que a pesar de no tener un uso tan extendido como los medios tradicionales, los medios de transporte masivo tienen una calificación de “buena/muy buena” de al menos el 50%. Los taxis, que son un medio de costo más elevado y que califica como transporte privado, tienen un porcentaje similar.

Tabla 2. Calificación de los servicios de transporte público en Lima y Callao, 2017

		Porcentaje de personas que han usado el medio en el último año						
		89.2%	72.9%	80.6%	69.0%	39.2%	33.5%	25.9%
LIMA		Cúster o combis	Taxis	Buses	Mototaxis	Metropolitano	Metro de Lima	Corredores complementarios
Mala		44.6%	7.4%	29.5%	29.0%	14.1%	7.9%	12.9%
Regular		44.3%	33.6%	56.2%	44.8%	35.9%	24.4%	38.2%
Buena		10.9%	58.8%	14.1%	25.9%	50.1%	67.7%	48.6%

		Porcentaje de personas que han usado el medio en el último año						
		91.8%	80.3%	79.8%	60.3%	25.3%	8%	14.8%
CALLAO		Cúster o combis	Taxis	Buses	Mototaxis	Metropolitano	Metro de Lima	Corredores complementarios
Mala		33.0%	7.2%	22.3%	23.2%	12.9%	18.8%	15.3%
Regular		49.9%	29.0%	48.6%	44.8%	30.7%	18.8%	30.5%
Buena		17.2%	63.9%	29.2%	32.0%	56.4%	62.5%	54.2%

Fuente: Alegre, Alata y Oshige (2018).

El transporte ferroviario se ha convertido en una opción favorable e inmediata que ofrece ventajas, entre ellas la capacidad de carga de pasajeros, menor tasa de accidentabilidad, ahorro de combustible, menor cantidad de emisiones contaminantes y descongestión de las carreteras. Además, constituye el transporte masivo más eficiente de los últimos años.

1. Los inicios del tren en Lima Metropolitana

En el año 1986, la Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao (AATE) convocó a un concurso público para la implementación del sistema del tren. El Consorcio Tralima, de capitales italianos, resultó ganador (Kohon, 2016). Luego, se inició la construcción de un Patio Taller en el distrito de Villa El Salvador, destinado al parqueo de los trenes y al mantenimiento de los mismos. La construcción avanzó durante un par de años hasta el distrito de San Juan de Miraflores (Estación Atocongo). El proyecto no pudo continuar debido a la coyuntura en la que se encontraba el país a consecuencia de las crisis económicas (hiperinflación hasta 2776% en 1989) y social (incremento del terrorismo con sus niveles más altos entre 1986 y 1988), lo que generó la paralización de la obra (Carabtree, 2005). De esta manera, el primer tramo de la Línea 1 quedó incompleto y paralizado; dicha obra pasó a ser considerada un proyecto inconcluso con una extensión de 9,2 km y 7 estaciones, que sólo funcionaba como un "tramo experimental" a fines del primer gobierno de Alan García.

El proyecto, luego de casi veinte años de paralización, inició la concesión en el año 2009. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) retomó el proyecto a fin de culminar el primer tramo y prolongar su recorrido hasta la avenida Miguel Grau en el Centro de Lima. De este modo el MTC, a través de la Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao (AATE), lanzó una licitación para la construcción, operación y mantenimiento del tren, en el que resultaron ganadores las empresas: grupo Graña y Montero (GyM) y Odebrecht para la construcción de dos tramos (ProInversión, 2011).

Así, el 11 de abril de 2011 se firmó el Contrato de Concesión denominado “Concurso de Proyectos Integrales para la Concesión del Proyecto Especial Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao, Línea 1, Villa EL Salvador – Av. Grau – San Juan de Lurigancho”, entre la Sociedad Concesionaria GYM FERROVÍAS S.A. y la República del Perú, actuando a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (ProInversión, 2011). Adicionalmente, el Tren eléctrico contaba en ese año con 182 colaboradores, de los cuales 62 eran empleados con contrato fijo y los 120 restantes bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) (A. Cocha, entrevista personal, 2017), los cuales operaban en el patio taller de Villa el Salvador, AATE . De este modo, se puso en operación comercial la Línea 1, alcanzándose la inversión prevista en el Contrato de Concesión. La Línea 1 es la primera línea de Metro en Lima Metropolitana, la cual permite llegar de Villa El Salvador a Bayóvar en solo 53 minutos, consta de 26 estaciones y atraviesa 11 distritos. Su recorrido se detalla en la Figura 2.

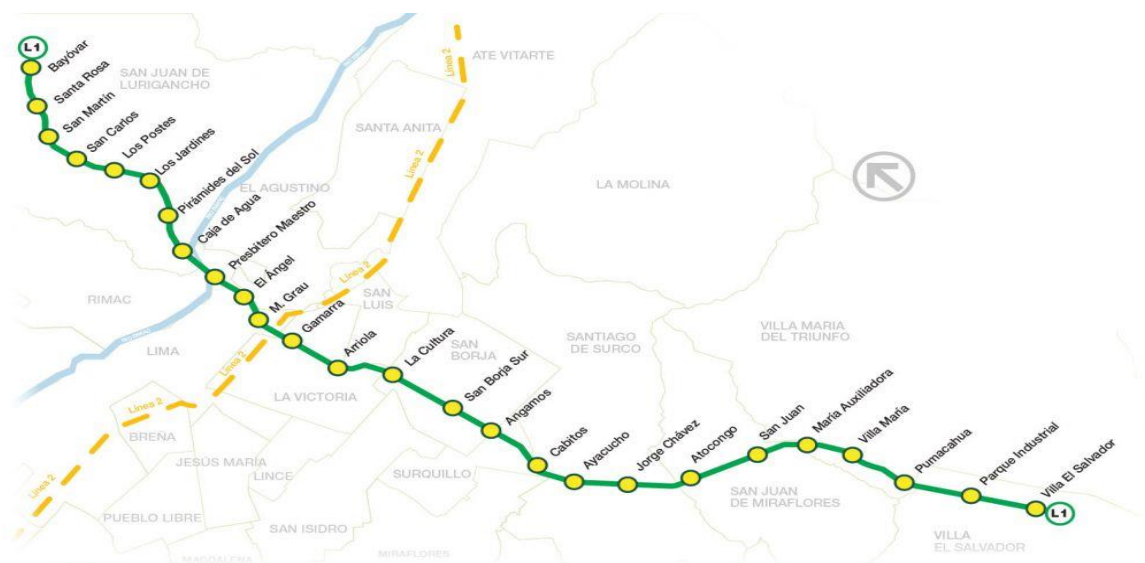


Figura 2. Recorrido de la Línea 1 del Metro de Lima

Fuente: Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao (2018).

2. Aspectos generales de la empresa

2.1. Perfil de la empresa. El consorcio GYM Ferrovías se constituyó el 1 de abril de 2011, año en el que se dio la concesión por parte del Estado. Es una fusión Peruano Argentina que opera la Línea 1 del Metro de Lima, que contrató a la empresa Concar para que realice la operación y mantenimiento de las estaciones de todo el proyecto. Concar nace en 1994 y es parte del Grupo Graña y Montero. Actualmente, mantiene y opera más de 3,700 kilómetros de carreteras, distribuidos en 11 proyectos a nivel nacional ubicados en 9 departamentos del Perú (Concar, 2020).

La Línea 1 del Metro de Lima es la primera línea de metro que recorre la capital del país. La operación, mantenimiento y provisión de material rodante recae en GYM Ferrovías S.A., consorcio formado por el Grupo Graña y Montero (75%) y Ferrovías S.A. (25%) por un plazo de 30 años, cuyo valor de la concesión asciende a 469 millones de dólares (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público, 2017). Al 2015, se ha ejecutado el 100% de los compromisos contractuales asumidos: la adquisición de 19 trenes de última generación y la construcción de un Taller de Mantenimiento que es el más moderno de Latinoamérica (Kohon, 2016).

En esta concesión, se ha considerado la responsabilidad del mantenimiento de estaciones, vías, catenarias y los trenes que se adquieren, actualmente 44 trenes existentes (Contreras, 2018). La empresa cuenta con las áreas de Infraestructura, Transportes, Servicios Auxiliares, Ingeniería y Material Rodante. La Línea 1 es la primera de las seis líneas proyectadas que conforman el Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao, creado e impulsado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).

Con 26 estaciones que recorren 33 kilómetros y 11 distritos, la Línea 1 del Metro de Lima representa un hito en la historia del transporte en el país, uniendo el distrito de Villa el Salvador, ubicado al sur de Lima con el distrito más populoso de la capital, San Juan de Lurigancho en tan solo 53 minutos. Ello representa menos de un tercio del tiempo que demanda hacerlo en los medios de transporte tradicionales (combis, buses y/o colectivos).

2.2. Modelo de la experiencia internacional. La ejecución de este proyecto para el Perú fue nueva; a inicios de la operación (2012), un equipo de funcionarios del consorcio ganador realizó una pasantía en el Metro de Medellín de Colombia. La visita tuvo como finalidad conocer la experiencia en dicho país en los temas ferroviarios, la cual se asemeja a la coyuntura peruana vivida a nivel político y social (Metro de Medellín, 2019a).

La delegación peruana recorrió las 76 estaciones de las 11 líneas del transporte masivo del Metro de Medellín. La infraestructura del proyecto es de 73,52 Km., los cuales se recorren a través del Metro, Tranvía, BRT y Teleférico. El personal a cargo de operar el Metro está conformado por 1,640 colaboradores aproximadamente, quienes han generado en Medellín mayor desarrollo y mejor calidad de vida a los habitantes de Medellín (Metro de Medellín, 2019b).

La comisión peruana (integrada por representantes de GyM Ferrovías, consorcio operador de la Línea 1 del Metro de Lima) contó con la asistencia Técnica y consultoría en la planeación empresarial, gestión de la Cultura Metro, gestión del servicio, gestión de identidad corporativa y una pasantía en la ciudad de Medellín – Colombia. Esto permitió dar a conocer las estrategias institucionales que han contribuido a ser un referente en el desarrollo de soluciones de movilidad en América Latina, garantizando la sostenibilidad ambiental.

2.3. Misión. La misión es el motivo o la razón de ser de una empresa, organización o institución. En el ámbito empresarial, hace referencia a los objetivos, actividades y la manera en que funciona una empresa. Al respecto, Campoy (2010) sostiene:

Es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa. Hay que considerar esta variable desde la perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos. (p.41)

La misión de la Línea 1 del Metro de Lima es trabajar con un equipo humano competente y comprometido, para brindar un servicio integral de transporte para mejorar la calidad de vida de los usuarios y contribuir al desarrollo de la ciudad (Línea 1 Metro de Lima, 2019).

2.4. Visión. La visión empresarial es el objetivo a futuro, a dónde quiere llegar, a qué aspira una empresa. El funcionamiento de la empresa gira en torno a su visión, a esa meta que se quiere lograr. Cuando ese objetivo se logra se puede cambiar la visión por otra. Sobre la visión, Prieto (2012) señala que:

Es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable, relacionado con el cliente interno y externo y debe ser mejor que el estado actual y que a su vez debe convertirse en un sueño de largo alcance y para lograrlo se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. (p.98)

La visión de la Línea 1, con proyección a largo plazo, es ser reconocidos como el operador de transporte más confiable, moderno y seguro, generador del desarrollo sostenible y cultura ciudadana, orgullo del Perú (Línea 1 Metro de Lima, 2019).

2.5. Valores. La cultura organizacional es el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales la organización elige guiar sus actividades y que sirven como eje para su crecimiento. Zepeda (2017) enfatiza de manera clara:

Los valores son similares a las actitudes, aunque están más arraigados. Un valor puede ser para una persona una norma sobre la cual se establecen las decisiones, también pueden ser hábitos de preocupación y actitudes realizadas ante un determinado suceso. (p.122)

En su página web, la Línea 1 Metro de Lima (2019) menciona sus cinco valores corporativos, que se detallan a continuación:

- **Seguridad:** todo el trabajo realizado debe garantizar que la vida e integridad física y psicológica de los usuarios no estén en riesgo.
- **Cuidado:** proteger, mantener y limpiar los activos e instalaciones.
- **Vocación de servicio:** todo el trabajo debe buscar satisfacer las necesidades de los usuarios y colaboradores.
- **Respeto:** valoramos la convivencia a través de los modales y buen trato con las personas.
- **Orgullo:** sentimos un gran reto y responsabilidad por estar en un proyecto de alto impacto social que demuestra la mejora y crecimiento de nuestro país.

Estos principios éticos representan el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a la organización.

2.6. Estructura organizativa del proyecto

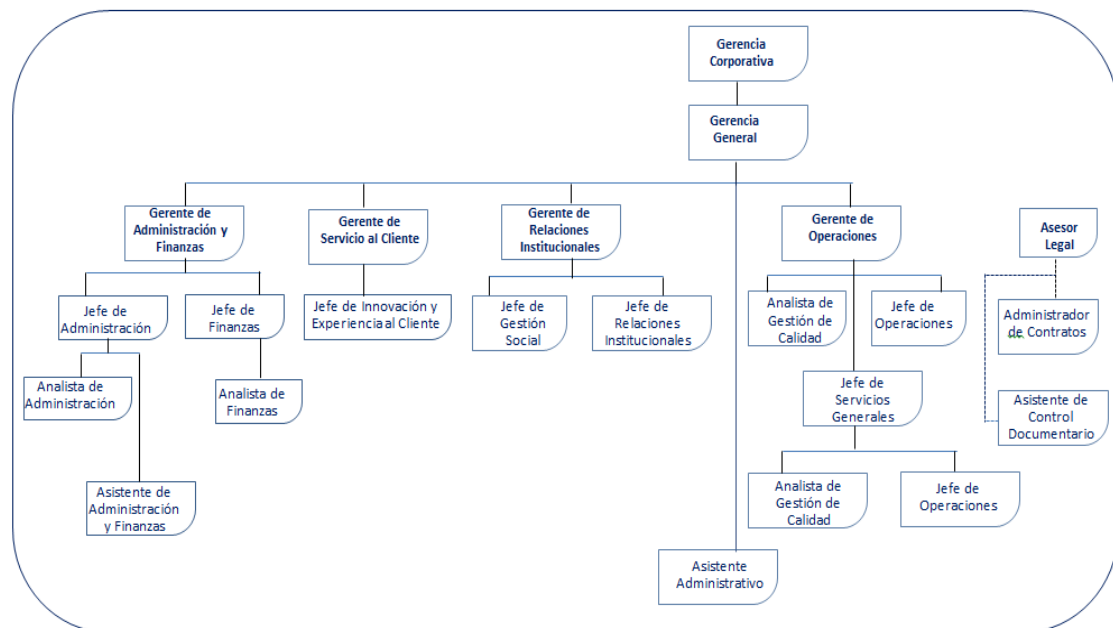


Figura 3. Estructura organizacional de la L1ML

Fuente: Línea 1 Metro de Lima (2015)

El organigrama del proyecto del tren eléctrico, administrado por AATE, contaba con las jefaturas de Administración, Finanzas, Servicios Generales y Operaciones. El área de Comunicaciones formaba parte de la oficina de administración, que solo desempeñaba acciones informativas y publicitarias; por ende la comunicación no era estratégica al interior de la entidad, debido a que no era considerada como relevante en la organización. Sin embargo, en la figura 3 se aprecia un cambio significativo en la administración de la Línea 1 del Metro de Lima, quienes crean la Gerencia de Relaciones Institucionales, a fin de tener una gerencia especializada en gestionar la comunicación del proyecto, a nivel interno como externo.

II. Actores y problemática en el campo de la comunicación

1. Análisis de la situación inicial (contexto interno)

En este punto se abordará aspectos referentes al contexto interno de la empresa como los canales de comunicación, la cultura y el clima organizacional. Estos elementos nos permitirán analizar la situación inicial del Tren eléctrico, que estuvo bajo la administración de AATE-MTC, institución pública, que forma parte del gobierno central.

1.1. Medios de comunicación administrados por AATE. La denominación del proyecto inicial era “Tren Eléctrico”, el cual utilizaba diferentes canales formales de comunicación, que estaban bajo la supervisión de AATE, organismo dependiente del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, considerando que era la entidad que disponía la autorización de algunos comunicados, tal como se menciona a continuación:

- **Avisos y memos:** era el medio más recurrente para informar. Los avisos y memos estaban dirigidos especialmente a los jefes sobre las actividades que se iban a realizar, lo cual no permitía que la información sea conocida de manera adecuada por los colaboradores, quienes dependían del jefe inmediato para enterarse de la información.
- **Periódico mural:** ubicado en el área administrativa. La actualización de la información no era frecuente, el medio más utilizado consistía en recibir una nota referente a cumpleaños de los colaboradores y a seguridad industrial. Además, este medio solía ser irrelevante para los empleados.
- **Correo electrónico institucional:** este medio de comunicación era dirigido a jefes y/o encargados de grupo, quienes tenían cuentas institucionales, a diferencia de los colaboradores que recibían los comunicados en sus cuentas personales.
- **Reunión con jefes por área:** cada área del patio taller actuaba de manera independiente y los jefes convocaban a los colaboradores para indicar órdenes sobre las tareas programadas de acuerdo a sus funciones. En estos espacios no participaba el personal de comunicaciones, debido que sus funciones señalaban acciones vinculadas a la imagen institucional (Resolución Ministerial 752-2018MTC-01.02, 2018).

1.2. Redes de comunicación

- Redes formales de comunicación

Esta información se enviaba a través de comunicados, correos electrónicos o reuniones de trabajo de forma directa a la parte operativa y/o administrativa. En el Tren eléctrico se presenta la comunicación ascendente, el personal operativo informa al supervisor del área los problemas para la realización de las actividades correspondientes, mecanismo que era repetido en otras oficinas de la institución en ese momento.

Asimismo, los colaboradores entrevistados¹ en el presente trabajo refieren que la mayoría de veces la información relevante sobre proyectos nuevos se enteraban a través de canales externos a la organización, por ejemplo refieren que el proceso inicial de la concesión privada, fue comunicado días antes de darse el proceso de transición, situación que generó malestar y preocupación en los trabajadores, quienes recibieron diversas justificaciones, como esperar la autorización de los directivos del MTC. Asimismo, las autoridades de AATE manifestaban que el proceso de cambio era de manera progresivo, situación diferente que se percibía en el entorno y medios de comunicación.

Este escenario generó incertidumbre y mayor preocupación en los colaboradores al interior del patio taller, principalmente sobre la continuidad laboral de acuerdo a los tipos de contrato de los trabajadores: algunos eran nombrados y podían ser destacados a otras áreas de AATE-MTC, un segundo grupo eran los contratos administrativos por servicio (CAS) quienes tenían contrato vigente por 03 meses.

La oficina de comunicaciones del Tren Eléctrico actuaba en coordinación con AATE, quienes autorizaban los comunicados a realizar que dependían del MTC. Así, se priorizó desarrollar una conferencia de prensa, a fin de informar a la población externa y no al colaborador, por lo cual la información que recibían los colaboradores era abundante y diversa por parte de los medios de comunicación: prensa radial, escrita, televisiva y digital, generándose ruido e incertidumbre.

- Redes informales de comunicación

Comprende un conjunto de relaciones interpersonales que se da en una empresa. Y todo ello sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en una organización formal. En este sentido, Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) señalan:

¹ Para este trabajo de investigación se desarrolló entrevistas a profundidad a los siguientes colaboradores: Núñez, Patricio, Cocha Alex, Gómez Lucio y Sánchez Juan. La referencia se encuentra en el apartado de la bibliografía.

Surgen de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como *chisme*, *rumor* o *información de pasillos*, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente. (p.88)

En el Tren Eléctrico se generaron diversos canales informales, porque no se buscó comunicar de manera oportuna el proceso de cambio a los colaboradores nombrados y colaboradores contratados (Servicios de Contratos Administrativos - CAS), lo que originó que cada colaborador genere una versión diferente al otro. Los jefes de áreas eran resistentes a aclarar los rumores y no emitían ningún comunicado y/o respuesta a su personal, quienes esperaban recibir las indicaciones de las mismas jefaturas y/o despacho ministerial. Así lo comunicó el supervisor eléctrico del periodo 2002 a la actualidad, Lucio Gómez (entrevista personal, 2017).

1.3. Cultura organizacional. Entre los años setenta y ochenta, la cultura organizacional adquiere mayor relevancia y complejidad debido al alcance que tiene en las dimensiones económica y social (Carrillo, 2016). Al analizar la cultura organizacional en el ámbito de las instituciones públicas se presenta una notoria diferencia con las empresas privadas. Al respecto, Robbins (2009) afirma que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (p. 595). Es una visión hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. Vargas (2007) pone de relieve la importancia de la persona para alcanzar una cultura organizacional y destaca que esta es productiva cuando fortalece el compromiso de los trabajadores con la empresa.

De acuerdo a lo señalado, el proyecto de AATE no contaba con una cultura organizacional definida. La falta de reconocimiento a los trabajadores no era abordado por la organización como prioridad, considerando que la organización no era autónoma, sino que dependía del MTC, por lo cual su manual de comunicaciones no abordaba de manera clara el trabajo interno. La oficina de comunicaciones de AATE tampoco podía promoverlo sin autorización, al igual que los estudios de medición de cultura (Resolución Ministerial 794-2017 MTC/01, 2017).

Es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los colaboradores (Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez, 2015). Además, para

Gómez y Prowesk (2011), la cultura organizacional es definida como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común. Por su parte, Vargas (2007) precisa que no se puede medir la cultura con exactitud, pero que resulta fundamental aproximarse a ella para mejorar las prácticas que la fomentan y afianzar la unidad en la organización.

Mediante el recopilado de información, se describe actividades celebradas en el tren eléctrico a cargo de AATE, recogiendo como referencia lo señalado por los colaboradores entrevistados. Entre los aspectos que destacan se encuentran las celebraciones (Targarona, 2015). Así, las festividades que considera la organización son:

- Aniversario de La Virgen de Cocharcas, denominada Patrona de los Ferroviarios, se celebra cada 8 de setiembre, desde la fundación del patio de taller en Villa El Salvador (setiembre 1997). Los trabajadores realizan diversas actividades como bailes típicos, misa en honor a la virgen y una procesión dentro de todas las instalaciones de la empresa.
- Día del trabajo, 1 de mayo mediante una celebración de cierre de jornada.
- Fiestas de fin de año, que se celebraban con un almuerzo de confraternidad.

1.4. Clima laboral. El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones.

El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de los líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (Gan y Trigine, 2006, p. 275)

Como destacan Delgado y Núñez (2015), el clima organizacional se genera a partir de las percepciones que tienen los empleados sobre las condiciones del ambiente laboral, lo que incide en su comportamiento y, por tanto, en el desarrollo de la organización. Por esta razón, es importante estudiar el clima existente dentro de la organización, porque describe la percepción del ambiente social y personal de cada área, en donde se conocen actitudes, motivaciones y el nivel de satisfacción.

- Clima administrativo

En el Tren eléctrico, cada departamento tiene definida sus funciones y responsabilidades de manera individual y no como parte de una misma organización. Esto se observa en el organigrama del 2010 (Resolución Ministerial 357-2010 MTC/02, 2010), el cual no contempla visible a la oficina de comunicaciones, por lo cual las acciones comunicacionales no eran relevantes. Esto se apreció en la falta de comunicación a los colaboradores durante el proceso de transición, lo cual generó preocupación y desmotivación frente al nuevo escenario. Las revistas institucionales de los años 2010 y 2011, emitidas por AATE, muestran claramente el interés de la Gerencia General por informar el proceso de adquisición de la obra ferroviaria y los beneficios para la población externa, sin embargo no se menciona nada respecto al impacto interno que origina dicho proceso ni se informa sobre la situación laboral, lo que originó aún más tensión en los colaboradores. Esta ausencia de la oficina de comunicación en el organigrama refleja la debilidad en la estrategia comunicacional, considerando que es importante la presencia visible de un equipo de la oficina de comunicaciones.

Un gabinete de comunicación debe estar en contacto con el resto de departamentos de la organización y muy especialmente con la alta dirección para poder ejercer debidamente sus funciones. Por ello, lo ideal es que en el organigrama de la empresa u institución así se contemple, situándolo justo al lado, con acceso directo, a la dirección general. Es imprescindible el contacto permanente (diario o casi diario) y la coordinación, ya que el gabinete ha de conocer de primera mano las líneas de la cultura organizacional que, más tarde, tendrá que difundir. (Castillo y Almansa, 2004, p. 54)

- Clima en áreas operativas

La incertidumbre es uno de los factores determinantes que influyen directamente en el ambiente de las áreas operativas, debido a la inseguridad sobre la situación laboral por el cambio en la concesión de la empresa del sector público al sector privado.

Durante la gestión de AATE, se percibe debilidad en la información oportuna del proceso de transición hacia Concar, tal como se aprecia en las publicaciones de las revistas institucionales de AATE del periodo 2010 y 2011. En estas publicaciones no se hace referencia a la situación laboral de los trabajadores ni a las acciones que vienen desarrollando con su personal. El Tren Eléctrico presenta diversos factores de manera distinta tanto en las

áreas operativas como en las oficinas administrativas, sin embargo coinciden en la falta de comunicación oportuna y clara para explicar el proceso de transición.

2. Descripción del problema central de comunicación

En el caso de las entidades del Estado, existen deficiencias en la gestión de la comunicación. Los responsables de la comunicación dependen de lineamientos y manuales dirigidos por la gestión del gobierno central, considerando que todos los sectores deben responder a un mismo objetivo de acuerdo a lo que disponga el gobierno central, lo cual no es malo, sin embargo, desarrollar una sola uniformidad de mensajes para todos por igual no resulta adecuado, considerando que la población objetiva es diversa y tienen objetivos organizacionales que deben respetarse y organizarse a nivel interno.

Esta situación se evidencia en el Manual de Operaciones - MOP del Proyecto Especial — Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao – AATE, el cual atribuye un rol pasivo a la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, que actúa como unidad funcional de apoyo, con responsabilidad de las acciones de comunicación e imagen institucional, difusión, posicionamiento institucional, protocolo y relaciones públicas de la AATE, en coordinación con el órgano o unidad orgánica competente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Resolución Ministerial 752-2018 MTC-01.02, 2018).

La comunicación en el sector público no es potente y carece de estrategias claras, en la actualidad se ha limitado a promocionar la labor del jefe o los eventos desarrollados, pero estas tareas no son suficientes para lograr los dos objetivos importantes: controlar y promover (Solano, 2014).

En ese sentido, Antezana (2013) indica que en el Perú todavía se tiende a confundir la comunicación interna con el marketing y la publicidad, poniendo en riesgo el logro de los objetivos competitivos. Además, precisa que la comunicación interna en el Perú se encuentra muy abandonada, especialmente en el sector público. La falta de medios de comunicación entre los integrantes de una organización puede generar conflictos de información que lleven a cabo malos entendidos o rumores en la empresa, provocando una mala relación entre ellos, que propicie un clima laboral insatisfactorio para los miembros de la organización.

La gestión del capital humano durante un proceso de cambio no puede dejarse a la espontaneidad, sino que tiene que estar dirigido y orientado a superar la práctica tradicional y mejorar lo que estuvo fallando (Pascual, 2013). En el caso de AATE, se ejecutó una inadecuada transición sin el conocimiento oportuno de los colaboradores desde el inicio,

debido a que los trabajadores se enteraron semanas antes del proceso y en ocasiones por los medios de comunicación.

Según esto, la administración privada del nuevo ccesionario (Concar) consideró necesario implementar una nueva cultura en los trabajadores que integraron la Línea 1 del Metro de Lima. La fórmula se basó en promover la pertenencia, confianza y reconocimiento al colaborador, observándose el rol protagónico que se les dio, tal como se puede apreciar en los primeros resultados obtenidos a los cinco meses de iniciado el proyecto (Ezaine, 2011).

Asimismo, es importante precisar que en el escenario institucional de AATE abundaba la información, pero no necesariamente la correcta, pues se observaba que no se había comunicado adecuadamente el proceso de cambio a su público interno. No se priorizó un adecuado mensaje que responda al contexto que afectaba en el sentido de pertenencia del colaborador, lo que debilitó más el proceso de cambio de cultura que se avecinaba.

Este cambio fue sorpresivo para los colaboradores, quienes se mostraron inseguros frente al cambio de la nueva organización y desorientados frente a la nueva cultura del concesionario público – privado, debido que no todos iban a ser seleccionados, tal como se les comunicó en una reunión convocada por la Dirección Ejecutiva, semanas antes de iniciar el proceso (J. Sánchez, entrevista personal, 2017).

El primer paso fue hacer el diagnóstico inicial a través de la aplicación de una encuesta para recoger las apreciaciones de los trabajadores. Es frecuente que las grandes empresas cuenten con algún sistema de medición del clima laboral y en la mayoría de los casos, las encuestas son promovidas y diseñadas por determinadas áreas de apoyo de la empresa (recursos humanos, comunicación interna, etc.). Si bien son especialistas en sus funciones propias, ellos no cuentan con experiencia en el diseño de encuestas representativas que puedan ser realmente extrapolada al conjunto de los empleados de la empresa (Bordas, 2016).

La Línea 1 realizó una encuesta que tuvo el apoyo de una empresa consultora externa en el área de Recursos Humanos, bajo el acompañamiento de los colaboradores de la nueva organización. Ello permitió conocer las dificultades, como la falta de comunicación por parte de la alta gerencia hacia los trabajadores, así como desconocimiento del manual de comunicación del Tren Eléctrico, entre otros. De este modo, se buscó conocer los problemas para contrarrestar los efectos negativos del proceso de cambio organizacional en el comportamiento del capital humano.

3. Análisis del problema

El tren eléctrico de la Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte masivo de Lima y Callao (AATE) contaba hasta el año 2011 con 182 colaboradores aproximadamente distribuidos en las áreas de Administración, Operaciones y Mantenimiento. Para lograr una cultura propia de Concar se realizaron trabajos en conjunto con la parte administrativa de AATE, inicialmente estuvo la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración.

La Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional formaba parte de la oficina de administración y dentro de ello, pertenecía a las unidades de apoyo que tenía como funciones formular, proponer y ejecutar los lineamientos, planes y estrategias de comunicaciones, relaciones públicas, protocolo e imagen de la AATE, en concordancia con los lineamientos que emite el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. El interés de trabajar la comunicación interna no era visible en los documentos oficiales, tal como se aprecia en la Resolución Ministerial 752-2018 MTC-01.02 (2018).

La mayoría de los trabajadores (118) pertenecientes al tren eléctrico de AATE se encontraban en las áreas de Operación y Mantenimiento, muchos de ellos contaban con más de 10 años en la empresa y algunos eran nombrados en el sector público. En ese periodo se realizó un estudio mediante una encuesta, por parte del área de comunicaciones, el cual estuvo a cargo de la Gerencia de Relaciones Institucionales, contando con el apoyo de una empresa consultora en el área de Recursos Humanos. El objetivo era conocer la percepción de los trabajadores con respecto a la nueva gestión de la empresa pública privada.

También es importante precisar que durante el proceso de cambio no se priorizó un canal de comunicación formal y tampoco se realizaron campañas internas durante el cambio de cultura organizacional. Por ende, se generaron varios riesgos al no adecuar correctamente los cambios organizacionales, como el caso del líder (Gerente) quien no era consciente de su rol como agente de cambio durante el proceso; asimismo, esto impactó negativamente en el compromiso y motivación de los trabajadores del Tren Eléctrico.

3.1. Encuesta. Se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa, por parte de la nueva gestión administrativa y se plantearon 13 preguntas con la finalidad de conocer la opinión de los colaboradores hacia el cambio de administración del sector público al sector privado, de la Línea 1 del Metro de Lima (el detalle de las preguntas formuladas se encuentra en el Anexo 1). A continuación se adjunta la ficha técnica de la encuesta y los resultados obtenidos:

Tabla 3. Ficha técnica de la entrevista

<u>FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA</u>	
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	
A nivel de la empresa se aplicaron 182 encuestas	
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA:	
Área operativa = 118	
Área administrativa= 64	
TIPO DE ESTUDIO:	Cuantitativo
MARGEN DE ERROR:	
+- 2.5% de margen de error a nivel de la empresa, para un nivel de confianza del 95%	
TÉCNICA:	Encuesta personal en la empresa
SELECCIÓN:	Aleatoria de las personas
METODOLOGÍA:	Muestreo por áreas
REPRESENTATIVIDAD:	182 muestras (100%)

Fuente: Oficina de Relaciones Institucionales – L1ML

Las respuestas a las preguntas que se formularon fueron:

No.	Aspectos	% SI	%NO
1	¿Tienes conocimiento sobre el manual de comunicación del Tren Eléctrico?	36%	64%
2	¿Tienes conocimiento sobre las razones del cambio de administración del Tren Eléctrico a la Línea 1 del Metro de Lima?	45%	55%
3	¿Consideras que el cambio de administración será beneficioso para ti?	32%	68%
4	¿Tienes claro y conoces la misión de la nueva administración?	31%	69%
5	¿Tienes claro y conoces la visión de la nueva administración?	31%	69%
6	¿Conoces los valores que debe tener cada trabajador de la Línea 1 del Metro de Lima?	42%	58%
7	¿Existe una adecuada comunicación entre la alta Gerencia y los trabajadores?	28%	72%
8	¿Crees que la empresa brinda todas las condiciones de seguridad a sus trabajadores?	71%	29%
9	¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la organización?	31%	69%
10	¿El ambiente donde trabajo es confortable?	41%	59%
11	¿Consideras que la empresa brinda un salario justo a sus trabajadores?	36%	64%
12	¿Me siento seguro laboralmente con la nueva administración?	32%	68%
13	¿Te sientes a gusto con tu horario de trabajo?	58%	42%

Los resultados obtenidos mostraron los siguientes problemas:

- Se percibe un alto porcentaje (72%) en la falta de comunicación de parte de la alta gerencia y de la oficina de comunicaciones, el cual refleja una mala gestión de la comunicación al interior de la organización.
- No se percibe un clima laboral adecuado debido a factores internos explicados anteriormente (falta de motivación e inseguridad laboral).
- Otra debilidad es la inseguridad laboral que se generó en los colaboradores del Tren Eléctrico, quienes temían perder su trabajo, ser despedidos, a diferencia de un grupo minoritario que ocupaba cargos de confianza o era personal nombrado por AATE-MTC.

El principal problema encontrado fue la falta de comunicación de parte de la alta gerencia hacia los trabajadores, el cual obtuvo un 72% del resultado total; la percepción de un mal clima laboral obtuvo un 69%; el desconocimiento del manual de comunicación del Tren Eléctrico alcanzó un 64%; y el desconocimiento al cambio de administración llegó a un 55%.

4. Problemática comunicativa

A partir de los resultados obtenidos fue posible detectar las necesidades comunicativas que se presenta al interior de la organización. Esto evidencia que no se cuenta efectivamente con un plan estructurado de comunicación interna, por lo tanto el proceso de transición no fue desarrollado de manera adecuada por no saber cómo proceder ante este cambio organizacional del sector público al privado.

Este escenario no fue preparado a nivel interno y tampoco se involucró a los directivos en dicha gestión, lo cual generó mayor incertidumbre a partir de la incoherencia de los discursos hacia afuera, entendiéndose que no es lo mismo informar que comunicar. A ello se suma la falta de relación con la información referida por los directivos y colaboradores en general, considerando que los discursos hacia los medios de comunicación eran diferentes al proceso interno.

Frente a este escenario se establecieron los siguientes objetivos:

- a) Desarrollar mensajes y medios de comunicación organizacional.
 - Elaborar mensajes escritos con lenguaje claro y preciso para la difusión de las campañas comunicacionales y otros comunicados de la empresa.
 - Mejorar el uso de medios de comunicación organizacional.
- b) Fortalecer la cultura organizacional.
 - Diseñar la identidad organizacional para la L1ML.
 - Crear liderazgo en cada área de la empresa que fomente la toma de decisiones.
- c) Optimizar el clima laboral para el desarrollo de la L1ML.
 - Mejorar la relación con los trabajadores.
 - Motivar a los trabajadores hacia un mejor desempeño laboral.

- Fomentar el desarrollo personal, las relaciones laborales y valoración entre compañeros.

Una vez identificados los objetivos comunicativos de la L1ML se puso en marcha un plan de comunicación integral, bajo una gestión adecuada de la comunicación interna como una principal acción.



III. Estrategia de comunicación

La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de las empresas. “La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la organización proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección, la difusión y gestión de la imagen e información” (Salo, 2005, p.12); considerando que en la empresa la comunicación es un elemento estratégico que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone.

El aprender a gestionar la comunicación de manera adecuada es importante. Por ello se creó una Gerencia de Relaciones Institucionales a cargo de un Director de Comunicación, encargada de trabajar la comunicación interna y externa, a la vez la gestión social responsable de trabajar las relaciones comunitarias de las zonas vinculadas al proyecto.

Es importante comprender, que la figura que representa la Dirección de Comunicación (DIRCOM), Martín (1995) enfatiza que:

Un profesional de la comunicación debe tener un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental, ser un experto y hábil comunicador integrado en la "cultura corporativa" de la organización a la que sirve y dependiendo directamente de su Alta Dirección, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la imagen pública de la misma, a través de la emisión de mensaje internos, que posteriormente difundirá a los medios de comunicación para que lleguen seguidamente, con veracidad y rapidez, a la sociedad a la que se quiere dirigir. (p.35)

Por otro lado, la comunicación interna tanto formal como informal y en la medida de lo posible, se encamina a fortalecer el compromiso y la identificación de los colaboradores con la organización y sus valores, encontrando coherencia en su accionar. Asimismo, el desarrollo personal y el bienestar psicológico de las personas que la componen, coadyuvan a cumplir los objetivos empresariales y organizacionales a través de la correlación causal empíricamente demostrada (Muñiz-Velázquez y Álvarez-Novell, 2013).

Es por ello que la comunicación interna posibilita que los integrantes de una empresa se adapten a su funcionamiento y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan (Del Campo, 2015).

Por lo tanto, resulta clave entender que la comunicación interna es fundamental durante un proceso de cambio, que va desde los ejecutivos, pasando por la cultura, tecnologías, generacional, fusiones y/o adquisiciones y la estructura organizacional, cambios que se fueron dando de manera paralela, por lo cual no es lo mismo comunicar que informar ante cualquier cambio. Ello es una herramienta vital al servicio de la gestión empresarial. De este modo, dicha organización bajo el mandato privado entendió el valor real que representa y, como señala el Jefe de comunicaciones de la L1ML, Patricio Núñez (entrevista personal, 2017), se propuso que la oficina de comunicación cumpla su rol estratégico en la Comunicación Interna de la Línea 1 del Metro de Lima, para promover lo siguiente:

- Escuchar y saber lo que sienten los colaboradores.
- Involucrar a todos los colaboradores con los objetivos de la empresa, bajo la administración de Concar.
- Comunicar información relevante de nuestra empresa “Cultura Metro”, decisiones importantes, actividades y beneficios; de manera que todos estén informados de manera oportuna sobre los sucesos.
- Desarrollar y gestionar los medios internos de comunicación, de manera adecuada.
- Desarrollar una estrategia de comunicación interna.
- Generar contenidos precisos y relevantes.
- Mejorar el Clima organizacional.

Durante este proceso de cambio, Patricio Núñez (entrevista personal, 2017) destacó el alto compromiso que los líderes asumieron como agentes de cambio, “recuerdo aquel momento (2012) en el que los directivos en sus discursos enfatizaban la prioridad y el valor que representa cada colaborador en el rol que desempeña y los beneficios que aportan a la comunidad, trasladar vidas de personas que quieren llegar temprano a sus hogares a disfrutar de sus seres queridos caló en cada uno de la L1ML y generó cercanía al colaborador”.

Fomentar el compromiso y la motivación de los trabajadores fue estratégico. Los encuentros de confraternidad, desarrollo de capacidades (competencias blandas y capacidades técnicas), programas formativos, línea de sucesión y campañas internas para familiares de los colaboradores aportaron a posicionar la nueva cultura de manera amigable. De este modo las campañas se direccionaban en resaltar la importancia del trabajo del colaborador en la organización, el cual contribuye mediante su trabajo menos contaminación, menos accidentes de tránsito, menos estrés del tráfico y mayores oportunidades para hombres y mujeres

(conductoras) (Línea 1 Metro de Lima, 2014). El proceso de gestión de la cultura a través de la estrategia de gestión humana se ilustra en la figura 4.

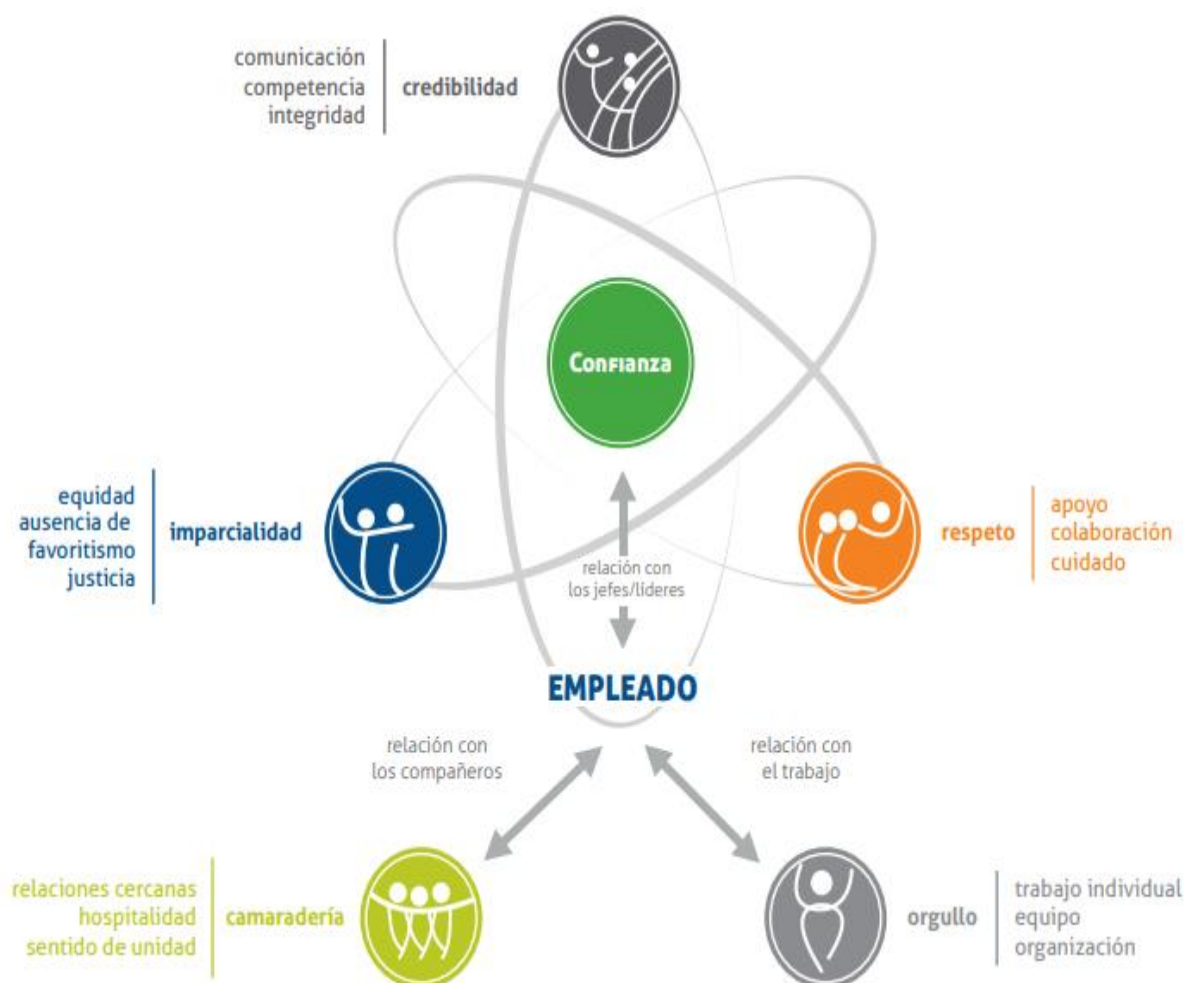


Figura 4. Gestión humana

Fuente: Línea 1 Metro de Lima, (2014)

La estrategia comunicacional se centró en el reconocimiento al colaborador por parte de la L1ML desde el 2012, por ello surgió el “Tren de Oro”, que refuerza la responsabilidad e involucramiento de todos los colaboradores otorgándose a los que más destacan en el estilo de la L1ML. Esta campaña evalúa las capacidades asociadas a la excelencia operacional, relación con el entorno y acciones para la sostenibilidad, los cuales están vinculados a los valores de la organización. A la fecha, este concurso ha persistido en la institución, logrando premiar en el 2018 a 15 colaboradores (Línea 1 Metro de Lima, 2018).

Entre los mensajes a trabajar a nivel interno se encuentra el “*Hoy más que nunca, juntos podemos todo*”, frase que caló en cada colaborador entendiendo que juntos “todos y todas” contribuyen a lograr significativos resultados de acorde a los objetivos de la empresa como el

cumplimiento exitoso de indicadores de regularidad (puntualidad de trenes) y disponibilidad (cumplimiento de viajes programados), lo cual superó lo exigido por los requerimientos del Estado y ello fue resultado de la identificación de la cultura metro interna (Línea 1 Metro de Lima, 2015).

El grado de pertenencia se logró instaurar en los colaboradores, tal como lo señala Dante Carmona, supervisor de estaciones, quien menciona que “los valores de Línea 1 son los lineamientos para el relacionamiento no solamente con los usuarios, sino con todo el equipo que dirijo. Soy supervisor de estaciones y recuerdo que una vez en la estación Caja de Agua acompañé a una clienta que estaba en su silla de ruedas, que había tenido una mala experiencia con el servicio, hasta su domicilio a cinco calles. Quedó profundamente agradecida y quedé satisfecho de generar una oportunidad a partir de la problemática identificada en un usuario” (Línea 1 Metro de Lima, 2014).

En el 2015 Manuel Wu Rocha, Gerente General de la Línea 1 del Metro de Lima manifiesta y resalta el reconocimiento a sus colaboradores, quienes realizaron un estudio de satisfacción de los clientes del servicio y obtuvieron en dicho año un 82.5% de satisfacción, muy buen resultado, que se potencia con un 98% en la recomendación del servicio por parte de los clientes. Asimismo, el 88% de los clientes reconocieron a la L1ML como empresa promotora de la ciudadanía (Línea 1 Metro de Lima, 2015).

La estrategia comunicacional del *“Hoy más que nunca, juntos podemos todo”*, involucró a los seres queridos (familia) de los trabajadores en campañas muy sencillas, como la felicitación por el nacimiento de un nuevo integrante al hogar, el acompañamiento en situaciones como la pérdida de un ser querido, concursos de dibujos para los hijos de los colaboradores y concursos de fotografías como lo menciona el colaborador Vladimir Abregu Olarte, quien señala en el boletín Tramo a Tramo lo siguiente: “Es importante saber que Concar da estos reconocimientos a nuestros hijos, esto es un claro ejemplo del compromiso que la empresa tienen no solo con sus colaboradores, sino también con sus familias” (Pando, 2016, p. 19).

Asimismo, las estrategias comunicacionales internas lograron cumplir favorablemente los objetivos de la organización conforme al contrato de concesión, el cual se reflejó en brindar un servicio de calidad a los más de 800 mil beneficiarios del tren y reducir riesgos en las estaciones y trenes, tal como se aprecia en la figura 5.



Figura 5. Línea 1 en cifras

Fuente: Línea 1 Metro de Lima (2015)

El plan de acción fue estratégico para contribuir a resolver los problemas en el aspecto comunicativo y superar las causas que la generan, especialmente dirigido al público objetivo (interno), quien no veía un banner o vinil al interior de la institución, sino lo escuchaba en todo momento, decirlo por el mismo líder en cada discurso, al igual que leerlo en cada carta o nota que sus jefes inmediatos difundían con la frase “*Hoy más que nunca, juntos podemos todo*”.

La respuesta era tan favorable que los resultados empezaron a notarse (véase tabla 4), las fallas en los trenes disminuyeron, los tiempos del servicio ofertado mejoraban día a día (P. Núñez, entrevista personal, 2017). El Reporte de sostenibilidad del periodo 2013-2014 hace referencia del 0% de accidentes ocurridos en el sistema, 17% de incremento de clientes en el sistema, más de lo proyectado y señala la reducción del 20% de lo presupuestado en mantenimiento (Línea 1 Metro de Lima, 2014).

Durante el 2014, la L1ML muestra una excelencia operacional, que se mide en el cumplimiento de indicadores contractuales, que son: *disponibilidad* del cumplimiento de los viajes programados por la empresa *regularidad* en la puntualidad de los trenes según el horario programado y *limpieza* de estaciones y trenes, el mismo que es evaluado por el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN).

Tabla 4. Indicadores de cumplimiento

Obligaciones	% exigido por contrato	% real obtenido 2013	% real obtenido 2014
Disponibilidad	95%	95%	99.96%
Regularidad	85%	85%	98.50%
Limpieza	75%	75%	91.40%

Fuente: Línea 1 Metro de Lima (2014)

IV. Plan de acción

En este apartado se presenta el Plan de acción que se ejecutó en la Línea 1 del Metro de Lima, que comprende el diseño de las estrategias y tácticas de solución para la organización, por lo cual se elaboraron acciones dirigidas a su público interno, en el cual la prioridad fue promover la nueva cultura metro al interior de la organización, que fue liderada por la oficina de comunicaciones y el gerente general de la Línea 1 del Metro de Lima.

La nueva administración fortaleció la oficina de comunicaciones e incorporó mayor personal especializado para el trabajo interno y externo, visible en el organigrama institucional. Asimismo, la oficina de comunicaciones fue convertida en Gerencia de Relaciones Institucionales (véase figura 3), área encargada de abordar también las relaciones comunitarias. Así, la oficina de comunicaciones estuvo dirigida por el señor Patricio Núñez, quien estuvo a cargo del proceso (2012 – 2014), en el cual Concar asume este proyecto.

De este modo, la oficina de comunicaciones se potenció y empezó a trabajar de manera cercana con el gerente general y prepararlo como agente de comunicación, quien transmitía a los colaboradores las ideas con claridad, sabía motivar a su equipo directivo, desarrollaba la escucha activa, empatía y contribuyó al posicionamiento de la cultura metro, bajo el lema *“Hoy más que nunca, juntos podemos todo”*.

Esta frase se posicionó en los colaboradores, quienes se identificaron como equipo de la Línea 1 del metro de Lima. El compromiso demostrado fue impresionante y visible en los resultados obtenidos del proyecto. En el 2014 no se registró accidentes ocurridos en el sistema y se registró un incremento del 17% de clientes (Línea 1 Metro de Lima, 2014).

La calidad en el servicio siempre será la base de cualquier estrategia de diferenciación. Por ello, es indispensable promover el compromiso de los colaboradores.

Sólo con personas competentes y comprometidas podremos realizar este importante cambio. La selección, inducción, motivación, desempeño, liderazgo, compensaciones, clima, etc. Todos los procesos son clave para ello. Una de las principales fortalezas es la cultura metro, que llega de manera fácil a todos los colaboradores y es una comunicación que no “prohíbe”, sino orienta al cambio de conductas, basado en la confianza con palabras sencillas y positivas. Además es muy participativa e inclusiva. (Graña y Montero, 2012, p.21)

A la fecha la Línea 1 del Metro de Lima, se ha convertido en un medio de transporte confiable, moderno y seguro para la población limeña, el cual es orgullo para sus colaboradores, quienes vienen operando satisfactoriamente el servicio los 365 días del año en horarios rotativos.

Para el logro de este posicionamiento interno, se desplegaron diversas actividades propuestas, así como aspectos comunicativos a evaluar en dicha implementación las cuales se detalla a continuación.

1. Objetivos, estrategias y tácticas

a) Desarrollar medios de comunicación organizacional

ÁREA DE RESULTADOS	INDICADOR DE MEDIDA	% DE EJECUCION	TIEMPO MAXIMO	COSTO	ESTRATEGIA OPERATIVA
Comunicación interna	# de mensajes	Al 100% de los trabajadores	3 meses	20% del presupuesto	Elaboración de mensajes que sean correctamente interpretados por los trabajadores.
TÁCTICAS	- Reunir e involucrar a la alta Dirección y jefaturas de cada área para conocer la estrategia a desarrollar, a fin de conocer los resultados del diagnóstico encontrado para conocer el accionar. -Diseñar mensajes con un lenguaje claro y comprensible para cada tipo de colaborador, principalmente promover una marca paraguas a nivel interno, ejemplo: <i>“Hoy más que nunca, juntos podemos todo”</i>. -Identificar canales de comunicación formales: correos, periódicos murales, ánforas, memorandos y comunicados para la difusión de la información.				

ÁREA DE RESULTADOS	INDICADOR DE MEDIDA	% DE EJECUCION	TIEMPO MAXIMO	COSTO	ESTRATEGIA OPERATIVA
Comunicación Interna	% de creación de medios de comunicación	Al 100% de los trabajadores	6 meses	10% del presupuesto	Incorporar nuevas herramientas de comunicación organizacional
TÁCTICAS	- Redactar mensajes oportunos sobre los acontecimientos e informar a través de los correos electrónicos y/o mensajes de texto a los celulares. -Los mensajes deberán permanecer por un tiempo determinado luego de que la información emitida se haya realizado. -El equipo de comunicación interna, actualizará esta información y será el responsable de ello. -Implementar el uso de los correos institucionales para la difusión de información emitida por la alta dirección de la empresa, de manera clara y oportuna para todos los miembros de la empresa. Asimismo, colocará ánforas para recoger sus opiniones de los colaboradores. -Capacitar al personal de la empresa para el uso de los canales informativos, así como la difusión de boletines institucionales impresos.				

b) Fortalecimiento de la cultura organizacional de la L1ML

ÁREA DE RESULTADOS	INDICADOR DE MEDIDA	% DE EJECUCION	TIEMPO MAXIMO	COSTO	ESTRATEGIA OPERATIVA
Cultura Organizacional	% de difusión de la identidad conceptual	Al 100% de los trabajadores	3 meses	20% del presupuesto	Definir y formalizar la identidad conceptual.
TÁCTICAS	-Crear un manual de normas y reglamento interno que establezca el proceso de comunicación interna entre los trabajadores. -Definir la misión y visión de la L1ML. -Puntualizar los valores de la L1ML, que describa e influya en el comportamiento de los trabajadores de la organización. -Elaboración de videos sobre la nueva cultura organizacional, destacando los nuevos cambios en beneficio de la empresa. -Dar a conocer la nueva cultura organizacional mediante los medios de comunicación de la empresa. -Reforzar la nueva cultura mediante reuniones por cada área para contestar inquietudes, escuchar sugerencias, bajo el liderazgo del gerente general.				

ÁREA DE RESULTADOS	INDICADOR DE MEDIDA	% DE EJECUCION	TIEMPO MAXIMO	COSTO	ESTRATEGIA OPERATIVA
Cultura Organizacional	# líderes identificados	Al 100% de los trabajadores	3 meses	Sin gastos adicionales	Identificar y capacitar a los líderes de cada área de trabajo.
TÁCTICAS	-Acudir a las áreas operativas y oficinas administrativas. -Preguntar a los trabajadores a quien identifica como líder en su área de trabajo, el cual deberá poseer una buena conducta, teniendo en cuenta la opinión de la oficina de RRHH. -Las áreas deberán hacer reuniones para presentar a los voceros ante su equipo de trabajo, coordinado con la oficina de comunicaciones. -Se capacitará al vocero sobre sus responsabilidades para la toma de decisiones que agilicen los procesos de producción y calidad, de acuerdo a la estrategia de la nueva cultura organizacional.				

c) Optimización del clima laboral para el desarrollo de la L1ML

ÁREA DE RESULTADOS	INDICADOR DE MEDIDA	% DE EJECUCION	TIEMPO MAXIMO	COSTO	ESTRATEGIA OPERATIVA
Actividades Internas	% de satisfacción obtenida	Al 100% de los trabajadores	1 año	10% del presupuesto	Mejorar la satisfacción de los trabajadores.
TÁCTICAS	-Desarrollar capacitación y transmisión de cultura con los altos mandos. Se abordaran temas referentes a los objetivos de la empresa, desarrollo de habilidades blandas y espacios para integrar a los equipos. -La oficina de comunicaciones, dirigirá de manera transversal las reuniones y espacios con todos los colaboradores, a fin que conozcan la estrategia comunicacional bajo el lema “<i>Hoy más que nunca, juntos podemos todo</i>”. -La información brindada por la alta dirección tendrá que proporcionar datos de forma clara para que los trabajadores lo entiendan y asimilen. -El Gerente General será el principal vocero de la cultura metro. -Se destacará la importancia del trabajo de cada uno de los trabajadores, su colaboración y aporte a la empresa.				

ÁREA DE RESULTADOS	INDICADOR DE MEDIDA	% DE EJECUCION	TIEMPO MAXIMO	COSTO	ESTRATEGIA OPERATIVA
Clima Laboral	# de colaboradores nominados	Al 100% de los trabajadores	1 año	30% del presupuesto	Reconocimiento laboral para motivar a los trabajadores.
TÁCTICAS	-Durante la celebración del aniversario de la empresa se otorgará un reconocimiento denominado el “Tren de Oro” al trabajador del año por área. -Las políticas para la elección son: uso correcto del uniforme de trabajo, puntualidad, trabajo en equipo, responsabilidad, asistencia diaria al trabajo, respeto a sus compañeros, cumplimiento de las normas de seguridad, limpieza de su área de trabajo. -El medio de comunicación en que se informará del concurso, será a través del periódico mural ubicado en cada área de trabajo. -Cada uno de los colaboradores podrá elegir a un compañero que se destacó más en sus actividades diarias en la empresa. -Se colocará un buzón cerca del marcador de salida, en donde los trabajadores escribirán su voto. Finalizado el conteo de votos, se procederá a evaluar según las políticas establecidas a los nominados. -Los ganadores serán anunciados durante la celebración y mencionados en los diversos canales de comunicación de la empresa.				

ÁREA DE RESULTADOS	INDICADOR DE MEDIDA	% DE EJECUCION	TIEMPO MAXIMO	COSTO	ESTRATEGIA OPERATIVA
Integración Laboral	% de participaciones	90% trabajadores	4 meses	10 % del presupuesto	Fomentar las relaciones laborales entre los trabajadores.
TÁCTICAS	-Realizar reuniones en fechas importantes, como: Día del trabajo, aniversario de la empresa, Virgen de Cocharcas, aniversarios de la organización, fiestas de y navidad, entre otros sucesos que se considere por la alta dirección. -El Gerente General, dará un discurso para los trabajadores agradeciendo y reconociendo el trabajo realizado en la empresa, conforme a las metas establecidas, siendo vocero de la estrategia comunicacional. -En la reunión se le pedirá a cada uno de los trabajadores que expresen su opinión respecto a su trabajo y a la empresa. -Posteriormente, se realizaran actividades para fomentar el trabajo en equipo y las relaciones laborales entre áreas de la empresa.				

2. Evaluación de resultados

La adecuada gestión de la comunicación interna ha contribuido a generar valor interno y externo, el cual se puede evidenciar en el cumplimiento de las obligaciones de la concesión y el compromiso por parte de sus colaboradores, quienes son reconocidos continuamente y realizan una línea de carrera, tal como se aprecia en la tabla 4 y figura 5.

Nº	ÁREA	ESTRATEGIA OPERATIVA	MEDIOS DE EVALUACIÓN
01	Comunicación interna	Elaboración de mensajes claros y dinámicos, dirigidos a los trabajadores.	• Encuestas • Colocación de ánforas
02		Incorporar nuevas herramientas de comunicación organizacional	• Resultado de encuestas • Seguimiento a las sugerencias
03	Cultura organizacional	Definir y formalizar la identidad conceptual.	• Focus Group • Prueba de posicionamiento • Opinión del cliente interno
04		Identificar y capacitar a los líderes de cada área de trabajo.	• Focus Group • Encuestas
05	Actividades internas	Mejorar la satisfacción de los trabajadores.	• Encuestas • Asistencia e interés de personal
06	Clima laboral	Reconocimiento laboral para motivar a los trabajadores.	• Recolección de resultados • Conteo de reconocimientos entregados
07	Integración laboral	Fomentar las relaciones laborales entre los trabajadores.	• Asistencia de personal • Motivación de personal

3. Plan de contenidos

La L1ML buscó captar la atención del público objetivo a través de promover interés en todos los colaboradores para lograr interesarlos en la nueva propuesta de valor y así movilizarlos a la acción, la cual se vincula a los objetivos institucionales.

Proceso	Acción	Objetivo	Mensaje	Estrategia
Comunicación interna, cultura, gestión del talento	Despliegue de la cultura	Posicionar y potenciar la nueva cultura interna de la L1ML en los colaboradores, mediante una comunicación horizontal, que promueva mayor confianza, integración e identificación alineada a la organización.	• ¡Hoy más que nunca, juntos podemos todo! • ¡Juntos Podemos Todo! • ¡Contigo Somos Mejores! • ¡Unidos por más!	Se propone la generación de una nueva estrategia, basada en la interiorización de la filosofía de la cultura y fortalecimiento de la comunicación interna de la L1ML. La propuesta busca comunicar, persuadir y motivar a los colaboradores y cumplir los objetivos del plan.

4. Presupuesto (con carácter referencial)

Nº	ESTRATEGIA OPERATIVA	COSTO
01	Desarrollo de mensajes que sean correctamente interpretados por los trabajadores.	S/. 5,000
02	Incorporar nuevas herramientas de comunicación organizacional	S/. 5.000
03	Estudios y mediciones: Estudio de clima interno, asesoría, diseño y monitoreo digital	S/. 10,000
04	Definir y formalizar la identidad conceptual.	S/. 5,000
05	Identificar y capacitar a los líderes de cada área de trabajo.	S/. 2,500
06	Mejorar la satisfacción de los trabajadores.	S/. 5,000
07	Reconocimiento laboral para motivar a los trabajadores.	S/. 5,000
08	Fomentar las relaciones laborales entre los trabajadores.	S/. 5,000
09	Implementación de ambientación	S/. 20,000
10	Imprevistos	S/. 5,000
TOTAL		S/. 67,500.00

5. Cronograma de actividades

[illegible]

Nº	ESTRATEGIA OPERATIVA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
03	Clima laboral	Estudios, mediciones y reconocimiento											
	Estudio de clima interno, Asesoría y diseño.	x	x	x									
	Monitoreo digital				x	x	x	x					
	Reconocimiento “Tren de oro”								x	x	x	x	
	Convocatoria de postulantes para “Tren de oro”									x			
	Resultados de ganadores “Tren de oro”										x		
	Mejorar la satisfacción de los trabajadores.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
04	Actividades internas	Crear cultura organizacional											
	Talleres de capacitación a los colaboradores para integrar a los equipos.		x		x		x						
	Posicionar la estrategia comunicacional bajo el lema “Hoy más que nunca, juntos podemos todo”.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Reuniones de trabajo con el vocero de la cultura metro.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Jornadas de integración	x			x		x			x		x	
	Ambientación (banners, carteles, viniles, merchandisign).				x	x	x						

El cronograma obedece al trabajo realizado a nivel interno, considerando que se elaboró tan pronto como la organización comenzó a planificar sus objetivos y actividades, desde la creación de la Gerencia de Relaciones Institucionales, para fortalecer así el equipo de comunicaciones con profesionales especialistas en otros proyectos del equipo Concar, y replicar las lecciones aprendidas durante la pasantía, considerando que este proyecto era nuevo en el rubro para la empresa concesionaria.



Conclusiones

Primera. En las organizaciones donde se asumen trabajadores del Estado en una concesión pública-privada aparecen problemas de comunicación porque faltan los lineamientos corporativos y la gestión correcta de un plan de comunicación interna. Esto es lo que sucedió en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima, en el cual el Estado no estructuró debidamente la comunicación interna, por lo tanto, no se comunicó debidamente el proceso de concesión al interior de la organización.

Segunda. La comunicación interna tiene un valor de gran impacto en un proceso de cambio, sin embargo la mala praxis en un proceso de transición abunda la información, pero no necesariamente la correcta y confiable. Esto se pudo observar en el presente caso, en el que se mantuvo las comunicaciones unidireccionales al no gestionar adecuadamente la comunicación interna, porque no había una oficina de comunicaciones debidamente implementada con un equipo especialista que desarrolle la función de asesoría y sea el pilar en dicho proceso. Asimismo, el líder no se involucró durante el proceso de transición a la nueva gestión.

Tercera. Posicionar una nueva cultura organizacional en un proceso de transición obedece a innovar la forma de comunicar los mensajes de manera clara e inmediata, a través de una comunicación horizontal en la cual todos los miembros participen y sean considerados, tal como se logró en el proceso de cambio del presente caso en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima. La empresa adecuó estrategias comunicacionales a su público interno, acompañado de un reconocimiento a sus colaboradores que generó mayor productividad, reforzó la pertenencia, los involucró en la estrategia y hoy se ha posicionado en todos los colaboradores, de tal modo que se ha logrado una identidad propia.

Cuarta. Hoy, la Línea 1 del Metro de Lima representa un caso de éxito en la gestión de un plan de comunicación interna en posicionar la cultura metro en trabajadores del Estado después de una concesión pública-privada. El cual contó con el apoyo del Gerente General, quien fue un agente de comunicación favorable en el compromiso de los trabajadores, quienes han logrado destacar resultados positivos en materia de excelencia operacional y cumplimiento de los indicadores contractuales con el Estado.



Referencias bibliográficas

- Antezana, M. (2013, 30 de julio). La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-44367-noticia/>
- Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao (2018). *Proyecto Línea 1*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Recuperado de <https://www.aate.gob.pe/desarrollo/linea-1/>
- Alegre, M., Alata, P. y Oshige, A. (coord.) (2018). *VIII Informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao*. Lima: Lima Cómo Vamos, Asociación Unacem. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/03/EncuestaLimaCómoVamos_2017.pdf
- Boland L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y Práctica*. Bahía Blanca. Editorial Ediuns
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica de Clima Laboral*. Madrid: UNED.
- Campoy, D. M. (2010). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. España: Ideas Propias Editorial.
- Castillo, A., & Almansa, A. (2004). La estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España. *Anagramas*, 2(4), 47-62.
- Carabtree, J. (2005). *Alan García en El Poder: Perú 1985-1990*. Lima: Ediciones Peisa.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-63. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Concar. (2020). *Nuestra Empresa*. Recuperado de <https://www.concar.com.pe/quienes-somos/nuestra-empresa>
- Contreras, C. (2018, 11 de diciembre). Línea 1 del Metro de Lima incrementó su capacidad: ya tiene 44 trenes. *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1374113-linea-1-metro-lima-incremento-capacidad-44-trenes/>
- Del Campo, C. (2015) La comunicación institucional, epicentro de la empresa. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 38, 143-151. http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2015.v38.50813
- Delgado, J, y Núñez, G. (2015). *El Rol de la Comunicación Interna en la Gestión del Cambio Organizacional: Evidencia de una Empresa Transnacional del Sector Energía en el Perú* (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Perú.

- Ezaine, J. (director). (2011, 28 de diciembre). *Línea 1 - Motivacional* [Audio en podcast]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AP0-N8-aK68>
- Gan, F., y Trigine, J. (2006). *Manual de instrumentos de Gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Editorial Diaz de Santos
- Grupo Graña y Montero. (2012). *Somos* N° 72. Recuperado de https://issuu.com/granaymontero/docs/g_m72
- Gómez, D., y Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&tlng=es.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>
- Kohon, J. (2016). *Metro de Lima. El caso de la Línea 1*. Bogotá: CAF Banco de Desarrollo de América Latina. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/894>
- Línea 1 Metro de Lima. (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.lineauno.pe/quienes-somos/>
- Línea 1 Metro de Lima. (2018). *Reporte de sostenibilidad 2018*. Recuperado de <https://www.lineauno.pe/wp-content/uploads/2019/05/reporte-de-Sostenibilidad-2018-ESP.pdf>
- Línea 1 Metro de Lima. (2015). *Informe de sostenibilidad 2015*. Recuperado de https://www.lineauno.pe/wp-content/uploads/2019/06/Reporte-LINEA1-2015_ESP.pdf
- Línea 1 Metro de Lima. (2014). *Reporte de sostenibilidad 2013-2014*. Recuperado de <https://www.lineauno.pe/wp-content/uploads/2019/06/reporteLINEA1-2013-2014-ESP.pdf>
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones (de la consultora a la Dirección de Comunicación)*. Salamanca. Editorial: Universidad Salamanca.
- Metro de Medellín. (2019a). *Experiencia*. Recuperado de <https://www.metrodemedellin.gov.co/negociosmetro/experiencia>
- Metro de Medellín. (2019b). *Sistema integrado*. Recuperado de <https://www.metrodemedellin.gov.co/viajeconnosotros/sistemaintegrado>
- Muñiz-Velázquez, J., y Álvarez-Novell, A. (2013). Comunicación Positiva: La Comunicación Organizacional al servicio de la sociedad. *Vivat Academia*, 15(124), 90-109. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1522269893?accountid=43860>

- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. (2017). *Informe de Desempeño Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao, Línea 1*. Recuperado de <https://www.ositran.gob.pe/>
- Pando, O. (2016). Familia Concar, Testimonios, Bienestar. *Boletín Tramo a Tramo*. Volumen 1.
- Pascual, J. (2013). *Gestión de Capital Humano en las Organizaciones*. Tarragona: Editorial Altaria
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clio América*, 9(17), 17-25. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Eco ediciones.
- ProInversión. (2011). *Contrato de Concesión. Concurso de Proyectos Integrales para la concesión del Proyecto Especial Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao, Línea 1, Villa el Salvador – Av. Grau – San Juan de Lurigancho*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones, ProInversión. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/documentos/Tren%20electrico%20contrato%20al%2004.02.2011.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Resolución Ministerial 752-2018 MTC-01.02. (2018). Manual de Operaciones - MOP del Proyecto Especial - Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao - AATE. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 26 de setiembre de 2018.
- Resolución Ministerial 794-2017 MTC/01. (2017). Plan Operativo Institucional 2018 – POI 2018 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 10 de agosto de 2017.
- Resolución Ministerial 357-2010 MTC/02. (2010). Manual de Operaciones de la Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao – AATE. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 15 de agosto de 2010.
- Salo, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- Solano, D. (2014, 10 de abril). La comunicación en instituciones públicas: balance y perspectivas. *ConexionEsan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/04/10/comunicacion-instituciones-publicas-balance-perspectivas/>
- Targarona, J. (2015). Familia Concar, Actividades de Camaradería. *Boletín Tramo a Tramo*, (3).
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México: Eumed.net.

Zepeda, F. (2017). *Psicología Organizacional*. México: Editorial Pearson.

Entrevistas personales

Cocha, A. (2017). *Entrevista personal*. Comunicación realizada el 20 de enero de 2017. Alex Cocha tiene el cargo de Técnico Especialista Línea 1 y tiene diez años de trabajo en la empresa.

Gómez, L. (2017). *Entrevista personal*. Comunicación realizada el 20 de enero de 2017. Lucio Gómez tiene el cargo de Supervisor Eléctrico Línea 1 y tiene dieciocho años de trabajo en la empresa.

Núñez, P. (2017). *Entrevista personal*. Comunicación realizada el 8 de abril de 2017. Patricio Núñez tiene el cargo de Jefe de Comunicaciones e Imagen Línea 1 y tiene tres años de trabajo en la empresa.

Sánchez, J. (2017). *Entrevista personal*. Comunicación realizada el 20 de marzo de 2017. Juan Sánchez tiene el cargo de Supervisor Mecánico Línea 1 y tiene veinte años de trabajo en la empresa.



Anexos





Anexo 1
Cuestionario de encuesta

INSTRUCCIONES: Este cuestionario forma parte de un trabajo realizado por el área de comunicaciones (Gerencia de Relaciones Institucionales) de la Línea 1 del Metro de Lima. Por favor lea cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio dedicado para las mismas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial.

Género: Femenino (☐) Masculino (☐)

Área de trabajo: Administrativa (☐) Operativa (☐)

1. ¿Tienes conocimiento sobre el manual de comunicación del Tren Eléctrico?

Si (☐)

No (☐)

2. ¿Tienes conocimiento sobre las razones del cambio de administración del Tren Eléctrico a la Línea 1 del Metro de Lima?

Si (☐)

No (☐)

3. ¿Consideras que el cambio de administración será beneficioso para ti?

Si (☐)

No (☐)

Especifique: _____

4. ¿Tienes claro y conoces la misión de la nueva administración?

Si (☐)

No (☐)

Especifique: _____

5. ¿Tienes claro y conoces la visión de la nueva administración?

Si (☐)

No (☐)

Especifique: _____

6. ¿Conoces los valores que debe tener cada trabajador de la Línea 1 del Metro de Lima?

Si ()

Especifique: _____

No ()

7. ¿Existe una adecuada comunicación entre la alta Gerencia y los trabajadores?

Si ()

No ()

8. ¿Crees que la empresa brinda todas las condiciones de seguridad a sus trabajadores?

Si ()

No ()

Especifique: _____

9. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la organización?

Si ()

No ()

Especifique: _____

10. ¿El ambiente donde trabajó es confortable?

Si ()

No ()

11. ¿Consideras que la empresa brinda un salario justo a sus trabajadores?

Si ()

No ()

12. ¿Me siento seguro laboralmente con la nueva administración?

Si ()

No ()

Especifique: _____

13. ¿Te sientes a gusto con tu horario de trabajo?

Si ()

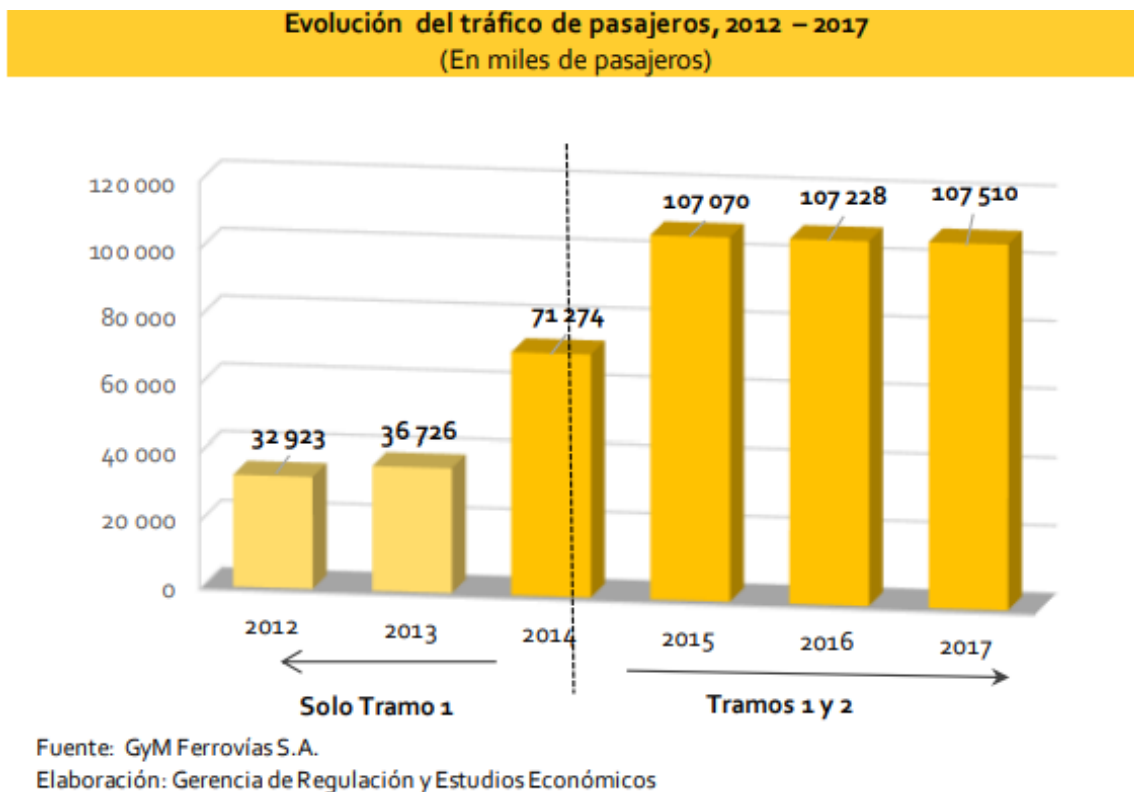
No ()

Escriba alguna sugerencia:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2

Tráfico mensual de pasajeros 2015 – 2017



Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de
Transporte de Uso Público (2017)

Anexo 3**Tarifario de la línea 1 del metro de Lima****Tarifas por el servicio de transporte público de la Línea 1,
2017**

Tipo de pasajero	Tarifa (S/.)
Adulto	1,50
Medio o Universitario	0,75
Escolar	0,75
Pases Libres	0,00

Fuente: Contrato de Concesión.

Elaboración: Gerencia de Regulación y Estudios Económicos

Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de
Transporte de Uso Público (2017)

Anexo 4

Resultados económicos 2013-2014

Al ser una concesión, LÍNEA 1 tiene un modelo distinto para obtener sus ingresos. Nuestro modelo recauda el dinero por pasajes de los clientes y los deriva al Estado, en estricto cumplimiento con el contrato de concesión.

Luego, el Estado nos asigna un pago de acuerdo a la variable estipulada para ello: Precio por kilómetro tren. Este monto constituye nuestros ingresos anuales. A continuación, las principales magnitudes de nuestro desempeño económico en los dos últimos años:

Ingresos - En miles S/.

Ingresos 2013			Ingresos 2014		
Ventas	Utilidad	Inversiones	Ventas	Utilidad	Inversiones
118,541	-13,097	-5,313	166,951	12,053	-8,265

Distribución del ingreso - En miles S/.

Ingresos 2013			Ingresos 2014		
PKT x Km	Servicios complementarios	Ingresos Financieros	PKT x Km	Servicios complementarios	Ingresos Financieros
82,554	2,702	33,285	119,997	5,515	41,439

Una fuente de ingresos secundarios de LÍNEA 1 son los servicios complementarios, que corresponden al alquiler de áreas comerciales, venta de tarjetas y publicidad en las estaciones.

³ Dirección General de concesiones.

⁴ Precio por Kilómetro Tren: Es el importe expresado en nuevos soles, que tiene por finalidad retribuir a LÍNEA 1 por operación y por las inversiones obligatorias realizadas. El PKT x km, por su parte, es el ingreso total que remunera el Estado Peruano por el transporte de pasajeros en los trenes de la LÍNEA 1.

Fuente: Línea 1 Metro de Lima (2014, p. 27)