

Plan Estratégico Para Green Móvil S.A.S. Bajo Una Perspectiva de RSE

Judy Tatiana Suarez Duarte

Walther Palacios Mateus

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2022

Plan Estratégico Para Green Móvil S.A.S. Bajo Una Perspectiva de RSE

Judy Tatiana Suarez Duarte

Walther Palacios Mateus

Trabajo para optar al título de Administrador/a de Empresas

Tutor:

Henry Hurtado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2022

Resumen

Green Móvil es una empresa que moviliza pasajeros, con una flota de 406 vehículos 100% eléctricos, cuya operación se concentra en la localidad de Fontibón. Lleva más de año y medio en funcionamiento y se encuentra en mejora continua, con el fin de implementar un sistema de gestión idóneo bajo la cual pueda crear estrategias correspondientes a materializar su concepto de responsabilidad social empresarial.

La empresa toma dicha responsabilidad como compromiso para generar impactos positivos. Si bien lo nombramos en el párrafo anterior, Green Móvil S.A.S está comprometida tanto con el medio ambiente como con el bienestar de la comunidad; sin embargo, a pesar de que su aporte de buses eléctricos es de gran contribución, hay áreas de oportunidad que requieren ser tratadas para mitigar tintes negativos que no aportan al objetivo principal.

Para identificar y analizar el planteamiento y realización del plan de responsabilidad social empresarial, se elabora un cuestionario tomando como base la norma internacional ISO 26000:2010, el cual fue aplicado a los empleados; por ende, esta práctica nos permitió la identificación de la satisfacción laboral y la percepción de los empleados, llevándonos a construir un árbol de problemas y objetivos para llegar a la conclusión que el plan de acción debe trabajar con mayor enfoque en el ámbito social generando un equilibrio en lo económico y ambiental.

Palabras clave: plan estratégico, sistema de gestión, plan de acción, RSE, estrategia, medio ambiente, Green Móvil, sostenibilidad.

Abstract

Green Movil S.A.S. is a massive passenger transport service company with a fleet of 406 electric vehicles operating in the town of Fontibon. It began operation in 2021, and is in continuous improvement for the implementation of a management system that allows it to create strategies to the corresponding materialization of (CSR).

Green Movil S.A.S takes social responsibility as a commitment to generate positive impacts; however, despite the fact that its contribution of electric buses are of great contribution, there are areas of opportunity that need to be addressed to mitigate the negative overtones that do not contribute to the main objective.

In order to identify and analyze the approach and implementation of the CSR plan, an information gathering instrument is built from the study ISO 26000:2010, taking as a diagnostic instrument a questionnaire which was applied to employees; This practice allowed us to identify the satisfaction in the company, with the employees, leading us to build a problems and objectives tree, to reach the conclusion that the action plan should work with a greater focus on the social sphere, creating an economic and environmental balance.

Keywords: strategic plan, management system, action plan, CSR, strategy, environment, Green Movil, environmental sustainability.

Tabla de Contenido

Objetivos.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Conceptualización.....	10
Pensamiento Estratégico	10
Aspectos importantes para gestionar la RSE.....	11
<i>Características</i>	11
<i>Elementos</i>	12
<i>Beneficios</i>	12
Gobierno Corporativo	13
Ensayo Producción Limpia y el consumo sostenible	14
Aplicación.....	16
Marco Institucional	16
<i>Nombre de la Empresa</i>	16
<i>Misión</i>	16
<i>Visión</i>	16
<i>Principios Corporativos / Valores</i>	17

<i>Estructura Organizacional / Organigrama</i>	17
Diagnóstico.....	18
<i>Resultados y Análisis del Cuestionario</i>	18
Matriz de Marco Lógico.....	25
<i>Análisis de Involucrados</i>	26
<i>Árbol de Problemas</i>	27
<i>Árbol de Objetivos</i>	28
<i>Mapa Estratégico</i>	29
Plan de Mejora	30
Plan de Acción.....	30
Conclusiones	34
Referencias.....	35
Apéndices.....	40

Lista de Tablas

Tabla 1 Herramienta - Gobernanza de la Organización	18
Tabla 2 Herramienta - Derechos Humanos.....	19
Tabla 3 Herramienta - Prácticas Laborales	20
Tabla 4 Herramienta - Medio Ambiente.....	21
Tabla 5 Herramienta - Prácticas Justas de Operación.....	22
Tabla 6 Herramienta - Asuntos de consumidor.....	23
Tabla 7 Herramienta - Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	24
Tabla 8 Análisis de Involucrados en Green Móvil S.A.....	26
Tabla 9 Plan de Acción y de Seguimiento para Green Móvil S.A.....	30

Lista de Figuras

Figura 1. Línea de tiempo	10
Figura 2. Poster sobre el Gobierno Corporativo	13
Figura 3. Misión de Green Móvil S.A.S.	16
Figura 4. Visión de Green Móvil S.A.S.....	16
Figura 5. Principios Corporativos de Green Móvil S.A.S.	17
Figura 6. Organigrama de Green Móvil S.A.S.	17
Figura 7. Árbol Causa-Efecto	27
Figura 8. Árbol de Objetivos	28
Figura 9. Mapa Estratégico	29

Objetivos

Objetivo General

Definir los parámetros para elaborar un plan estratégico en Green Móvil S.A.S., así como las acciones correctivas y preventivas necesarias que aseguren la calidad de vida a los clientes externos e internos

Objetivos Específicos

Aplicar principios de la ISO que permita la optimización de recursos y buenas prácticas que contribuyen a la competitividad generando un impacto positivo.

Formular estrategias, a través de un plan de acción, que busque mitigar las falencias encontradas a través del diagnóstico realizado.

Proponer alternativas de solución encaminadas en convertir a Green Móvil S.A.S en una empresa 100% sostenible.

Consolidar un plan estratégico definido para Green Móvil S.A.S. con el fin de que les permita implementar o afianzar políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Conceptualización

Pensamiento Estratégico

Figura 1

Línea de tiempo



Fuente: Autor

Aspectos importantes para gestionar la RSE

La responsabilidad social empresarial corresponde al papel que ejecuta toda organización para con las personas (sociedad) como para el entorno (medio ambiente); en los últimos años, ha sido la clave para solucionar algún problema o necesidad de las personas o comunidades volviéndose sustentables en los aspectos nombrados anteriormente.

Por lo anterior, cada vez más las empresas se encargan de asegurar un compromiso transparente no por publicidad sino por la buena gestión de llevar a cabo un equilibrio comprometido. Entre los compromisos de la RSE destacamos las siguientes:

Compromisos sociales que corresponden a la participación en programas voluntarios.

Compromisos Económicos, hace referencia a la igualdad, posibilidad para personas de reinserción y privadas de libertad.

Compromisos con las minorías que asegura la igualdad sin discriminación alguna.

Compromisos ambientales que busca acogerse a normas que aseguran el buen uso de material siendo responsable con el medio ambiente.

Características

Conducta empresarial responsable

Seguir una estrategia de marketing responsable

Integrar la acción social en la gestión y estrategia empresarial. Colaborar con organizaciones benéficas en iniciativas relevantes.

Mejorar la competitividad de la organización contribuyendo a crear una vida mejor para todos.

Elementos

Propósito acorde al negocio: la causa a buscar debe estar alineado a lo que se dedica la empresa, teniendo como base los objetivos, misión y visión.

Marcar diferencia: la idea es mantener la originalidad, es normal tomar como base otros proyectos pero la idea es poner un toque de autenticidad.

Participación de todos: las empresas deben priorizar las opiniones de los *stakeholders* para mantener una mejora continua, adicional cada miembro directo e indirecto debe estar al tanto de lo que sucede.

Focalizar esfuerzos: la idea es concentrarse en una sola variable para que se puedan obtener mejores resultados.

Crear alianzas: lo más importante es buscar asesoría de expertos en el ámbito, esto hará que la empresa vaya encaminada sólidamente hacia el objetivo general.

Beneficios

Mayor Productividad: es bastante claro que cuando pensamos en el bienestar de nuestro entorno el trabajo se vuelve más ameno obteniendo como resultado una productividad mayor.

Lealtad de los clientes: esto es una cadena: cuando obtenemos mayor productividad obtenemos más clientes, pues son beneficios tanto para el cliente interno como el externo.

Acceso a mercados: cuando cumplimos con las normas y estándares que requiere la ley se abren puertas a nuevos mercados.

Credibilidad: cuando se forja una cadena con responsabilidad social, los empleados trabajan de forma amena que hacen que el trabajo salga de manera eficiente; esto lo ve el cliente externo que es quien hace la reputación de la empresa con el vos a vos.

Gobierno Corporativo

Figura 2

Poster sobre el Gobierno Corporativo



Fuente: Autor

Ensayo Producción Limpia y el consumo sostenible

La Eco Producción y El Consumo Sostenible Desde La Perspectiva De La Gestión

Organizacional

El gobierno corporativo es un pilar importante para dinamizar la confianza y tomar decisiones para un entorno económico y competitivo. El supuesto de gobierno corporativo brinda mecanismos para que entidades del área de la economía operen y se desarrollen en un ambiente responsable y sustentable. El modelo de gobierno corporativo debe construirse lógicamente dentro de los parámetros necesarios para la promoción del desarrollo económico, de acuerdo con los problemas concretos y específicos de los aspectos socioculturales y económicos del país. Las problemáticas ambientales actuales son cada vez más urgentes y notorios a nivel mundial, y por ende, cada vez más países, organismos y organizaciones toman conciencia de los daños causados al planeta, a raíz del aumento de los fenómenos extremos de la naturaleza generados por el cambio climático, lo que se opone directamente a las acciones encaminadas a combatir problemáticas de tipo social, económico y ambiental. El gobierno corporativo es una serie de pilares que rigen y regulan el programa. En este sentido, toda empresa necesita un diseño de gobierno corporativo acorde al régimen económico actual que fortalezca y potencie áreas importantes tanto de la empresa como de la sociedad.

En el caso de Colombia, el gobierno nacional, lidera el desarrollo de la política ambiental, enfocándose en asegurar reducir la pobreza y apostarle a la sostenibilidad mediante la integración de consideraciones ambientales en las políticas sectoriales. La participación pública activa siempre será necesaria para establecer prioridades y abordar problemáticas ambientales. De esta forma, el país ha formulado e implementado diversas políticas y actividades nacionales e internacionales.

Los gobiernos a nivel global han tomado como pilar el concepto de producción limpia como estrategia adicional a los instrumentos convencionales para mejorar el desempeño ambiental del sector manufacturero. Los principios subyacentes de las estrategias de producción sostenible y de conceptos como eco eficiencia, reconocen que la contaminación y el aumento en la pérdida de recursos naturales son evidencia de una ineficiencia en cómo se produce y cómo los bienes y servicios son utilizados. Al evitar estas ineficiencias a través de alternativas prudentes, estas industrias mejoran su desempeño ambiental y obtienen beneficios económicos al hacerlo. Esto permite un suministro más sostenible de bienes y servicios al mercado y, por lo tanto, ayuda a profesar un consumo sostenible mayor. Las formas de consumo sostenible deben verse como el objetivo principal de las necesidades básicas según Bharna y Lofthouse (2007).

Asimismo, la producción más limpia como principal herramienta del proceso productivo se ha convertido en un aspecto de los problemas sociales, lo que hace que además de la prevención, además de las sanciones, se establezcan sistemas para reducir el consumo de recursos, capacitar al personal de las empresas y reducir costos y las inversiones deben ser implementadas en instalaciones especializadas para el tratamiento de aguas residuales y contaminadas que amenazan la salud humana y los ecosistemas.

Aplicación

Marco Institucional

Nombre de la Empresa

greenmóvil

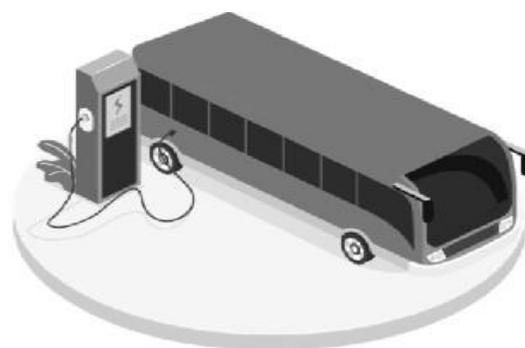
Misión

Figura 3

Misión de Green Móvil S.A.S.

Misión

Hacemos parte de la nueva generación del transporte, nuestra misión es conectar a nuestros usuarios a través de una organización que transforma la ciudad de manera inteligente y sostenible.

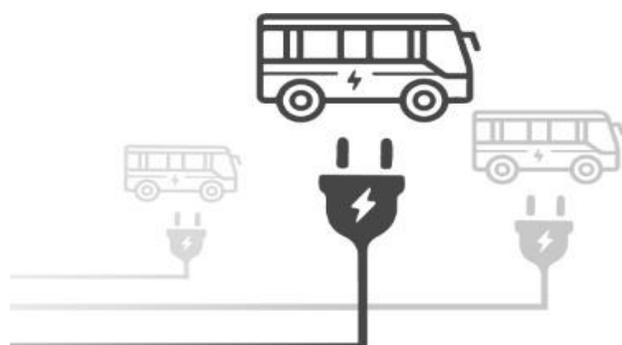


Fuente: Green Móvil S.A.S.

Visión

Figura 4

Visión de Green Móvil S.A.S.



Fuente: Green Móvil S.A.S.

Visión

Ser la empresa **líder** en movilidad eléctrica, construyendo el futuro del transporte en Colombia.

Principios Corporativos / Valores

Figura 5

Principios Corporativos de Green Móvil S.A.S.

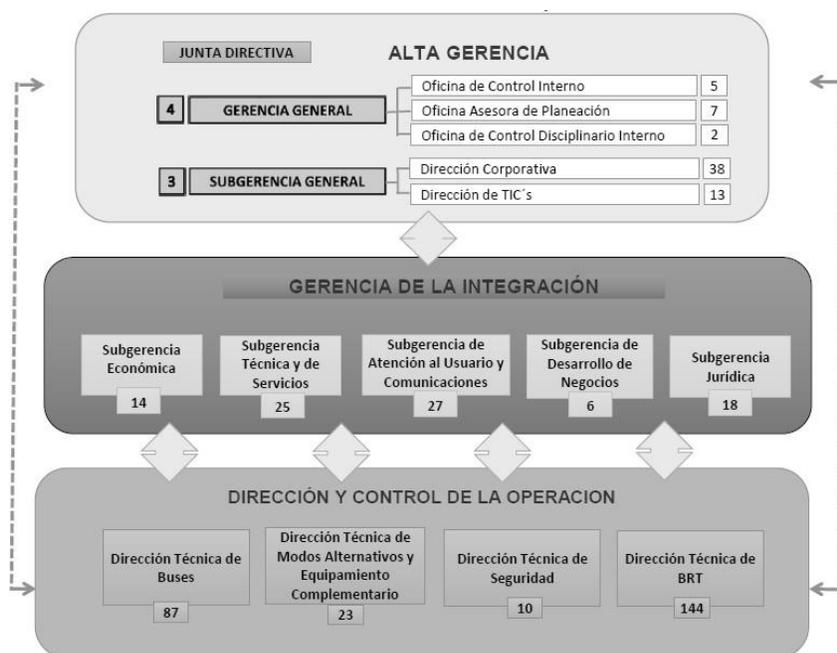


Fuente: Green Móvil S.A.S.

Estructura Organizacional / Organigrama

Figura 6

Organigrama de Green Móvil S.A.S.



Fuente: Green Móvil S.A.S.

Diagnóstico

Para la obtención de resultados, se usa el formato de cuestionario (Anexo A) como el instrumento de recolección de información más adecuado para aplicar a la empresa **Green Móvil S.A.S.**

Resultados y Análisis del Cuestionario

Tabla 1.

Herramienta – Gobernanza de la Organización

Materia Fundamental: Gobernanza de la Organización	Opción de Respuesta	
	SI	NO
¿La empresa cuenta con plataforma estratégica (misión, visión, valores corporativos, políticas organizacionales)?	X (1)	
El código de ética es vital en toda organización. ¿Green Móvil sabe y cuenta con un código de ética propio?	X (1)	
Total por Ítem	2	0
Resultados Gobernanza de la Organización	100%	0%

Fuente: Autor

La materia correspondiente a la “Gobernanza de la Organización” busca la manera de saber si se deben fortalecer contenidos que ya se encuentren existentes e implementados. Según las opciones dadas, si las respuestas registradas a cada pregunta están determinadas con la opción **SI**, las actividades o recomendaciones que se proponen para mejorar en la empresa son:

Realizar un fortalecimiento en la estructura organizacional

Reforzar el conocimiento que se tiene acerca del código de ética

Tabla 2

Herramienta – Derechos Humanos

Materia Fundamental: Derechos Humanos	Opción de Respuesta		
	SI	NO	No Sabe No Responde
¿La empresa cuenta con herramienta propia para la resolución de las reclamaciones?	X (1)		
¿La empresa cuenta con políticas donde se especifique que, de ninguna manera, se realiza trabajo forzoso?	X (1)		
¿La empresa adopta medidas para evitar la discriminación en cualquier puesto de trabajo?	X (1)		
Total por Ítem	3	0	0
Resultados Derechos Humanos	100%	0%	0%

Fuente: Autor

La materia alusiva a los “Derechos Humanos” permitirá a la organización cuestionar si, en realidad, se están aplicando las directrices de derechos humanos, en sus trabajadores, que están consignados en la ISO 26000. Según las opciones dadas, si las respuestas registradas a cada pregunta están determinadas con la opción **SI**, las actividades o recomendaciones que se proponen para mejorar en la empresa son:

Evaluar la herramienta que usa la organización para dar solución a las distintas reclamaciones existentes.

Evaluar que dichas normas especifiquen mejor que Green Móvil S.A.S no ejerce a sus trabajadores trabajo forzoso alguno, que vulneren sus derechos humanos

Realizar seguimiento a las medidas antidiscriminatorias y conocer si se están aplicando en la actualidad. De no ser así, se requiere una intervención inmediata.

Tabla 3

Herramienta - Prácticas Laborales

Materia Fundamental: Prácticas Laborales	Opción de Respuesta	
	SI	NO
Durante el ejercicio de las operaciones, ¿se tienen políticas que afecten las condiciones de trabajo de los conductores?		X(3)
Total por Ítem	0	3
Resultados Prácticas Laborales	0%	100%

Materia Fundamental: Prácticas Laborales	Opción de Respuesta	
	SI	NO
¿Se analizan los riesgos en la seguridad de toda la planta de personal en la empresa?	X (2)	X (1)
Total por Ítem	2	1
Resultados Prácticas Laborales	67%	33%

Fuente: Autor

La materia fundamental “Prácticas Laborales” le permiten a Green Móvil S.A.S fortalecer y mejorar directrices para obtener resultados idóneos con respecto al personal y al espacio laboral dentro de la organización. Según las opciones dadas y resultados arrojados, las actividades o recomendaciones que se proponen para mejorar en la empresa son:

Revisar el plan de operaciones elaborado en la empresa

Desarrollar un sistema de seguridad de gestión más amplio en lo referente a la seguridad y salud para los trabajadores.

Garantizar la aplicación de dicho sistema de seguridad con el fin de minimizar riesgos y reducir cualquier eventualidad que se genere en cada uno de los trabajadores.

Tabla 4

Herramienta - Medio Ambiente

Materia Fundamental: Medio Ambiente	Opción de Respuesta		
	SI	NO	No Sabe No Responde
¿Implementan estrategias que promuevan el correcto uso de los residuos?	X (1)		
¿La empresa utiliza materiales reciclados y/o reutiliza agua?	X (1)		
Teniendo en cuenta que el ambiente vive expuesto a diferentes patógeno que son expulsados al aire, ¿saben ustedes que son las emisiones de GEI?	X (1)		
Total por Ítem	3	0	0
Resultados Medio Ambiente	100%	0%	0%

Fuente: Autor

La materia fundamental “Medio Ambiente” permite crear o mejorar detalles con el fin de que la organización apruebe los requisitos y calificación requeridos concerniente al impacto que se está generando de tipo ambiental. Según las opciones dadas, si las respuestas registradas a cada preguntan están determinadas con la opción **SI**, las actividades o recomendaciones que se proponen para mejorar en la empresa son:

Seguir promoviendo estrategias, a todo el personal, para el uso correcto de los residuos

Es importante que todo el personal tenga en cuenta la importancia de aplicar las 3R (Reciclar, Reducir, Reutilizar), que hagan un uso correcto de los recursos y que además lo apliquen tanto en su vida laboral como personal.

En lo posible realizar capacitaciones alusivas a la generación de gases contaminantes, con el fin de conocer el impacto que puede estar generando Green Móvil S.A.S, así su principal fuente de combustible sea la energía.

Tabla 5

Herramienta - Prácticas Justas Operativas

Materia Fundamental: Prácticas Justas de Operación	Escala de Respuesta				
	1	2	3	4	5
Al tener zona de bienestar ¿se mejora el crecimiento y calidad de vida de los trabajadores?					X (1)
Total por Ítem	0	0	0	0	1
Resultados Prácticas Justas de Operación	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Autor

En la materia “Prácticas justas de operación”, los resultados arrojarán horizontes para el mejoramiento de estructuras en la organización. De acuerdo a lo anterior, si la respuesta a la interrogante está valorada en una escala de **4** o **5**, las actividades o recomendaciones que se proponen para mejorar en la empresa son:

Fortalecer y mejorar la zona de bienestar para velar porque la calidad de vida del trabajador sea mucho mejor, y dicho lugar sea de beneficio para un crecimiento personal

Realizar las mejoras o adicionar herramientas/accesorios, con previo estudio, donde se demuestre que pueden llegar a ser necesarios para que los trabajadores puedan distraerse y descansar, mientras inician sus turnos respectivos (para el caso de los conductores).

Tabla 6

Herramienta - Asuntos de consumidores

Materia Fundamental: Asuntos de consumidores	Opción de Respuesta		
	SI	NO	No Sabe No Responde
¿Se cuenta con herramientas o mecanismos para la resolución de PQRS por parte de los trabajadores y usuarios?	X (1)		
Al momento de recolectar los datos de los usuarios, ¿la empresa respeta el derecho de Habeas Data al momento de la obtención de la información?	X (1)		
Total por Ítem	2	0	0
Resultados Asuntos de consumidores	100%	0%	0%

Fuente: Autor

La materia fundamental “Asuntos de consumidores”, ayudará a proporcionar multiplicidad de opciones para dar solución y manejo a las interrogantes. De acuerdo a lo anterior, si la respuesta a la interrogante esta evaluado con la opción **SI**, las actividades o recomendaciones que se proponen para mejorar en la empresa son:

Verificar si la herramienta que Green Móvil S.A.S está ejecutando para la resolución de PQRS (buzón de sugerencias) es efectiva o necesita mejoras.

Si no existe, diseñar un formulario de PQRS, en su sitio web, para estar pendiente de las opiniones e inquietudes por parte del usuario.

Seguir aplicando y cumpliendo la ley de Habeas Data, para concientizar a la comunidad y usuarios sobre el manejo que se le dará a los datos que proporcionen a la empresa.

Tabla 7

Herramienta – Participación activa y desarrollo de la comunidad

Materia Fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	Opción de Respuesta	
	SI	NO
Al prestar un servicio de transporte público, ¿es importante la participación de la comunidad para obtener sus propios intereses?	X (1)	
¿Green Móvil ayuda a la proactividad y participación misma de la comunidad?	X (1)	
Total por Ítem	2	0
Resultados Participación activa y desarrollo de la comunidad	100%	0%

Fuente: Autor

En la materia fundamental “Participación activa y desarrollo de la comunidad”, se pueden desarrollar estrategias buscando el cumplimiento que la organización exige para su funcionamiento. De acuerdo a lo anterior, si la respuesta a la interrogante esta evaluado con la opción **SI**, las actividades o recomendaciones que se proponen para mejorar en la empresa son:

Ejecutar actividades que expongan ítems importantes y que sean de atracción tanto para la empresa como para la comunidad

Fortalecer la relación Green Móvil – Comunidad, para que el sentido de pertenencia por el capital humano y físico de la empresa, crezca en las personas.

Seguir realizando actividades lúdicas tanto para las diferentes comunidades de la localidad de Fontibón como para las familias de todos sus trabajadores.

Matriz de Marco Lógico

Green Móvil S.A.S es una empresa, del sector privado, que se encarga de movilizar pasajeros. Pero desde hace ya un tiempo para acá (8 años aproximadamente), las diferentes empresas operadoras, que constituyen el Sistema Integrado de Transporte Público, han venido presentando **una deficiencia en el sistema de turnos de trabajo para los/las conductores/ras**. Y Green Móvil S.A.S no es la excepción. Esta situación ha impactado sobre la operación, imagen y finanzas de la organización, generando una alerta con reducir la planta operativa, en este caso los/las conductores/ras

Teniendo en cuenta lo anterior, Green Móvil S.A.S se ha percatado de que no se está corrigiendo dicha falencia dentro del sistema, generando un impacto negativo en la prestación del servicio que se realiza. Y como si fuera poco, las renunciadas masivas de sus conductores/ras se han venido presentando en la empresa de manera continua.

Análisis de Involucrados

Tomando como referencia las distintas materias fundamentales, se identificaron los grupos de actores o *stakeholders* que están involucrados en el proyecto, analizando intereses, expectativas y necesidades.

Tabla 8

Análisis de Involucrados en Green Móvil S.A.S.

<i>Stakeholders</i> – greenmóvil			
Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Mandatos y Recursos
Comunidad	Buses menos contaminantes	Buses han dañado parte de la malla vial de los barrios, por ser vehículos muy pesados	Colocación de quejas y reclamos, ante la empresa y ante el IDU
	Una empresa que sea amigable con el medio ambiente Rutas pasen por vías donde no afecten la malla vial	Regular calidad en el servicio prestado	Colocación de quejas y reclamos, ante la empresa y ante el IDU
Usuarios	Servicio de transporte público de calidad	Frecuencias irregulares	Seguimiento de las autoridades policiales frente al tema de inseguridad
	Frecuencias estables	Señales han sido hurtadas	
	Página web con todo el contenido de las rutas Señales de los paradores con toda la información	Página web desactualizada en cuanto a las rutas	
Operarios/ Conductores	Recibir sueldos pactados oportunamente	Sistema de turnos laborales agotador	Colocación de quejas y reclamos ante la organización
	Respetar auxilios y bonificaciones	Presión por parte de jefes directos	
	Mejorar sistema de turnos implantados		
	Mejorar relaciones laborales de toda la planta Mejorar conocimientos y competencias, y capacitar según se requiera		
Personal Compañía	Aumentar motivación laboral	Mala prestación del servicio genera quejas y reclamos por parte de usuarios contra ellos	Ninguno
	Sentir estabilidad y tener sentido de pertenencia por la empresa		
	Hacer que Green Móvil sea pionera y marque la diferencia frente a las demás operadoras		

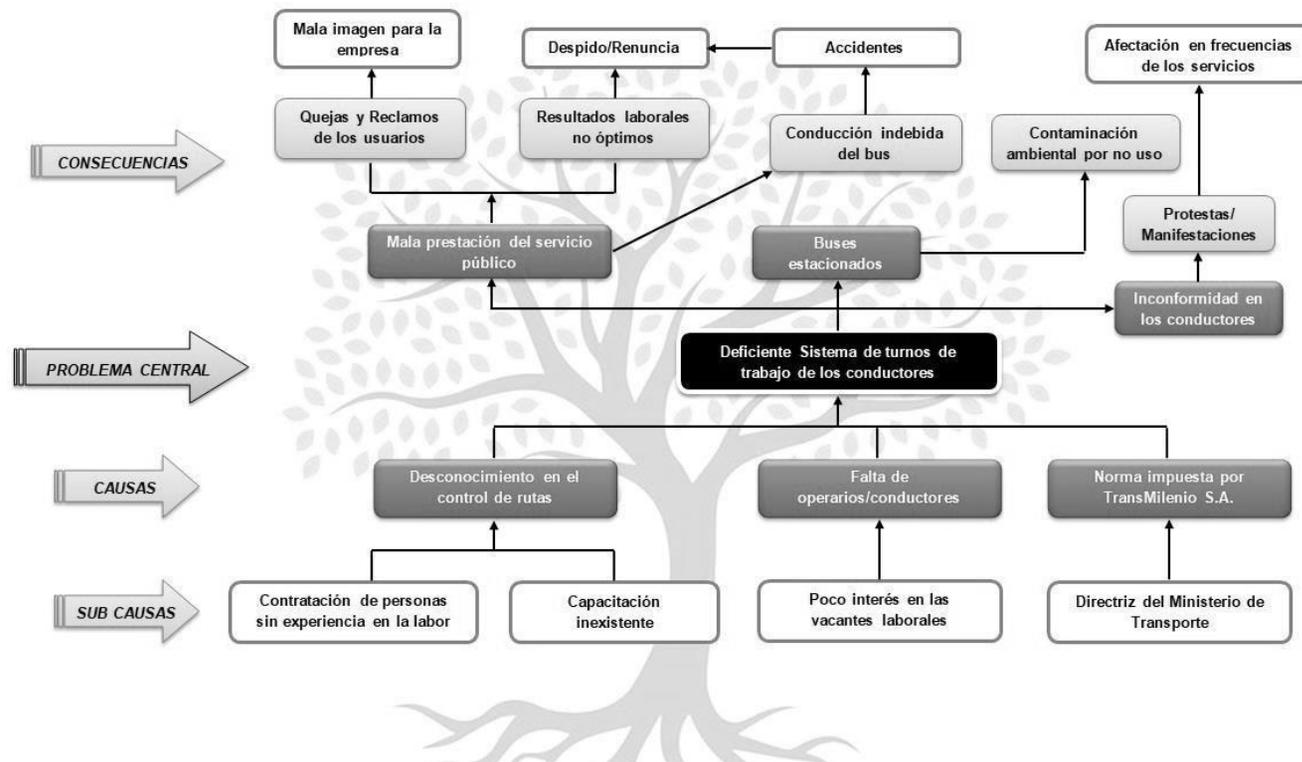
Fuente: Autor

Árbol de Problemas

Si bien se sabe que en **Green Móvil S.A.S** hay una problemática, todavía no se ha caracterizado. Para tener claridad de ello, a través del siguiente gráfico se buscará representar el problema seleccionado, junto a sus causas (raíces), el conflicto central (tronco) y las posibles consecuencias (hojas).

Figura 7

Árbol Causa-Efecto



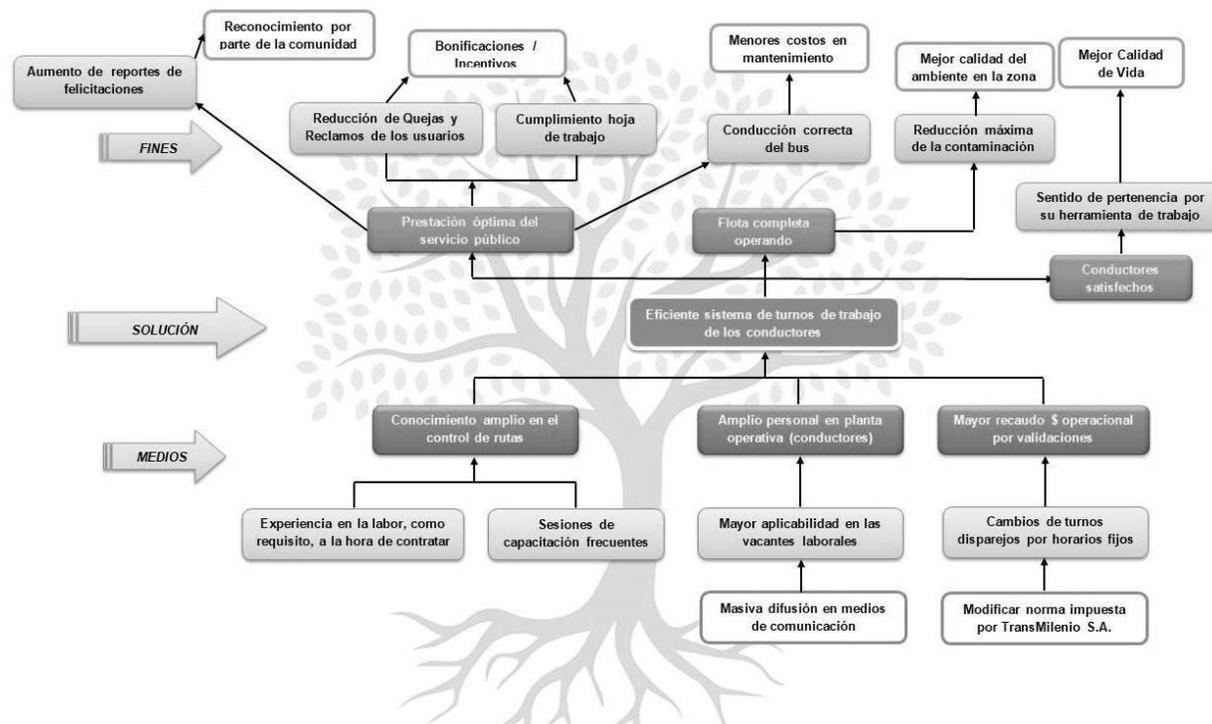
Fuente: Autor

Árbol de Objetivos

Así mismo, se planteará un árbol de soluciones, de tipos económicos, sociales y/o ambientales, donde ahora las raíces se convierten en medios, el tronco será el objetivo a perseguir, y las hojas se transformarán en fines, buscando la resolución de la problemática planteada, para el cumplimiento de la RSE de la empresa.

Figura 8

Árbol de Objetivos

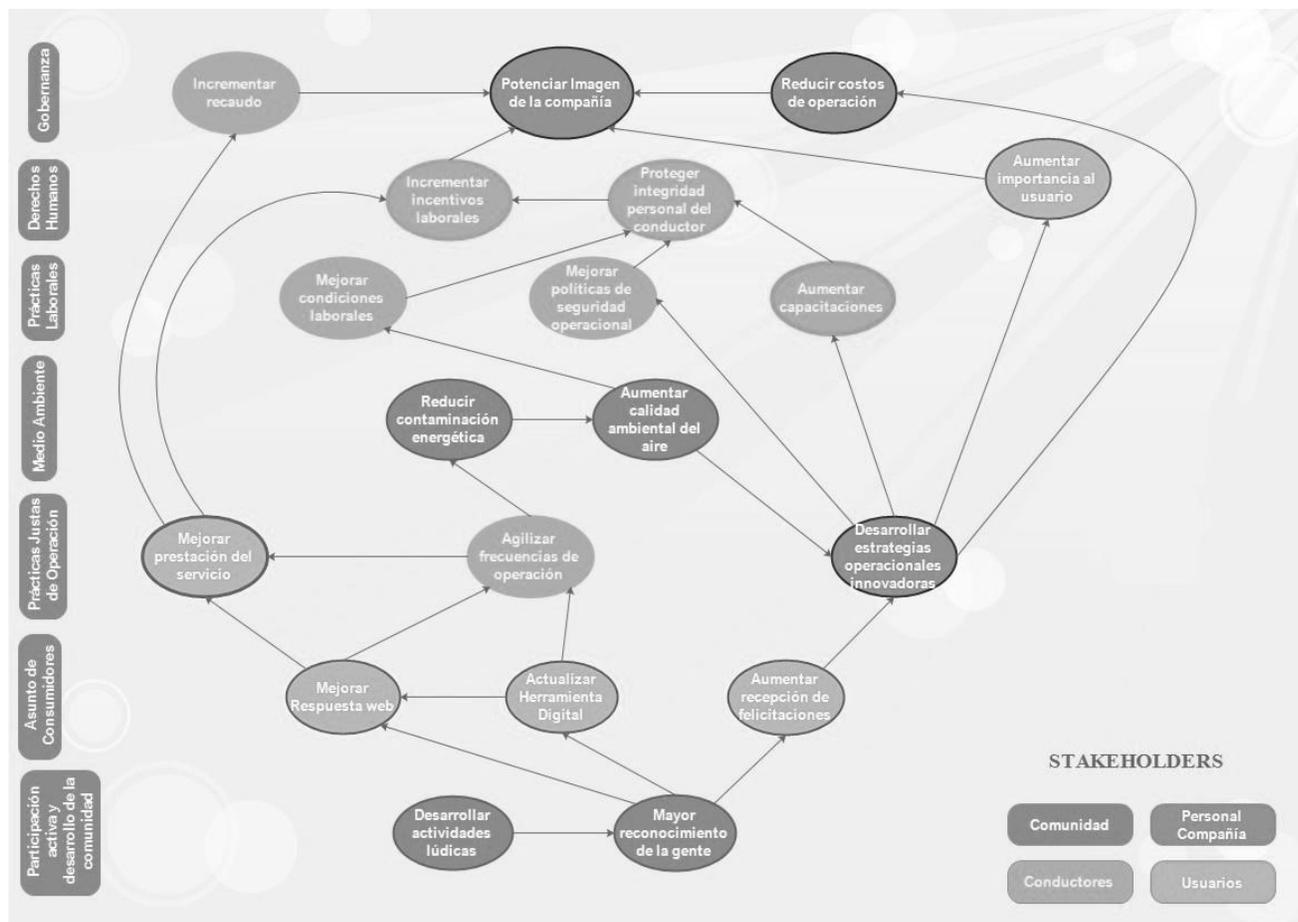


Fuente: Autor

Mapa Estratégico

Figura 9

Mapa Estratégico



Fuente: Autor

Teniendo en cuenta los objetivos definidos en el árbol de objetivos, e integrando las partes involucradas o *stakeholders*, se plantea un mapa de estrategias con el fin de ofrecer una visión conjunta de los objetivos y acciones empresariales. Gracias a ello, se puede trazar una estrategia corporativa para combatir la problemática presentada, como lo es la deficiencia en el sistema de turnos de trabajo para los/las conductores/ras. Además que va a facilitar el control para que los objetivos se cumplan, así como su adecuación frente a alguna posible crisis que se llegue a presentar dentro de la empresa de Green Móvil S.A.S., con el fin de buscar, en general, que se potencialice la imagen corporativa de la organización, y afianzar esa visión que se persigue a nivel local.

Plan de Mejora

Plan de Acción

Tabla 9

Plan de Acción para Green Móvil S.A.S.

Plan de Acción y de Seguimiento					
Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial - GREEN MÓVIL S.A.S.					
Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Económica	Implementar acciones que reduzcan los costos de operación y de mantenimiento	Propiciar la realización de capacitaciones continuas y acordes a la planta operativa (conductores)	2 meses	\$ 10.000.000	(Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad de capacitaciones desarrolladas) * 100
	Definir recursos financieros para mejorar la metodología de asignar turnos a los conductores	Diseño de aplicativo digital o web que asigne los turnos necesarios en cada ruta	5 meses	\$ 8.000.000	Número de conductores disponibles / buses disponibles
	Obtener un mayor recaudo tarifario en cada una de las rutas a cargo de Green Móvil	Correcta prestación del servicio por parte del conductor/a, que mejoren la calidad de operación	1 mes	Según aplicabilidad de las capacitaciones	Número de validaciones, al día, en los lectores de Recaudo Bogotá que poseen cada bus
	Otorgar bonificaciones o incentivos a la planta operativa que cumpla con su hoja de trabajo de manera idónea	Actualización de la herramienta web para recepción de quejas y felicitaciones, por parte de los usuarios	2 meses	\$ 3.500.000	Número de quejas y felicitaciones registradas en el aplicativo de PQRS dentro de la página web
	Destinar presupuesto para invertir en nuevas plataformas de contratación	Diseñar una plataforma para mejorar la contratación y asegurar personal idóneo evitando tanta rotación	6 meses	\$ 5.000.000	Cantidad de personas postulantes que cumplan con los requisitos mínimos de contratación

Plan de Acción y de Seguimiento
Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial - GREEN MÓVIL S.A.S.

Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Social	Plantear programas de bienestar social que mejoren la relación entre la comunidad y la empresa	Desarrollo de actividades lúdicas donde las personas obtengan conocimiento de la empresa, de sus rutas, la tecnología de los buses y su correcto uso	2 meses	\$ 1.000.000	Compartir con toda la comunidad de la localidad de Fontibón en parques y/o salones comunales de los distintos barrios
	Fomentar un mayor reconocimiento a las personas que desean tener una relación cercana con la empresa y ejecutan proyectos sociales alusivos al sistema integrado de transporte público de la ciudad	Recorrido empresarial por las oficinas administrativas e instalaciones del Patio Las Brisas, con previo registro	1 mes	No Aplica	Cantidad de personas inscritas en formulario de inscripción que se encontrará en la página web de Green Móvil
	Recaudar información de los conductores que poseen riesgo psicosocial por parte del delegado de gestión de personal	Se creará un formato de cuestionario de riesgo psicosocial	Semestral	\$ 5.000.000	(Cantidad de conductores con estrés laboral / Cantidad de conductores contratados) * 100
	Generar interés total en las personas para un correcto uso de los buses que propicien una mayor demanda en las rutas zonales	En conjunto con Recaudo Bogotá, programar jornadas de personalización y recarga de la tarjeta TuLlave en barrios de la localidad	8 días	No aplica. Lo asume Recaudo Bogotá	Número de validaciones, al día, en los lectores de Recaudo Bogotá que poseen cada bus

Plan de Acción y de Seguimiento

Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial - GREEN MÓVIL S.A.S.

Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Ambiental	Implementar una correcta disposición de residuos ordinarios contaminantes y peligrosos, procedentes del mantenimiento de los buses	Adecuaciones internas en las instalaciones del Patio Las Brisas para el manejo de los residuos (repuestos, accesorios, llantas, etc.)	1 mes	\$ 2.500.000	Costo de materiales y de mano de obra directa para la construcción del espacio respectivo
	Disponer de la totalidad de la flota para mejorar frecuencias, evitando que el usuario se movilicen en otras modalidades de transporte contaminantes	Se realizará una planificación de los servicios para cumplir frecuencias de cada 10 minutos, dirigidas por un supervisor de rutas	Diario	No Aplica	Hora inicial de último recorrido registrado en planilla (-) Hora Actual
	Reforzar la correcta manipulación del vehículo para la reducción de residuos voluminosos	Realización de capacitación en el momento de la inducción y/o re inducción sobre correcto manejo del bus	Mensual	\$ 2.000.000	(Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad de capacitaciones desarrolladas) * 100
	Propiciar la adecuada accesibilidad a las instalaciones del Patio Las Brisas, tanto para el personal administrativo y operativo, para que no sigan afectando su calidad de vida	Reporte directo y seguimiento al Instituto de Desarrollo Urbano (IDU)	3 meses	No aplica. Lo asume el IDU y UMV	Tiempo de respuesta a la solicitud, en la plataforma de Bogotá Te Escucha, por parte del IDU
	Reducir los niveles de contaminación existentes en la localidad de Fontibón, según reportes generados a través del Sistema Integrado de Modelación de Calidad de Aire de Bogotá (SIMCAB)	Autorización del funcionamiento de la flota completa, dispuesto en el plan operacional, para que el usuario decida no usar medios de transporte que funcionan con combustibles fósiles	Inmediato	No Aplica	Niveles de concentración mensual de partículas PM, CO, SO y NO, en el aire

Fuente: Autor

La finalidad de un plan de acción es ser un elemento fundamental tanto para el desarrollo organizacional como para el desarrollo humano, y por lo tanto, se hace necesario dedicar tiempo de inicio a fin. De igual forma, la comunicación, la medición, el seguimiento y su análisis posterior, son ítems importantes para que los planes de acción en las empresas sean exitosos. Para el caso de Green Móvil S.A.S., se realiza un plan de acción, con el fin de hacer seguimiento y resolver a la problemática que existe actualmente el cual es la deficiencia en el sistema de turnos de trabajo para los/las conductores/ras. Bajo una dimensión económica, se busca implementar todo tipo de acciones que reduzcan los costos de operación y de mantenimiento en la empresa, así como de planificar presupuestos y recursos para implementar mejoras que busquen dinamizar la asignación de turnos de manera idónea, buscando el beneficio en el conductor, el cual se traduce en una mejor prestación del servicio.

Bajo una dimensión social, se plantea que la empresa se apoye en los usuarios y comunidad con el fin de generar mayor valor agregado para la organización, desde la apropiación de los recursos (buses) como de aportar ideas y fundamentos para la resolución de problemáticas que puedan estar sucediendo. Para Green Móvil S.A.S., es primordial el bienestar de los habitantes, no solo de la localidad de Fontibón, sino de toda la ciudad de Bogotá D.C. Y por último, bajo una dimensión ambiental, pilar principal de la empresa, se requiere mejorar políticas existentes que generen que las condiciones ambientales de la localidad y de la ciudad sean mucho más mejores, a futuro, que las actuales. Es entendible las problemáticas que la población está sintiendo por cuestiones del calentamiento global y la contaminación atmosférica, que repercuten directamente en problemas de salud, y Green Móvil busca, a través de sus medios, mejorar dichas condiciones y dejar un legado como empresa pionera en la sostenibilidad ambiental en la ciudad.

Conclusiones

La RSE es un compromiso para todas las organizaciones y para la sociedad, y por ello es vital que se tome como prioridad la implementación de la misma, de eso depende que la empresa sea sostenible, que brinde confianza, transparencia, alianzas estratégicas, innovación, competitividad, objetivos alcanzables, compromiso, dejando claro que la RSE conforma uno de los mejores factores en la que una empresa debe invertir para obtener resultados óptimos.

Por consiguiente, en la construcción del plan estratégico para la empresa Green Móvil S.A.S., nos lleva a la conclusión de que no hay un solo modelo para implementar un sistema de gestión, por el contrario, la idea es adaptarlo según la necesidad e innovación que se desea adoptar para el cumplimiento a cabalidad de ser socialmente responsable.

Finalmente, se comprende que cada estrategia planteada debe direccionar siempre a una solución de problemas tanto sociales, económicos como ambientales que permitan crear valor económico y valor social posicionando a la empresa positivamente por su credibilidad, reputación e imagen, en resumen, por ser una empresa sostenible.

Referencias

- Aguiar, S., Panimboza-Ojeda, A. P., Soto-Cabrera, A. I., Cuyanquillo-Barrionuevo, J. X., Pérez-Martínez, A., y Diéguez-Santana, K. (2021). Propuesta para la producción más limpia en destilerías artesanales. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 24(2).
<https://doi.org/10.31910/rudca.v24.n2.2021.1500>.
- Artículo ONU (Septiembre 2022), Naciones Unidas
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumptionproduction/>
- Belda Hériz, I. (2018). *Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible*. Editorial Tébar Flores, 16-66.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51998?page=16>
- Bermúdez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). *Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas*. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315–325.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.6676416ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Betancourt, D. F. (2017). *Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado*. Ingenio Empresa. www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico
- Díaz, L (2007). Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1>
- Duque, Y., Cardona, M & Rendón, J. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. *Cuadernos de Administración*. 29(52), 196-206.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>

Editorial La República S.A.S. (2022, 14 julio). *Así funciona el gobierno corporativo de Ecopetrol para proteger a los accionistas*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/economia/asi-funciona-elgobierno-corporativo-de-ecopetrol-para-proteger-a-los-accionistas-3399669>

El poder de un buen Gobierno Corporativo, habilitador de valor económico y social. (S. f.).

Business Mail Digital. Recuperado 20 de septiembre de 2022, de

<https://amchamcolombia.co/business-mail/edicion-176-servicios-legales-yconsultoria-2022/el-poder-de-un-buen-gobierno-corporativo-habilitador-de-valoreconomico-y-social/>

Gobierno Corporativo en América Latina – ICGC. (S. f.). Recuperado 20 de septiembre de 2022,

de <https://www.icgc.com.co/gobierno-corporativo-en-america-latina/>

González, A (2007). Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmeccánico del municipio de Guacara del Estado de

Carabobo. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>

González, A., Romero, M., y Calderón, C. (2021). Una aproximación a la producción bajo un enfoque sustentable: caso pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 13(1), 65-79.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2422-42002021000100065

Green Móvil S.A.S. (2022, 13 octubre). *Marco institucional*.

<https://greenmovil.com.co/conocenos>

Guzmán Castillo, S., y Silvera Yejas, W. V. (2021). *Gobierno corporativo y la perdurabilidad de las empresas familiares en la ciudad de Barranquilla* (Master's thesis, Corporación Universidad de la Costa).

Hernández Criado, J. C., Herrera Galviz, J. D., y Jácome Gómez, L. A. (2020). Herramientas de producción más limpia, para el proyecto bovino pie de cría de la UFPSO. *Revista colombiana de tecnologías de avanzada (RCTA)*, 1(29), 16–21.

https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/RCTA/article/view/2481/12

[37](#)

ISO (2010). ISO 26000. *Guía de responsabilidad social*.

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISO (2010). ISO 26000. *Responsabilidad Social Visión general del proyecto*.

[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)

[overview-es.pdf](#)

Medina, M & Moreno, C (2009). *Diseño de un modelo de gestión de RSE a la empresa Micro Pneumatic S.A.* [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Montúfar, V.C. y Rojas, E.L. (2022). Gestión Ambiental y Responsabilidad Social. *Revista producción + limpia*. Vol. 17, No 1. <https://doi.org/10.22507/pml.v17n1a2>

Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, 23(48), 105-126.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005)

[358X2009000200005](#)

Observatorio ambiental de Bogotá. (2019). *Producción Más Limpia (PML)*

- Ocampo, O., García, J., Ciro, L & Forero; Y. (2015). *Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas*. En: *Entramado*, 11(2). 72-90.
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>
- Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). *El consumo sostenible como perspectiva innovadora*. B – EUMED, 7-72. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7>
- Perspectiva Global sobre políticas de consumo y producción sostenibles, PNUMA, 2015.
<http://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=f2ada1bd-9b30-4c7b-b81b-35c5a1bc6fe9>
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. (S. f.). OECD iLibrary. Recuperado 20 de septiembre de 2022, de https://www.oecdilibrary.org/governance/g20-ocde-principios-de-gobiernocorporativo_9789264259171-es
- Rodríguez, Y., Cabrera, J & Frías, B. (2018). *Responsabilidad social empresarial: camino hacia una gestión organizacional estratégica*. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180–189.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131500116&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sánchez, N. (2007). *El marco lógico: Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*. *Visión Gerencial*, (2), 328-343. [Fecha de Consulta 2 de marzo de 2020]. ISSN: 1317-8822. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Valenzuela, L., Jara, M, & Villegas, F (2015). *Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero*. *Revista de Administración de Empresas*, 55(3), 329-344. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329

Victoria-Urbe, R., & García-Albarrán, M. A. (2019). Redefiniendo el concepto de necesidad para un contexto de diseño más sustentable y/o socialmente responsable. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, (26).

Apéndices

Apéndice A. Formato de Recolección de Información - Cuestionario

greenmóvil

Cuestionario de Aplicación a Personal

Instrucciones: Con el objeto de mejorar continuamente los procesos internos de calidad y de conocer la percepción de las personas entrevistadas en la empresa Green Móvil S.A.S., se desea conocer sus opiniones evaluativas, donde se tratará información de tipo personal y se obtendrá información de carácter institucional, que permitirá, desde distintas variables, diagnosticar la situación actual de la empresa en torno a la gestión de RSE.. Responder todas las preguntas de la manera más completa posible. Se reserva el derecho a la privacidad de la información dada

Fecha		Hora	
Nombre Del Entrevistado			
Área		Cargo	

A continuación encontrará una serie de preguntas cuya respuesta se debe señalar con una X según corresponda: Agradecemos su disponibilidad para responder este cuestionario con la mayor veracidad posible.

Gobernanza de la Organización	Respuesta		
	Si	No	No sabe No Responde
¿La empresa cuenta con una plataforma estratégica detallada (misión, visión, valores corporativos, políticas organizacionales, etc.?)			
El código de ética es vital en toda empresa. ¿Green Móvil sabe y cuenta con un código de ética propio?			

Derechos humanos	Respuesta		
	Si	No	No sabe No Responde
¿La empresa cuenta con herramienta propia para la resolución de las reclamaciones?			
¿La empresa cuenta con políticas donde se especifique que, de ninguna manera, se realiza trabajo forzoso?			
¿La empresa adopta medidas para evitar la discriminación en			

greenmóvil

Prácticas Laborales	Respuesta	
	Si	No
Durante el ejercicio de las operaciones, ¿se tienen políticas que afectan las condiciones de trabajo de los conductores?		
¿Analizan los riesgos en la seguridad de toda la planta de personal en la empresa?		

Medio Ambiente	Respuesta		
	Si	No	No sabe No Responde
¿Implementan estrategias que promuevan el correcto uso de los residuos?			
¿La empresa utiliza materiales reciclados y/o reutiliza agua?			
Teniendo en cuenta que el ambiente vive expuesto a diferentes patógeno que son expulsados al aire, ¿saben ustedes que son las emisiones de GEI?			

Prácticas Justas de Operación (Siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de Acuerdo)	Respuesta				
	1	2	3	4	5
Al tener zona de bienestar ¿se mejora el crecimiento y calidad de vida de los trabajadores?					

Asuntos de Consumidores	Respuesta	
	Si	No
¿Se cuenta con herramientas o mecanismos para la resolución de PQRS por parte de los usuarios?		
Al momento de recolectar los datos de los usuarios, ¿la empresa respeta el derecho de Habeas Data al momento de la obtención de la información?		

Participación activa y desarrollo de la comunidad	Respuesta	
	Si	No
Al prestar un servicio de transporte público, ¿es importante la participación de la comunidad para obtener sus propios intereses?		
¿Green Móvil ayuda a la proactividad y participación misma de la comunidad?		

greenmóvil

¿Tiene alguna observación?:

Agradecemos su tiempo. Para nosotros es importante su valiosa opinión.

Entrevistador	Cargo	Firma
Walther Palacios Mateus	Estudiante UNAD	