

**Propuesta de implementación de la guía ISO 26000 para mejorar los procesos de
Responsabilidad Social en la empresa Transportes Especiales Fénix S.A.S**

Karen Fernanda Taborda Fierro

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C
2020

**Propuesta de implementación de la guía ISO 26000 para mejorar los procesos de
Responsabilidad Social en la empresa Transportes Especiales Fénix S.A.S**

Karen Fernanda Taborda Fierro

Docente

Giovanny Melquicedec Martin Peña

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2020

Agradecimientos

Con todo amor, sinceridad y gratitud expreso mi mayor agradecimiento hacia las dos personas más importantes que tengo, mis padres, quienes han sido mi fortaleza, mi guía y acompañamiento continuo, no solo en esta etapa, sino dentro de todo el caminar de mi vida. Gracias a ellos por dar siempre lo mejor y dedicar todo su esfuerzo en motivarme, espero ser su mayor orgullo.

A Dios, gracias por la sabiduría, gracias a él por cada detalle para continuar mi proceso con salud, fuerzas y empeño. Su amor y bondad no tienen fin.

Por último, gracias a la institución por contribuir a mi formación con cada oportunidad de aprendizaje brindada; gracias a todas las personas que fueron parte de este proceso, entre ellas, el profesor Giovanni Martín, tutor y acompañante contenido de este proyecto, gracias por el tiempo dedicado, por compartir su conocimiento en cada aporte y enseñanza que enriquecieron mi trabajo.

Resumen

Este proyecto tiene como propósito, crear una propuesta de implementación de estrategias de responsabilidad social empresarial, enfocado en dos de las materias fundamentales que proporciona la guía ISO 26000, para Transportes Especiales Fénix SAS en los aspectos de prácticas laborales y medioambientales. Para llevar esto a cabo, se realizó un análisis al diagnóstico actual de la organización, por medio de herramientas de planeación estratégica y de recolección de datos, respecto de los criterios relacionados en la guía, que permitió identificar tanto fortalezas en su gestión y debilidades internas, como oportunidades y amenazas a las que se enfrenta a nivel externo. Por eso, se realizó una investigación aplicada, que permite aplicar conocimiento a un sector productivo, basada en métodos cualitativos con objeto de comprender la percepción acerca del tema desarrollado, en los participantes y grupos relacionados. Además de realizar un acercamiento a los procesos y cultura organizacional. Los resultados ratifican que, aunque la empresa actualmente cuenta con grandes fortalezas, esto no es suficiente para mejorar la perspectiva de sus grupos de interés, presentándose oportunidades de mejora encaminadas a sus colaboradores y regulaciones medioambientales, lo que hace viable la propuesta.

Palabras clave: Responsabilidad, Organización, Colaboradores, Medio ambiente, Negocios y Transporte.

Abstract

The purpose of this project is to create a proposal for the implementation of corporate social responsibility strategies, focused on two of the fundamental subjects provided by the guide ISO 26000, for Transportes Especiales Fénix SAS in the aspects of labor and environmental practices. To carry out this, an analysis was made of the current diagnosis of the organization, using strategic planning tools and data collection, regarding the criteria related in the guide, It allowed identifying both internal management strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats that it faces externally. For this reason, an applied research was carried out, which allows knowledge to be applied to a productive sector, based on qualitative methods in order to understand the perception of the topic developed in the participants and related groups. In addition to making an approach to the processes and organizational culture. The results confirm that, although the company currently has great strengths, this is not enough to improve the perspective of its stakeholders, Presenting opportunities for improvement aimed at its collaborators and environmental regulations, which makes the proposal viable.

Keywords. Responsibility, Organization, Employees, Environment, Business and Transport.

Tabla de contenidos

Introducción	12
Delimitación del problema.....	13
Tema	13
Planteamiento del problema.....	13
Pregunta de investigación	14
Objetivos	14
Objetivo general.	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación.....	14
Marco referencial	16
Marco Histórico.....	16
Década de los 30.....	17
Década de los 40.....	18
Década de los 50.....	18
Década de los 60.....	19
Década de los 70.....	19
Década de los 80.....	19
Décadas de los 90 y 2000.....	19
Actualidad.	20
Marco Teórico.....	21
Antecedentes	27
Sector transporte.....	27
Transporte terrestre.....	29
Transporte y Responsabilidad Social Empresarial.....	30
Marco Geográfico.....	30
Marco Legal	31
Código Sustantivo de Trabajo.....	31
Ley 9 de 1979.....	31
Decreto 1072 de 2015.....	32

Resolución 0312 de 2019.....	32
Decreto 1076 de 2015.....	32
Resolución 1565 de 2014.....	32
Ley 1259 de 2008.....	32
Resolución 0315 de 2013.....	33
ISO 26000.....	33
ISO 14001.....	34
SA 8000: 2001.....	34
IQNet SR10.....	35
Decreto 1079 de 2015.....	35
Metodología.....	36
Tipo.....	36
Fuentes de información.....	36
Fuentes Primarias.....	36
Fuentes Secundarias.....	37
Contextualización.....	37
Transportes Especiales Fénix.....	37
Herramientas de diagnóstico.....	39
Matriz DOFA.....	39
Matrices de evaluación interna y externa.....	42
Instrumentos de recolección de datos.....	45
Entrevista.....	45
Encuesta.....	45
Bitácora de Observación.....	46
Resultados y análisis de información.....	46
Formulación de propuesta de mejora.....	55
Desarrollo del plan.....	55
Administración del proyecto.....	61
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	64
Limitaciones.....	65

Referencias..... 66

Anexos 74

Lista de figuras

Figura 1. Mapa marco referencial	16
Figura 2. Principio de los antecedentes RSE.	17
Figura 3. Conceptos de la RSE..	24
Figura 4. Stakeholders de una empresa.	25
Figura 5. Materias Fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial.....	27
Figura 6. Participación de los servicios de transporte.	28
Figura 7. Tipo de transporte.....	28
Figura 8. Parque automotor de vehículos de servicio público.....	29
Figura 9. Localización, Especiales Fénix.	31
Figura 10. Mapa conceptual ISO 26000.....	34
Figura 11. Logo Especiales Fénix.....	37
Figura 12. Análisis de entrevistas.....	48
Figura 13. Gráfica de fases para el plan de RSE.....	55
Figura 14. Administración del proyecto.	61

Lista de tablas

Tabla 1 Planteamientos principales.....	18
Tabla 2 Resumen planteamientos relevantes.	20
Tabla 3 Relación del marco teórico.....	21
Tabla 4 Clientes y servicios de Especiales Fénix.....	38
Tabla 5 Matriz DOFA Medioambiente	39
Tabla 6 Matriz DOFA empleados.	40
Tabla 7 Escala de Medición Matriz MEFI de los conceptos de administración estratégica.	42
Tabla 8 Matriz MEFI Transportes Especiales Fénix.....	43
Tabla 9 Escala de Medición Matriz MEFE de los conceptos de administración estratégica.	43
Tabla 10 Matriz MEFE Transportes Especiales Fénix.....	44
Tabla 11 Análisis encuesta de medición clima organizacional.....	49
Tabla 12 Análisis encuesta de medición aspectos ISO 26000.....	51
Tabla 13 Análisis de observación.....	52
Tabla 14 Primera fase del Plan Estratégico de RSE.....	55
Tabla 15 Stacheholders de Especiales Fénix	56
Tabla 16 Plan de acción de RSE.	57
Tabla 17 Plan de comunicación	60

Lista de anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista	74
Anexo 2. Consentimiento informado de entrevista.....	74
Anexo 3. Cuestionario de Clima Laboral. (Litwin & Stringer, 1968).....	75
Anexo 4. Cuestionario de factores ISO 26000.....	77
Anexo 5. Instrumento general de observación.....	78
Anexo 6. Codificación pruebas de clima y compromiso. (Marín, 2003).	79
Anexo 7. Método de codificación para medición de clima organizacional.....	79
Anexo 8. Codificación y tabulación de datos encuesta de factores ISO 26000.....	81

Introducción

Dentro de la evolución de las organizaciones, se puede encontrar un término en auge, que permite tomarse como una herramienta para mejorar procesos y actividades que pudieran causar impacto tanto interna como externamente, además de tener como objetivo el desarrollo social tomando estrategias y buenas prácticas. Para incorporarla en una empresa se pueden tomar distintos documentos de apoyo, tales como la ISO 26000 que muestra la importancia y la forma correcta de aprovechar la Responsabilidad Social Empresarial, de manera que siga su curso libremente sin afectar negativamente ni al ambiente ni a las personas.

La responsabilidad social empresarial, es un camino que se está tomando los nuevos paradigmas del mundo empresarial. Es por ello, que se toma como propósito para Especiales Fénix, comenzar a andar el mismo, para tener un modelo de negocio comprometido con el desarrollo sostenible.

Dado lo anterior, se establece el diseñar una propuesta de mejoramiento en responsabilidad social empresarial, bajo los parámetros de la guía ISO 26000 en su actividad de transporte, delimitándose a dos aspectos clave para su desarrollo actual, el medio ambiente y las prácticas laborales. El desarrollo de esta investigación, se distribuye en cuatro grandes etapas. La primera comprende la definición del problema, dando enfoque al cómo implementar la guía en los procesos de Especiales Fénix, unos objetivos que contemplan la propuesta de mejoramiento basada en un plan de RSE, el diagnóstico actual y los requerimientos de los grupos de interés, como base para el desenvolvimiento del trabajo y la búsqueda de forjar la percepción del colaborador y de la comunidad por medio de estas prácticas. En la segunda etapa, se encuentra el marco referencial, compuesto en principio por las lecciones aprendidas a través del tiempo en materia de RSE, desde la década de los 30's hasta la actualidad. Este incluye también un marco teórico en donde se enmarcan conceptos y teorías relevantes para el tema de investigación; además de información del sector en el que se desenvuelve Transportes Especiales Fénix y parte de su trayectoria como empresa, en complemento con el marco geográfico. Por último, se encuentra un marco legal, en donde se expone en materia normativa los deberes de la compañía.

La tercera etapa, sustenta la metodología utilizada para el progreso del presente trabajo y la manera de recolectar los datos necesarios para realizar análisis de los mismos y así, poder obtener las conclusiones, recomendaciones y la propuesta de mejora, siendo esta la última etapa de la investigación, en donde finalmente se plantea un plan que demuestra la forma adecuada de implementar la guía ISO 26000 en los procesos de la empresa Transportes Especiales Fénix.

Delimitación del problema

Tema

El estudio se desenvuelve dentro del término de Responsabilidad Social Empresarial respecto al medio ambiente y prácticas laborales, según la guía ISO 26000. A lo largo de los años se ha incrementado la preocupación por tener prácticas que garanticen la sostenibilidad, como resultado, se obtienen una cantidad considerable de investigaciones, aplicación a organizaciones, teorías, índices, estándares y demás, las cuales servirán de apoyo para el desarrollo teórico y funcional de la investigación. Cabe resaltar, que de principio se toman solo los aspectos de prácticas laborales y medioambientales, el resto de ellos no se tendrán en cuenta para el desarrollo del trabajo, esto se dará más adelante, en cuanto se logre el cumplimiento de los requisitos aquí expuestos.

Planteamiento del problema

La empresa Transportes Especiales Fénix, durante su trayectoria ha tenido gran acogida por sus afiliados, contratistas y clientes, pero, cabe destacar las barreras, en su mayoría legales que ha atravesado la industria del transporte especial de pasajeros, esto ha traído como consecuencia, bajo porcentaje de crecimiento en los últimos años, se agrega además, el auge de los servicios por plataformas informales tales como Uber, Beat, Didi, entre otras, complicando así la competitividad y deteriorando significativamente la necesidad de utilizar un servicio puerta a puerta con vehículos públicos. Por otro lado, respecto a la gestión interna de la misma, se presentan problemáticas dentro de las cuales se destacan la desmotivación por parte de los colaboradores, que afecta negativamente el clima organizacional y la productividad por falta de incentivos, crecimiento y sobrecarga laboral, que además aumenta el riesgo de accidentes y enfermedades laborales. Así mismo, se evidencia la falta de aplicación de normas en pro del medio ambiente, también se presenta una falencia en el control sobre las condiciones de la flota y el control de gases de las mismas por el uso de combustibles fósiles que afectan el cambio climático. También, se expone el uso excesivo de papelería en los trámites internos y externos.

Este trabajo busca implementar un plan de mejora como alternativa que contribuya al mejoramiento de la problemática ya expuesta, y que conlleve al aumento del valor agregado de la organización y la fidelización de su cliente interno y la comunidad en general. Además, de dar los primeros pasos en cuestión de responsabilidad social en el sector transporte, principalmente en aspectos del medio ambiente y las prácticas laborales, considerando a estos como los principales afectados por la operación realizada. Es por esto que al implementar una estrategia con base a la

ISO 26000, le dará un mejor posicionamiento, reconocimiento y le ha de permitir generar confianza y seguridad, además de estar a la par con grandes corporaciones que se acogen a las tendencias de manejar prácticas basadas en esta guía. Complementando esta información con el uso de algunas herramientas de planeación estratégica como lo son las matrices de evaluación interna y externa (MEFI, MEFE), DOFA y herramientas de investigación cualitativa como son: bitácoras de observación, análisis documental, encuestas y entrevistas. (Hernández, Fernández y Batista, (2010)(p.504).

Pregunta de investigación

¿Cómo implementar la guía ISO 26.000 en la empresa Transportes Especiales Fénix S.A.S en los asuntos de medio ambiente y prácticas laborales, para la mejora de sus procesos de Responsabilidad Social Empresarial?

Objetivos

Objetivo general.

Proponer un diseño de un plan de Responsabilidad Social basado en la ISO 26000 con enfoque en el medio ambiente y prácticas laborales de la empresa Transportes Especiales Fénix S.A.S con el fin de mejorar sus procesos e imagen corporativa

Objetivos específicos.

1. Desarrollar el diagnóstico estratégico de la empresa Transportes Especiales Fénix en materia de responsabilidad social.
2. Identificar los requerimientos de los grupos de interés en cuanto a los asuntos de empleados y medio ambiente según la ISO 26000.
3. Formular un programa de Responsabilidad Social Empresarial de acuerdo al diagnóstico empresarial y los requerimientos de los grupos de interés.

Justificación

Actualmente, las empresas buscan tomar decisiones que les permitan mejorar su imagen corporativa y así aumentar su competitividad tal y como la industria lo exige para generar un producto o como en el caso de Especiales Fénix prestar un servicio, esto involucra la búsqueda de herramientas y estrategias que permitan demostrar el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Para las compañías no solo basta el hecho de alcanzar la calidad para ser reconocidos, sino que es especialmente relevante involucrar en sus procesos, actividades y decisiones objetivos en cuanto a minimizar el impacto negativo a aspectos ambientales, sociales, culturales, políticos, entre otros.

Para Transportes Especiales Fénix un plan de responsabilidad social empresarial se refleja como una oportunidad para mejorar sus procesos y reconocimiento positivo en cuanto a imagen corporativa. Además, ser una empresa socialmente responsable según la norma ISO 26000 trae múltiples beneficios principalmente, la mejora de la imagen que perciben los consumidores, entes gubernamentales y la sociedad en general frente a la compañía, esto también contribuye a mejorar significativamente la calidad de vida de los empleados, afiliados y contratistas, apoyando a los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo ya existentes o resaltando la necesidad de crear uno.

En el caso del tipo de servicio que se presta, el transporte, la mayoría de empresas del gremio no cuentan con herramientas o estrategias de responsabilidad social, y el diseño de un plan que incluya este compromiso resulta beneficioso para todas las partes interesadas, involucrando principalmente a los empleados sobre el cuidado de sí mismos, y a la par el medio ambiente a sabiendas de que los vehículos automovilísticos de cualquier tipo pueden tener gran impacto en el medio ambiente y el cambio climático.

Para el desarrollo de este plan, analizando las necesidades de Transportes Especiales Fénix, se refleja la necesidad de enfocarse en dos de las siete materias fundamentales que expone la ISO 26000 en relación con la responsabilidad social, estos son los empleados que concierne a las prácticas laborales y lo que representa el medio ambiente, esto se debe a que el 90% de la atención al cliente la prestan directamente los empleados, ellos son la materia más importante de la empresa y estando en condiciones óptimas y fomentando el desarrollo personal y profesional, se beneficiará la empresa con su calidad mayor y fidelización del cliente y, los empleados en su bienestar y armonía con su vida personal y familiar. El medio ambiente se presenta como otro de los enfoques, ya que, al tratarse de transporte, los vehículos deberían contar con características especiales para mitigar el impacto negativo que pudiera presentarse ante el hábitat y el clima.

Dicho lo anterior, de esta forma la empresa logrará mejorar todo su proceso interno y externo para aumentar la percepción positiva de las partes interesadas en cuanto a todos los aspectos éticos, sociales, culturales, ambientales y demás que incluye o podría incluir a futuro la operación de Transportes Especiales Fénix. Además, de ser una de las pioneras del sector en impulsar objetivamente el desarrollo sostenible por medio de la Responsabilidad Social Empresarial.

Marco referencial

El desglose general del presente marco de referencia, se dará como lo indica el siguiente mapa.

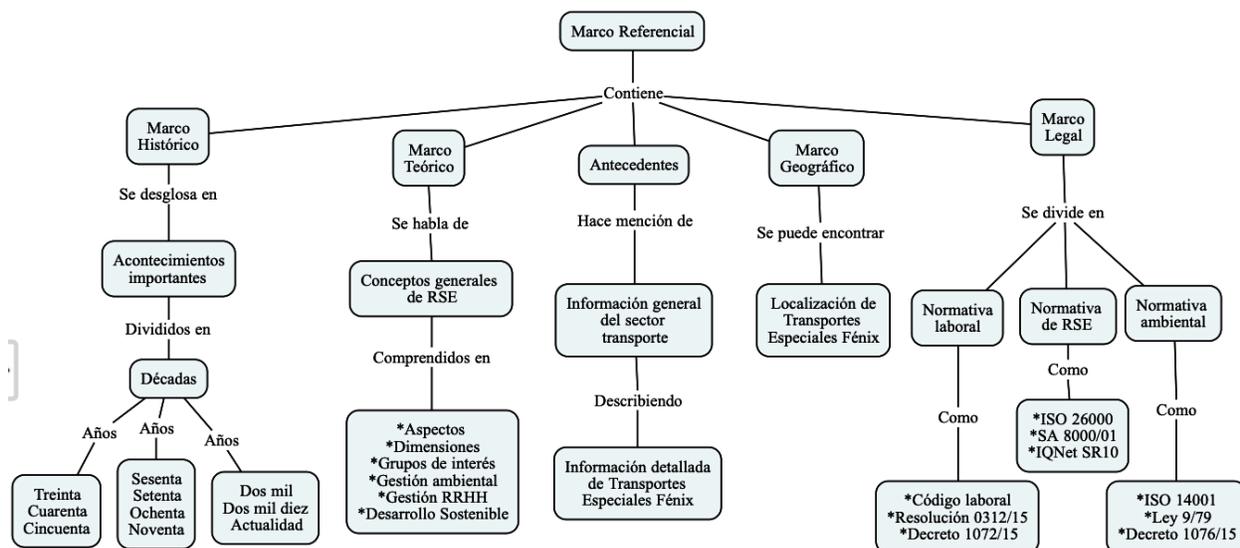


Figura 1. Mapa marco referencial. Autoría propia (2020).

Este marco referencial en donde se desarrollan distintas indagaciones respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, está compuesto por un marco histórico, en donde se consideran las enseñanzas más destacadas sobre el tema, desde su aparición hasta la actualidad. En segundo lugar, se encuentra un marco teórico, el cual, incluye las principales teorías y conceptos útiles para el desarrollo del estudio de caso, enmarcado por supuesto por la guía ISO 26000. En tercer lugar, se encuentran antecedentes relevantes del sector en donde se desenvuelve la empresa a la cual se aplica la teoría, además de exponer un estado de arte, donde se presentan otras investigaciones aplicadas a este sector. Por otro lado, un marco geográfico que muestra la localización de Transportes Especiales Fénix SAS, y por último se desglosa un marco legal en materia de RSE, medio ambiente, prácticas laborales y de transporte, a las cuales se enfrenta la empresa a nivel nacional.

Marco histórico

A lo largo de los años, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha sido un tema de gran importancia para todas las industrias, sectores económicos y todo el entorno en general, pues

contiene aspectos relevantes para el desarrollo y el mejoramiento de imagen del cliente. Por lo anterior, es pertinente involucrar la amplia evolución que ha tenido la RSE.

El termino Responsabilidad Social Empresarial, ha existido desde el origen del ser humano, como se observa en la figura 2, solo que con una visión distinta, reflejada hacia el comportamiento, destacando la importancia del respeto para cada individuo. En el mundo empresarial se empiezan a dar algunas prácticas filantrópicas a partir del empoderamiento de la propiedad privada. Es así como, a partir del siglo XIX, las prácticas organizacionales mejoraron notablemente en cuanto a las condiciones de trabajo.

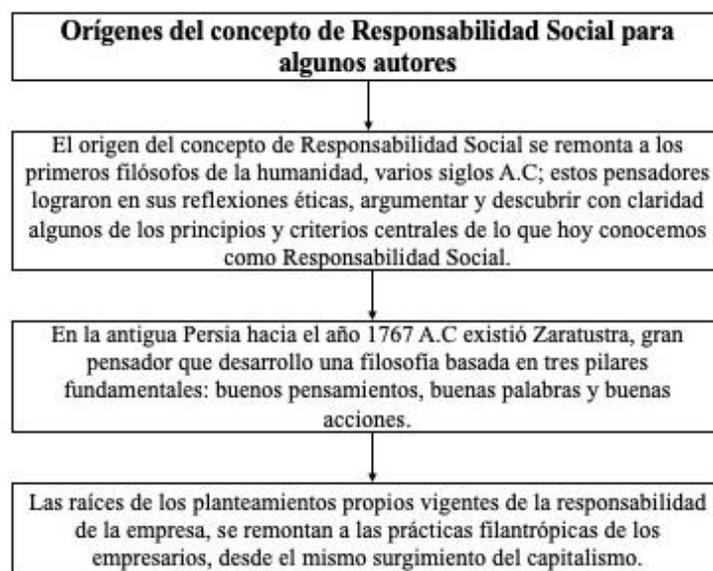


Figura 2. Principio de los antecedentes RSE Herrera y Abreu (2008) (Benavidez, 2008) (p.18).

Década de los 30.

- Tetrault (2009) (p.79), cita a Berle y Means, que hablan en esta época de la revolución corporativa, resaltando los cambios de la forma tradicional de liderar las empresas, viendo estas como instituciones humanas.
- Se destaca la importancia de los incentivos para el grupo de trabajo, luego del Experimento Hawthorne de Mayo en 1927, incluyendo los problemas humanos como parte de la industria. Los empleados de la planta de la compañía eléctrica consideraban que debían tener mejores condiciones laborales, por ello, la compañía creó un programa que les permitiera tener alcance a las peticiones realizadas.

- Barnard (1938) (p.80), asegura que el ejecutivo (líder), es quien debe tener valores firmes y fomentarlos en la organización para tener buena relación con clientes, empleados, suministros, entre otros.

Década de los 40.

Esta etapa conocida por muchos como “Segunda Guerra Mundial y Reconstrucción” se destaca por el reconocimiento de los valores sociales a los cuales las empresas deben responder según Simon (1945) y Roethlisberger (1977), quienes concuerdan en asegurar que un ejecutivo irresponsable no debe existir, pues este es la autoridad y por lo tanto debe transmitir buen ejemplo ante los empleados, teniendo en cuenta los factores sociales y culturales destacables luego de la segunda guerra mundial.

Década de los 50.

“La práctica de la gestión de Drucker (1954) es el nacimiento de responsabilidad social corporativa” (Tetrault, 2009) (p.81), no se deja de lado el cumplimiento de metas y objetivos de desempeño, pero se toman en cuenta las prácticas para el bien público. Drucker (1954) (p.390) expone que el maximizar ganancias es el aspecto menos relevante, lo más importante, es cubrir los riesgos de actividad económica.

El autor (Selznick, 1957) (p.4), expuso la teoría de Liderazgo de Administración, incluyendo aspectos importantes de responsabilidad social como el código de ética.

Los planteamientos generales más específicos de las anteriores décadas se resumen así:

Tabla 1

Planteamientos principales

ETAPA	PLANTEAMIENTO
Décadas = treinta – cuarenta	Equilibrio entre la mejor forma de liderar y la integración de la comunidad. La necesidad de adaptar valores sociales luego de la Segunda Guerra Mundial.
Décadas = cincuenta	Se toma como referencia, las teorías de Drucker, en las cuales se plantea que perdurar a largo plazo es prioridad.

Nota: Autoría propia, (2020).

Década de los 60.

La estrategia de decisión de (Lindblom, 1991) (p.209) relaciona la ética, la moral y los valores dentro de la formulación de políticas de comportamiento. Se deduce la necesidad de plantear la administración con base a la ética, tomando en cuenta los intereses públicos y de las partes interesadas que tenga la empresa. Además, Cyert y March (1963) (p.27) ilustran lo relevante de incorporar sistemas que mitiguen los accidentes fatales en plantas de todo tipo.

También se destaca, (Ansoff, 1965), que identifica dos categorías de la responsabilidad social; filantropía e interés propio.

Década de los 70.

Para esta época, el autor Andrews (1971, p.8-12), atribuye a la responsabilidad social por medio del concepto de estrategia corporativa, una especie de protocolo que debe tener un ejecutivo en donde intervengan valores, ética y moral en todas las actividades empresariales.

Década de los 80.

En esta década resaltan aún más, las partes interesadas, las cuales Freeman asegura que son la base para la gestión integral. Se define el término como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización”,

En el año 1984, Drucker revisó sus conceptos para comprender la relación entre las empresas y la sociedad, y afirmó que la RSE puede ser una oportunidad de negocios para que las empresas mejoraren la rentabilidad financiera (Drucker, 1984, págs. 53-63)

Décadas de los 90 y 2000.

- Desde 1990 hasta ahora, el concepto de RSE ha sido promovido casi universalmente por todos los constituyentes de la sociedad (Moura-Leite & Padgett, 2011), lo anterior explica la gran acogida que ha tenido el término.
- En el año 1994, se crea el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE-, y en 1998 el Instituto Ethos de Brasil, fijando sus esfuerzos en generar conciencia sobre las principales problemáticas que afectan a países latinoamericanos. (Manga Quintana, 2010) (P.21-23)
- En el 2000 el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) definió la Responsabilidad Social Corporativa como “el compromiso de las empresas de

contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (Tetrault, 2009) (p.87). Además, los autores Foladori y Tommasino (2000) relacionan el nacimiento del desarrollo sostenible con la preocupación y reconocimiento por el daño causado al medio ambiente.

- Se toma el internet y las redes sociales como una herramienta clave para fomentar la responsabilidad social empresarial y dar una mejor perspectiva al consumidor.
- En el año 2010 fue publicada la ISO 26000, un conjunto de guías que establecen recomendaciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

En la siguiente tabla se resumen los planteamientos más importantes:

Tabla 2

Resumen planteamientos relevantes.

ETAPA	PLANTEAMIENTO
Décadas = sesenta – setenta	Incluyen la ética general como herramienta para crear de políticas de comportamiento.
Décadas = ochenta	Se amplía el término de los Stakeholders como base de la gestión.
Décadas = noventa – dos mil.	La importancia de las partes interesadas se amplía a un beneficio financiero. Se crean organizaciones en pro de generar conciencia.

Nota: Autoría propia, (2020).

Actualidad.

Hoy en día, la búsqueda de rentabilidad comparte objetivos en aspectos de RSE, incrementando así el compromiso con el desarrollo sostenible. Pérez, Espinoza, & Peralta en 2016 (p.171), citan a Antelo y Robaina 2015 así: “la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible”, así pues, las organizaciones son quienes deben promover el valor del actuar ético.

Duque, Cardona, y Rendón, 2013(p.198), dan a una síntesis común donde se presentan siempre tres factores fundamentales, los actores participantes (Stakeholders), el medio ambiente y las empresas vistas como un motor de bienestar.

Sobre el año 2015 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, crea los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), encaminados para poner fin a la pobreza, preservar el planeta, garantizar la paz y, sobre todo, equilibrar el medio ambiente, la economía y lo social, que se integra con la Agenda 2030, que contiene a una serie de metas por cumplir por medio de los objetivos.

Marco teórico

Para entender el concepto y contexto en el cual se desenvuelve este aspecto, que nace de la necesidad de la búsqueda de beneficio de los grupos de interés, es de gran importancia considerar teorías, definiciones y factores relevantes tomadas en la actualidad, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3

Relación del marco teórico.

Dimensión	Categorías	Variables	Concepto	Autores
Responsabilidad Social Empresarial	Factores	Respeto al medio ambiente	Compromiso de realizar actividades sin comprometer el medio ambiente	(ISO, 2010), (Ortiz, 2017), (Pérez, Espinoza, & Peralta, 2016), (Antelo & Robaina, 2015), (Kouatli, 2019), (Callado, 2016), (Chávez, 2011).
		Desarrollo social	Evolución y cambio positivo del capital humano	
		Desarrollo económico	Crecimiento económico	
		Recursos	Se utilizan recursos físicos, económicos y humanos.	
	Componentes	Visión	Congruencia en el desarrollo de la empresa y el reflejo de sus valores	(Stuebs & Sun, 2015), (ISO, 2010), (Cuevas, 2011), (Céspedes, Martínez y Carmona, 2012), (Barnard, 1938), (Aras & Crowther, 2009).
		Relaciones	Buenas prácticas para cumplir expectativas de partes interesadas	
		Lugar de trabajo	Prácticas laborales justas	
		Responsabilidad	Rendición de cuentas adecuada.	

Responsabilidad Social Empresarial		Mercado	Estrategias de la relación que se crea entre la RSE y los procesos comerciales	
	Grupos de interés	Partes interesadas de la sociedad	Estas integran el medio ambiente, la comunidad, el estado y ONG's.	(Cegesti, 2016), (Kouatli, 2019), (Amo-Mensah & Tech, 2018), (Matten & Moon, 2018).
		Partes interesadas externas	Hacen parte indirecta del funcionamiento como clientes y proveedores	
		Partes interesadas de la organización	Tienen relación directa con la empresa, como los empleados, directivos y accionistas	
	Gestión ambiental	Aspectos ambientales	Elementos utilizados en actividades, productos o servicios que interactúan con el medio ambiente.	(ISO, 2015), (SGS Academy, 2012), (Massolo, 2015), (Huda, Mulyadi, Hananto, Nor-Muhamad, Mat-Teh y Don, 2018), (Essid & Berland, 2018)
		Impactos ambientales	Efecto en el ambiente que producen la actividad de una organización	
		Política ambiental	Conjunto de acciones para proteger el medio ambiente	
	Gestión de Recursos Humanos	Clima organizacional	Percepción de los miembros de la organización acerca de las prácticas, procedimientos y valores	(Chung-Jen, Jing-Wen y Yung-Chang, 2010), (Koo & Kwon, 2014), (ISO, 2010), (Ministerio de Trabajo, 2015), (Ministerio de Trabajo, 2019)
		Gestión del conocimiento	Principal autor para la creación de innovación	
		Comportamiento ético	Ser acorde con los principios de buena conducta aceptados	
Cuidado integral del trabajador		Políticas para minimizar el riesgo de accidentes y enfermedades laborales		
Desarrollo Sostenible	Desarrollo Sostenible	Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.	(Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987), (ISO, 2010), (Gómez, 2013).	

	Beneficios	Ventaja competitiva	Característica diferenciadora de una empresa que la posiciona mejor ante las demás	(ISO, 2010), (Ministerio de Trabajo, 2015), (Huda, Mulyadi, Hananto, Nor-Muhamad, Mat-Teh y Don, 2018), (Buendía, 2013).
		Desarrollo profesional	Posibilidad de los colaboradores de adquirir mayores aptitudes	
		Imagen corporativa	Percepción de consumidores, entes gubernamentales y sociedad en general frente a una compañía.	

Nota: creada a partir de teorías y conceptos existentes. Autoría Propia, (2020).

El concepto general de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se engloba en su mayoría de la misma forma para todos los autores, como lo demuestran Amo-Mensah y Tech (2018), citando la definición publicada por la Comisión Europea en 2001(p.142), como “la integración de manera voluntaria de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones, procesos comerciales, como también en la interacción con las partes interesadas.” Coincidiendo con la definición que brinda la Guía Técnica Colombiana GTC 180. Reforzando lo anterior, Huda, Mulyadi, Hananto, Nor-Muhamad, Mat-Teh y Don en 2018, le dan sentido al término, especificando que se refiere a ampliar la preocupación ambiental, donde tanto la sociedad como la organización tendrían un valor beneficioso al actuar con respeto, “mediante un comportamiento ético y transparente” (Organización Internacional de Estandarización, 2010) (p.4).

Además, se infiere que, las corporaciones deben brindar un respeto por la vida y el trabajo, ya que “es una obligación de las empresas proteger y velar por los derechos de sus empleados, y por derecho a una calidad de trabajo justa.” (Manga Quintana, 2010)(p.8). Por otro lado, cabe resaltar el enfoque que tiene la investigación, es importante resaltar el interés de Barragán (2018), por incluir el medio ambiente en su definición exponiendo la publicada por el Instituto Ethos de Brasil en 2009 así: “objetivos empresariales compatibles con el desarrollo sostenible, conservando recursos ambientales”, coincidiendo con Kouatli (2019), en que el objetivo de la RSE es reducir los factores negativos que afectan el medio ambiente.

Respecto a los factores, se coincide que se compone por tres de estos, reflejados en la figura 3, en donde se infiere que, se representan como las prácticas que demuestren respeto por el medio ambiente, el aporte al desarrollo social y la generación de economía de manera sostenible. Aquí, entran a jugar un papel importante, los recursos que se destinan para que estas prácticas sean posibles, en este caso los físicos, económicos y humanos.



Figura 3. Conceptos de la RSE. (Ortíz, 2017)(p.14).

Una revisión de la literatura en cuanto al tema, concluye que la definición contiene distintos componentes, citados principalmente por (Stuebs & Sun, 2015), como visión, relaciones, lugar de trabajo, responsabilidad y mercado. Integrando estas al funcionamiento óptimo e integral de la empresa y emparejándolas con las expectativas de los Stakeholders.

Los Stakeholders o grupos de interés de una empresa, dependen de las entidades con las que se relaciona, dependiendo del tipo existen diferentes prioridades, aunque estas suelen mantener la clasificación que se visualiza en la figura 4. Estas partes son los grupos que se relacionan directa o indirectamente con el funcionamiento de la compañía, ya que “tienen uno o más intereses que pueden verse afectados por las decisiones y actividades de una organización... le da incumbencia en la organización” esto genera una relación formal o incluso no reconocida con esta. (Organización Internacional de Estandarización, 2010)(p.4)



Figura 4. Stakeholders de una empresa. (Cegesti, 2006)(p.5).

Dadas las materias fundamentales, la gestión ambiental, hace parte del enfoque dado a esta investigación, varios autores resaltan la importancia y concuerdan en los componentes de su definición para Massolo, en 2015(p.11), es un conjunto de acciones y estrategias para organizar las actividades influyentes en el entorno, mitigando los problemas ambientales. Esto, coincide con la definición de la Red de Desarrollo Sostenible de Colombia en 2001, citado en Canro (2018), esta última tiene un componente distinto, ya que lo relaciona con el desarrollo sostenible.

La referencia más relevante es la ISO en su norma 14001, (citado en Essid y Berland, 2018), definiendo esta gestión como los resultados medibles por medio de las políticas, objetivos y metas, determinándola como herramienta vital para la vida comercial de las compañías y el desarrollo de estrategias de crecimiento. Esta norma, contiene conceptos y requisitos necesarios para crear un Sistema de Gestión ambiental (SGA), tomado como un estándar que demuestre el desempeño, es certificable y su alcance se define para cualquier organización, con propósito de proporcionar un marco de referencia mediante el ciclo PHVA.

Así mismo, hay quienes relacionan directamente la gestión ambiental con las prácticas laborales, como Céspedes, Martínez y Carmona en 2012, al integrar estos enfoques, se encuentra que la participación de los empleados es un requisito fundamental para la implementación exitosa de tecnologías verdes.

Siendo la gestión del recurso humano, otro de los enfoques de la investigación, es necesario resaltar que se debe iniciar, en agregar conciencia por medio del aprendizaje, dentro de las instituciones, las empresas y el gobierno para garantizar la debida enseñanza de los conceptos.

Existen dos aspectos relevantes como lo son el clima organizacional y la gestión del conocimiento, mencionado por varios autores, entre ellos Kankanhalli (citado en Chung-Jen, Jing-Wen y Yung-Chang, 2010). El clima, se entiende como una percepción de los miembros de una organización acerca de su lugar de trabajo, prácticas, procedimientos y valores que pudieren afectar cualquier tipo relación interna. Dentro de esto, se destaca que un alto nivel de pertenencia y comprensión a los empleados, animará a trabajar en grupo y lograr objetivos mutuos, mejorando su motivación. Por su parte, la gestión del conocimiento, es el principal autor para la creación de innovación en cualquier compañía, ya que define la capacidad de los subordinados para tomar decisiones y brindar opinión, así mismo, es una forma de mantener la retención talentos.

El clima organizacional visto como “clima ético”, (Koo Moon & Kwon Choi, 2014) se refiere a la captación colectiva de los empleados, de cómo sus organizaciones son éticas y les proporciona información sobre los comportamientos éticamente correctos o incorrectos dentro de las la misma.

El desarrollo sostenible, es otro de los conceptos con los que se relaciona la RSE, la Red de Desarrollo Sostenible de Colombia en 2001, citado en Canro (2018), lo define como “aquel que le permita al hombre el desenvolvimiento de su patrimonio biofísico y cultural, garantizando su permanencia en el tiempo.” Es decir, garantizar la existencia de la organización a largo plazo, sin afectar los recursos, que serán usados por las próximas generaciones.

Los autores en su mayoría, aseguran que los beneficios de incorporar prácticas de RSE, se centran en la ventaja competitiva, el desarrollo profesional por medio de la gestión del recurso humano, dando la posibilidad a los colaboradores de adquirir mayores aptitudes, y el mejoramiento de la imagen ante la sociedad. “Un mundo preocupado por el medio ambiente, la pobreza y la calidad de vida, a eso tienen que apuntarle para su desarrollo productivo, ser bueno con la sociedad, hoy en día, vende.” (Manga, 2010). Desde otro punto de vista, la Guía Técnica Colombiana GTC 180 de Responsabilidad Social expone que las prácticas socialmente responsables, permiten a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental.”

Se considera la guía ISO 26000, como la fuente más relevante, que permite conocer aspectos y conceptos de gran importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, considerando el ambiente como un “entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua,

el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones”. Además, esta nos expone a groso modo, las prácticas en las cuales se debe incorporar la responsabilidad de una organización, tal y como se expone en la siguiente imagen:



Figura 5. Materias Fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial. Organización Internacional de Estandarización, (2010).

Para esta guía, una de las características esenciales sobre el tema se trata de la voluntad de las organizaciones por incorporar aspectos sociales y ambientales en sus procesos y por ende, que sean de influencia para la toma de decisiones. Si bien se trata de un documento no certificable, es un primer paso a la normalización internacional que guía a la implementación de prácticas específicas.

Antecedentes

Sector transporte.

El transporte hace parte del gran sector terciario o de servicios, ya que se provee a la población, beneficios que satisfacen la necesidad de transportarse o en dado caso, de transportar algún tipo de mercancía y alimentos, además, se incluye en el PIB de cada nación. A continuación, se presentan las últimas estadísticas del Ministerio de Transporte (2018), las cuales nos permiten observar que en general durante los años 2017 y 2018, los servicios de transporte tienen una participación del PIB nacional superior al 82%, siendo mayoría el de tipo terrestre, seguido por el aéreo y, por último, el acuático.

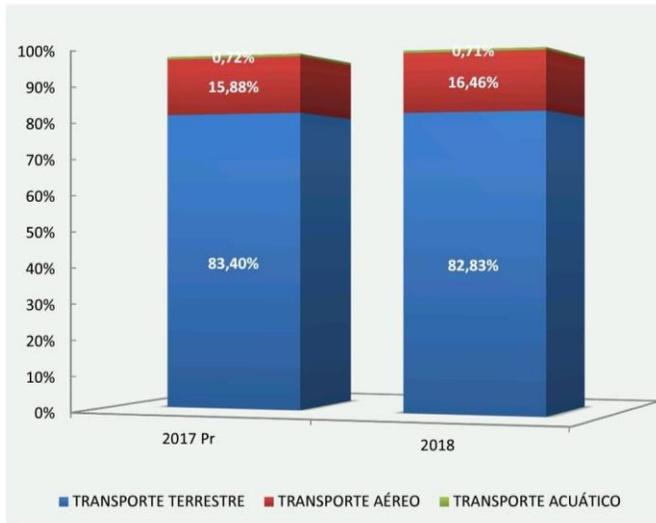


Figura 6. Participación de los servicios de transporte. Ministerio de Transporte (2019).

Igualmente, el sector transporte tiene gran valor estratégico y participa en la vinculación de actividades productivas, comerciales y sociales. En Colombia, este servicio está regulado por el Ministerio de Transporte, que se considera el organismo de control que emite las políticas y controles, que deben adoptar las empresas dedicadas a prestar este servicio. Caicedo (2013).

Existen tres tipos de transporte como se refleja en la siguiente imagen:

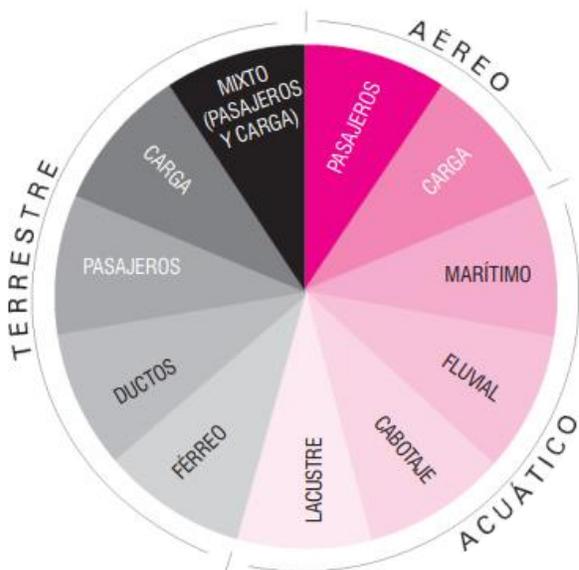


Figura 7. Tipo de transporte. (Montañez, Moreno Gómez, Villalobos, & Sierra, 2003).

Es importante mencionar que es un sector de amplio crecimiento y, por lo tanto, “...el transporte es indispensable para la modernización de un país y la superación de cuellos de botella en el desarrollo. Por esta razón se requiere de un transporte ágil y eficiente...” (Montañez, Moreno Gómez, Villalobos, & Sierra, 2003). Se debe Fortalecer íntegramente con la salud y educación de todas las regiones, ya que es la única herramienta de conectar cualquier lugar del país y del resto del mundo. Para lograr esto hay un plan logístico, que se ha planteado claramente a través del DNP.” (Economía, 2017)

Transporte terrestre.

Haciendo un enfoque al transporte terrestre o por carretera, siendo notoriamente el más usado y acogido en todo el territorio colombiano, tanto para carga como para pasajeros. Para el servicio de transporte de pasajeros terrestre, existen varios tipos, como el masivo, intermunicipal, urbano, distrital, interurbano, turismo y especial, en este último se incluyen (escolar, empresarial y puerta a puerta). En el reporte de Caracterización del Transporte en Colombia Diagnóstico y Proyectos de Transporte e Infraestructura, entregado por la oficina de planeación del Ministerio de Transporte en 2005, se diagnosticaron alrededor de 891 empresas autorizadas para prestar servicios de transporte por carreteras en todo el país. Es claro que este tipo de transporte debe utilizar un parque automotor de vehículos públicos, mayormente conocidos como “placa blanca”, en Colombia, la mayoría de estos vehículos son automóviles (25,1%) y camionetas (22,2%), para el transporte de pasajeros y, camiones (20,9%), para el transporte de carga.

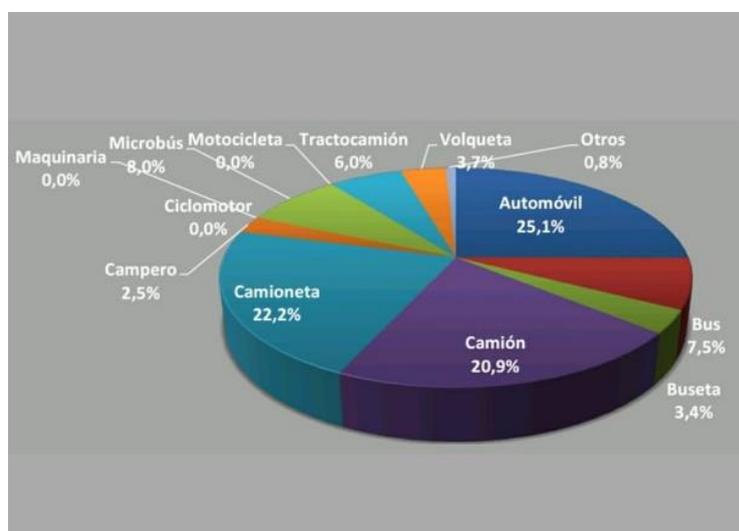


Figura 8. Parque automotor de vehículos de servicio público. Ministerio de Transporte (2019).

Transporte especial de pasajeros. El servicio de transporte especial, hace referencia a la movilización realizada en vehículos de transporte público, en su mayoría se adecuan para el transporte escolar, empresarial, de turismo y de servicios de salud. Tiene un componente más personalizado, debido a que su proceder es puerta a puerta.

Las empresas que se encuentran en virtud de brindar este servicio, deben estar abaladas por el ministerio de transporte y además, pertenecer a una territorial departamental, siendo estos los entes de control. El Tiempo, a través de su revista Motor (agosto 2018), expone un informe en donde se cierra junio del mismo año con 1.719 empresas con habilitación para prestar este tipo de servicio.

Transporte y Responsabilidad Social Empresarial.

En Colombia, no se marca la aplicación de estrategias de RSE, en todo el sector transporte, pero, sobre todo en servicio de transporte especial de pasajeros, las investigaciones que se han aplicado se centran en el transporte público y en las terminales de lugares determinados, es importante traer a consideración algunas de estas.

- Marín, H. (2017). Responsabilidad social empresarial en las empresas de transporte público urbano del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Funlam Journal of Students*, (2), 67-75. Doi: <https://doi.org/10.21501/25007858.2579>. En la investigación de tipo descriptivo, el autor describe la aplicación de responsabilidad social que se da en las empresas de transporte público de Medellín, Colombia. Considerando que dichas organizaciones se limitan a cumplir la normatividad ambiental, ya que se toma como opción y no como obligación.
- Alarcón, D. (2015). Diagnóstico y diseño del manual de responsabilidad social empresarial para la Terminal de Transportes de Sogamoso LTDA. Monografía. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1965/1/TGT-605.pdf>. El autor expresa que en la terminal de transporte en estudio, se han creado algunos programas de RSE, pero no se adecuan a su funcionamiento, generando problemáticas en cuestión de prácticas laborales, medioambientales y comunitarias.

Marco geográfico

El área de estudio comprende un territorio de Bogotá D.C, en la localidad de Kennedy siendo esta número 8, se conoce como una de las más pobladas, ubicada en el sur occidente de la ciudad. El barrio en donde se encuentra Especiales Fénix es Américas Occidental, Cl. 2 A Sur 73B 19. El

trazado vial se comprende por las avenidas Primero de Mayo, Villavicencio, Boyacá, Ciudad de Cali y Américas.

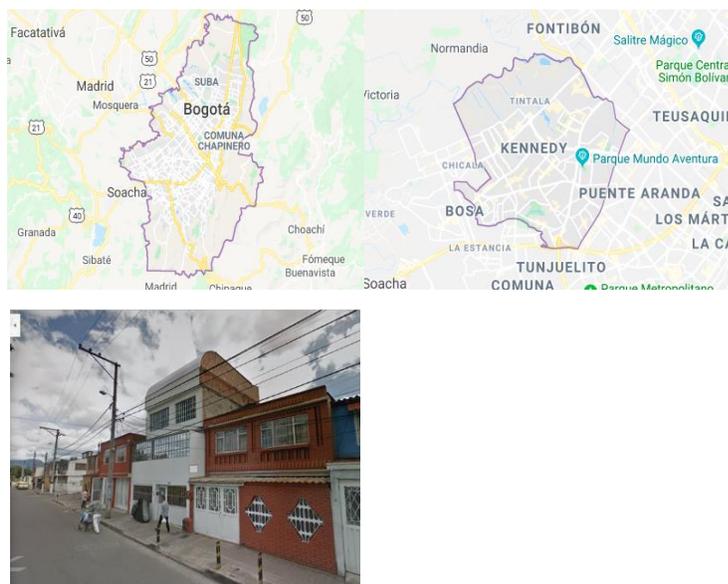


Figura 9. Localización, Especiales Fénix. (Google Maps, 2019).

Marco legal

En la actualidad, existen variados estándares en referencia a la Responsabilidad Social Empresarial, permitiendo que las empresas direccionen de manera práctica y acertada las actividades hacia la RSE. A continuación, se presentan algunas de las normas, que deben ser tomadas en cuenta para la operación y, la implementación de un plan de Responsabilidad Social con las variables de medio ambiente y empleados para Transportes Especiales Fénix:

Código sustantivo de trabajo.

El Código Sustantivo del Trabajo, regula las relaciones z los empleadores y trabajadores con el fin de que sean justas y transparentes y los derechos individuales, particulares y colectivos del trabajo. Su principal objetivo es encontrar el equilibrio entre lo económico y lo social, respecto a relaciones laborales, derechos y deberes de empleados y empleadores, contratos, remuneraciones, funciones, periodos de prueba, causas justas e injustas de despido, entre otras. (Ministerio de Trabajo, 1951).

Ley 9 de 1979.

En esta ley se dictan las medidas sanitarias necesarias para la preservación del medio ambiente, normas generales, disposiciones y reglamentaciones para garantizar la preservación, restauración y mejora de las condiciones del ambiente y la salud humana, incluyendo procedimientos y medidas para controlar los residuos materiales. Se dictamina también, el correcto uso del agua, las emisiones

atmosféricas, el tratamiento de residuos líquidos y sólidos, además de temas de salud ocupacional, seguridad industrial, riesgos, elementos de protección personal, entre otros. (Congreso de la República, 1979).

Decreto 1072 de 2015.

Por medio de este decreto, se publica el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, este regula el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, en donde se regula la obligatoria implementación del SG-SST en todas las empresas, sin importar tamaño o naturaleza, este agrupa además todas las leyes que reglamentan el sector trabajo, para dar uniformidad y una guía de cómo implementar los sistemas de acuerdo con la ley. (Ministerio de trabajo, 2015).

Resolución 0312 de 2019.

Esta resolución, “Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y el Salud en el trabajo” (Ministerio del Trabajo, 2019). Reemplaza algunos artículos de la Resolución 1111 de 2017, estos aspectos se parametrizaron por tamaño, número de trabajadores y tipo de riesgo, teniendo en cuenta la actividad económica y las funciones específicas que se desprendan de esta. Se acoge al cumplimiento de regulaciones de SST de Colombia y determina los tiempos específicos para presentar los sistemas actualizados.

Decreto 1076 de 2015.

Este fue incorporado a la legislación nacional, con el fin de crear el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, encabezada por el presidente de la república y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, considerado la cabeza de la estructura reglamentaria del sector ambiente, allí se encuentran señaladas todas las instituciones que regulan cada recurso medioambiental.

Resolución 1565 de 2014.

Según SafetYa (2016), empresa colombiana de consultoría en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo enfocado a la seguridad vial, la resolución 1565, se trata de las directrices a tener en cuenta cada empresa, para formar un Plan Estratégico de Seguridad Vial, con el fin de minimizar los índices de accidentes y concientizar a conductores y en general a todos los actores viales.

Ley 1259 de 2008.

Por medio de la cual se instaura en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros; y se dictan otras disposiciones. (Congreso de la República, 2008).

Resolución 0315 de 2013.

El ministerio de transporte, en sus facultades legales agruparon medidas, para garantizar la seguridad en el transporte público terrestre automotor y se dictan otras disposiciones, como las revisiones técnico mecánicas, las revisiones preventivas, alistamientos diarios, el mantenimiento de los vehículos, también pone a disposición los protocolos de alistamiento, los aspectos a evaluar y planes de contingencia que se deben tener en caso de presentar inconformidades para prestar un servicio seguro. (Ministerio de Transporte, 2013).

ISO 26000.

La Norma internacional ISO 26000, se considera una Guía sobre responsabilidad social, esta da orientación sobre conceptos y principios que integran la RSE, teniendo en cuenta las partes interesadas de cualquier organización y, además describe las formas de establecer un comportamiento socialmente responsable dentro de sus actividades y procesos.

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO), es una norma que hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad, dando mejoras y beneficios para las organizaciones de todo tipo, sin importar el tamaño o actividad. (Organización Internacional de Estandarización, 2010).

A continuación, se presentan las partes más relevantes de la norma.

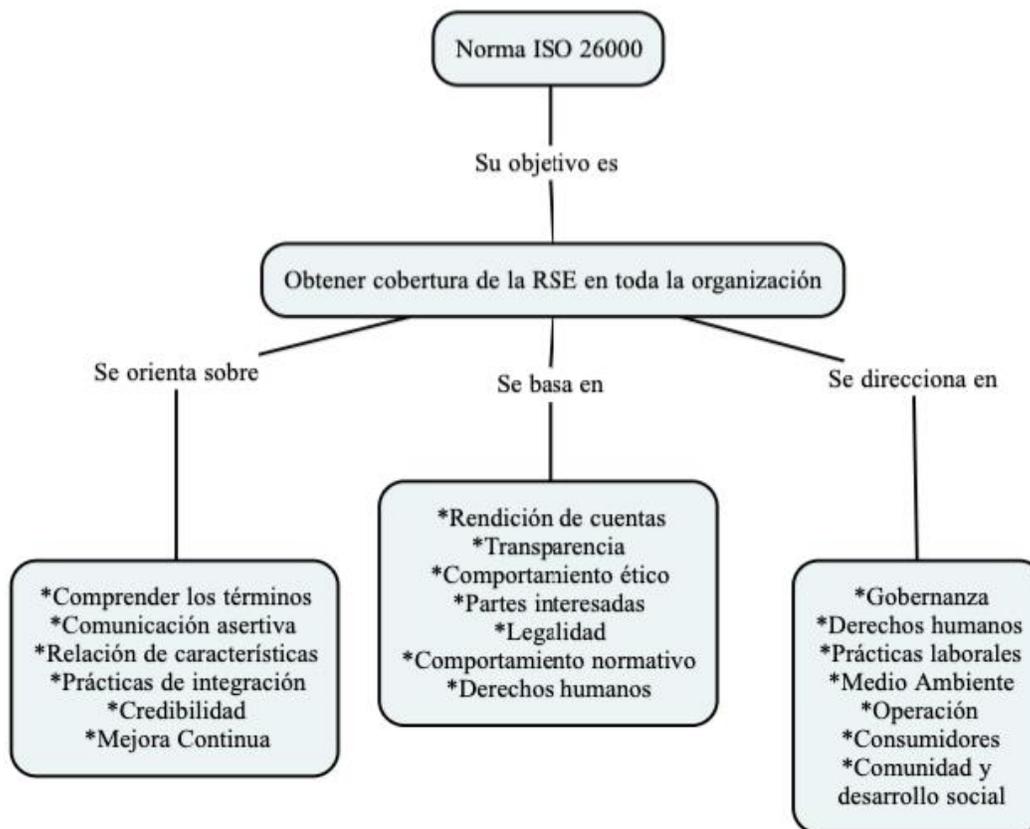


Figura 10. Mapa conceptual ISO 26000. Autoría propia (2020).

ISO 14001.

La ISO 14001, se trata de una norma que vela por la protección del medio ambiente, a través de la gestión de riesgos medioambientales que se presenten en el desarrollo de los procesos empresariales, el objetivo con esta norma es implementar un Sistema de Gestión Ambiental, cumpliendo requisitos y normatividad aplicable, así las empresas garantizan y demuestran estar comprometidas con el medio ambiente. (Nueva iso 14001:2015, 2019).

SA 8000: 2001.

SA 8000 es una norma internacional, que permite la certificación, basada en criterios mínimos por ser alcanzados por las organizaciones en materia de RSE, esta se centra en los derechos y condiciones de bienestar de los empleados y en la normatividad nacional. Por otro lado, sus herramientas se enfocan en la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, entre otros. (Henao Ramírez, 2013).

IQNet SR10.

IQNet SR10 se trata de un estándar certificable en cuestión de RSE, creado por IQNet Partners quien se considera uno de los más grandes proveedores de certificaciones de sistemas de gestión a nivel internacional (Iqnet Partners, 2015). El uso de este estándar, da la seguridad a las partes interesadas de que las empresas cuentan con un Sistema, en donde se evidencia el compromiso por obtener prácticas y actividades socialmente responsables. (Responsabilidad Social Corporativa, 2014).

Decreto 1079 de 2015.

Este expide el Decreto Único Reglamentario del Sector transporte, en el cual se destacan las principales entidades, órganos y fondos que permiten regular el transporte nacional, el cual se encabeza por el Ministerio de Transporte, el alcance es para todas las organizaciones de transporte a nivel nacional de servicio público y especial terrestre de pasajeros. (Ministerio de Transporte, 2015).

Metodología

Tipo

La investigación, se orientó en primera instancia, bajo los parámetros de investigación de enfoque cualitativo con alcance exploratorio. Cuya intención es explorar fenómenos a profundidad, en su ambiente natural y extraer información relevante. En este estudio se usó el diseño no experimental con el estudio de caso, cuyo objetivo es analizar problemas para después dar una riqueza interpretativa según las orientaciones de Hernández, Fernández y Batista (2010) (p.163). Segundo, bajo los parámetros de investigación aplicada, ya que esta centra su objetivo en la aplicación de conocimiento en un sector productivo, dependiendo de los resultados arrojados por la misma. A pesar de que es necesario un marco teórico, tiende a involucrarse con un proceso y así buscar una mejora en la práctica. Para Murillo (2008), citado en el artículo de Vargas, Z. (2009) (p.159), “El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.”, es lo que prioriza este tipo de investigación. Además, se toma como un estudio de caso, que se interpreta como una herramienta fundamental para realizar este tipo de investigación, puesto que se analiza la temática desde su inicio, situaciones similares y resultados. Además centra el interés en evaluar la forma de aplicar la guía ISO 26000 en prácticas laborales y medioambientales de Transportes Especiales Fénix, buscando información general basada en un método cualitativo, ya que se considera un estudio de caso, debido a que se trabaja en una organización en particular y no en todo el universo de las empresas de transporte especial de pasajeros. Los datos se dan en base a la comparación, descripción y percepción de los elementos importantes que se destacan dentro del objeto de estudio.

Según las declaraciones de Fernández (2010), citado por Amarillo, (2019) (p.39.), esta metodología se utiliza cuando se busca comprender en un principio la perspectiva de los participantes acerca de fenómenos que los rodean, dado lo anterior, es el tipo de investigación más acertado, ya que se realizan acercamientos con los miembros con todos los grupos relacionados, con el fin de lograr la aproximación con los procesos y cultura organizacional de la empresa en estudio, y posterior creación de las estrategias del plan de responsabilidad social empresarial.

Fuentes de información

Fuentes primarias.

Como principal fuente para el estudio, se toma el análisis de las variables internas y externas de la empresa Transportes Especiales Fénix SAS, tomando principalmente la observación de sus procesos organizacionales y la forma en la que desarrolla sus actividades normales, forzando esta

información con la búsqueda de datos de la situación actual, por medio de comunicación directa no solo con los grupos de interés en general por medio de encuestas, sino con las personas que hacen parte de su planta administrativa y operativa con entrevistas, encuestas y revisión de su documentación interna.

Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias se basan en la obtención de información teórica e histórica de documentos como artículos de revistas científicas, libros y trabajos de investigación relacionados.

Contextualización

Transportes Especiales Fénix.



Figura 11. Logo Especiales Fénix. (Transportes Especiales Fénix, 2015).

Transportes Especiales Fénix es una sociedad por acciones simplificadas, que tiene por objetivo principal, satisfacer a sus clientes por medio de la prestación de servicio de transporte especial terrestre, de turismo, escolar, empresarial y de carga. Fue fundada en 1996, con el fin de desarrollar proyectos que generen valor al servicio prestado con eficiencia, confiabilidad y seguridad. Esta tiene cobertura a nivel nacional. En Bogotá y municipios aledaños es donde se encuentra la mayor parte de su operación.

Misión. La empresa Transportes Especiales Fénix SAS es una organización orientada a la prestación de integral de servicios de transporte especial y de carga, apoyada con personal con alta calidad humana y profesional, trabajo en equipo, moderna infraestructura y tecnología apropiada para garantizar la atención digna y humana a nuestros usuarios, asegurando su viabilidad económica y desarrollo en el trabajo.

Visión. Ser una organización de transporte líder a nivel nacional y departamental por su capacidad resolutive con servicios de excelente calidad, desarrollo empresarial y aceptación social, ejemplo de ética y superación

Aspectos generales. Sus principales objetivos se enfocan en el cliente, y los esfuerzos realizados para dar cumplimiento a los requisitos y expectativas de los mismos. Por otro lado, también centra

su interés en tener crecimiento en el mercado para incrementar el número tanto de clientes, como de usuarios, rigiéndose por altos estándares de calidad que permitan asegurar la calidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Actualmente, cuenta con una política integral denominada Sistema Integrado de Especiales Fénix (SIEF), la cual integra el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV). Lo anterior, le permite garantizar la excelencia en cuanto a la prestación del servicio, el bienestar de empleados y contratistas y por supuesto, la seguridad e integridad de los conductores. El SIEF, está en constante evolución y compromiso por medio de la mejora continua. (Transportes Especiales Fénix, 2016), cuenta, además, con el Registro Nacional de Turismo (RTN), el cual le permite prestar su servicio enfocado al turismo.

Clientes y servicios. En la tabla 4, se describen el tipo de servicios que oferta Transportes Especiales Fénix, además de los clientes a los cuales se les presta dichos servicios.

Tabla 4

Clientes y servicios de Especiales Fénix.

Servicio	Tipo de vehículo	Clientes
Empresarial	Automóvil, camioneta, Mini van.	Promotora de Café de Colombia (Juan Valdez), Cine Colombia, Aeroméxico, Multienlace (Konecta), United, Permoda (KOAJ), Arvato, entre otros.
Turismo	H1, Van, Micro bus, bus.	Rey de Reyes, Omega, Galaxia, Alcaldía Mayor de Bogotá, grupos familiares, turistas, entre otros.
Estudiantil	h1, Van.	Jardines, colegios y universidades en convenio con afiliados.
Carga	Vanes livianas, Camiones, Tracto Camiones, Doble Troques.	Hospital Samaritana, Indutrade, Aceitera del Casanare, Cart TV, Palmera Sillatava, Itacol, entre otros.

Nota: Autoría propia (2019).

Herramientas de diagnóstico

Matriz DOFA.

El análisis DOFA, se considera un método organizacional de planificación y diagnóstico que permite identificar aspectos externos e internos, que pudieren ser positivos o negativos, para generar estrategias, además se puede usar como herramienta de control. Sus siglas se refieren a las iniciales de los factores, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Según la Universidad Nacional de Colombia en su Guía Análisis DOFA (2012), se elabora una lista de los aspectos que componen la matriz analizando desventajas, ventajas, obstáculos y oportunidades para el cumplimiento de objetivos, partiendo de unas preguntas orientadoras y la priorización de las ideas. Para las estrategias, se debe tener en cuenta la estructura de la organización, con el fin de plantear proyectos que puedan ser llevadas a cabo de manera efectiva.

En el diagnóstico realizado a la empresa Transportes Especiales Fénix, se optó por realizar una matriz para cada uno de los aspectos en los cuales se enfoca la investigación y así tener una visión más amplia de su estado actual.

Matriz DOFA Medioambiente.

Tabla 5

Matriz DOFA Medioambiente

MATRIZ DOFA MEDIO AMBIENTAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1- La cantidad de desechos es pequeña. 2- Cumple con leyes y regulaciones medioambientales. 3- Se realizan actividades de toma de conciencia en pro de la protección de los recursos. 4- El personal administrativo clasifica desechos. 5- Los vehículos propios usan Gas Natural Vehicular (GNV).	1- No se aplica la norma medioambiental ISO 14001 2- No se prioriza la vida útil de los vehículos para controlar emisiones. 3- No existe matriz de aspectos e impactos ambientales. 4- No se tiene control de medidas de eficiencia de uso de servicios públicos. 5- No existe un plan de emergencia ante situaciones ambientales. 6- No se toma la legislación como guía.

<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1- Programas de Marketing Ambiental.</p> <p>2- Reducción en carga tributaria por apoyo al medio ambiente.</p> <p>3- Cursos e información virtual en el manejo del medio ambiente.</p> <p>4- Buscar el Desarrollo sostenible a largo plazo.</p> <p>5- Diversidad de proveedores de Gas Natural Vehicular.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F3-O3 Incluir en plan de capacitación anual, cursos incentivos sobre temas medioambientales.</p> <p>F2-O2 Contratación de empresas de asesorías tributarias y medioambientales.</p> <p>F2-O4 Socializar con el grupo de trabajo los objetivos y metas de sostenibilidad y la importancia por medio de campañas de sensibilización con las generaciones futuras.</p> <p>F4-O1 Mejorar la publicidad destacando las actividades en pro del medio ambiente.</p> <p>F5-O5 Conseguir convenios con proveedores de GNV.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1-O6 Tomar como guía para implementar el sistema de gestión medioambiental la norma ISO 14001.</p> <p>D5-O3 Considerar cursos de formación para realizar protocolos de emergencias ambientales.</p> <p>D2-O4 Controlar emisiones tomando en cuenta el modelo de los vehículos fomentando un fondo de reposición.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1- Orden social impide la operación de los vehículos.</p> <p>2- Multas por incumplimientos ambientales.</p> <p>3- Impactos en ambiente y salud.</p> <p>4- Deterioro de vehículos e imperfecciones mecánicas.</p> <p>5- Situaciones climáticas que impidan la operación de la flota transportadora.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F2-A2 Documentar actividades acordes con las leyes medioambientales existentes.</p> <p>F5-A3 Incentivar a vehículos afiliados para instalar GNV.</p> <p>F3-A4 Capacitaciones didácticas para conductores, fomentando el mantenimiento de los móviles.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>F3-A2 Realizar una matriz de aspectos e impactos ambientales.</p> <p>D2-A4 Considerar requisitos en cuanto a modelos de vehículos.</p> <p>D4-A3 Por cada piso de las instalaciones administrativas realizar controles de gasto de agua y luz.</p> <p>D5-A5 Crear protocolos para emergencias ambientales.</p>

Nota: Autoría propia (2019).

Ver análisis en apartado resultados y análisis de información (p.46).

Matriz DOFA Empleados.

Tabla 6

Matriz DOFA empleados.

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA EMPLEADOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Protección a minorías étnicas y propensión a la equidad de género. 2- Facilita horario para recibir capacitación. 3- Implementa y mantiene un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. 3- Política de protección de datos personales. 4- Se incentiva al personal con premiaciones de acuerdo a sus funciones. 5- Cuenta con Comité de Convivencia. 6- Se realiza evaluaciones de riesgo psicosocial a todo el personal. 7- Mantiene un plan de capacitaciones adecuado. 8- Eficientes programas de Salud Ocupacional. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Falta de contratación de personal con título profesional en cartera y recurso humano. 2- Solo las mujeres de la planta administrativa usan uniforme. 3- Los coordinadores operativos de pasajeros tienen jornadas extensas. 4- Los horarios no permiten equilibrio con la vida familiar y el trabajo. 5- No se pagan horas extras. 6- Limitaciones por parte de los accionistas en flexibilidad con horarios y permisos. 7- No se implementan planes de acción para los riesgos que pueden afectar potencialmente a los empleados. 8- Cargas laborales pesadas. 9- La operación de conductores es en su mayoría nocturna.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Aprovechamiento del talento de la población con condiciones especiales. 2- Asesoría y acompañamiento por parte de la ARL. 3- Herramientas para la mejora de productividad. 4- Medios de comunicación para promover estilos de vida saludables en el personal, 5- Programa académicos con Instituciones de educación superior. 6- Variedad de proveedores de dotación para oficina. 7- Teletrabajo. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1-O1 Contratar personal en condiciones especiales para fortalecer la RSE de la empresa.</p> <p>F7-O2 Vincular las capacitaciones con personal de la Aseguradora de Riesgos Laborales Sura.</p> <p>F6-O4 Socializar resultados de las evaluaciones de riesgos psicosociales utilizando medios de comunicación.</p> <p>F4-O3 Mejorar el Clima Organizacional para mejorar la productividad de la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1-O5 Fomentar beneficios para recibir educación superior en personal actual y/o contratación de profesionales.</p> <p>D2-O6 Convenio con proveedores de dotación para brindar bono para todo el personal.</p> <p>D5-O3 Ajustarse a las reglamentaciones del ley para el pago horas extras.</p> <p>D7-O2 Aprovechamiento de la asesoría por parte de las ARL para analizar los posibles cambios en pro de los colaboradores.</p> <p>D4-O7 Considerar nuevos modelos de administración para hacer horarios flexibles.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1- Enfermedades laborales. 2- Accidentes de tránsito. 3- Varadas en el parque automotor. 4- Demandas judiciales por exceso de trabajo. 5- Sentimiento de discriminación. 6- Clima Laboral desfavorable.	F3-A1 Mitigar el riesgo de enfermedades por medio de análisis en el SG-SST. F6-A1 Tener en cuenta resultados de baterías psicosociales para realizar cambios y mitigar impactos negativos en la salud. F7-A5 Incluir en plan de capacitación, charlas de convivencia para conductores.	D2-A5 Concienciar el uso del uniforme para reforzar la imagen de corporativa de la empresa. F3-A4 Tener coordinadores suficientes para realizar turnos rotativos de 8 horas. D6-A5 Analizar si laborar el día sábado es estrictamente necesario. D5-A6 Realizar un programa de incentivos, incluyendo horas extras remuneradas. D8-A1 Hacer revisión de las funciones de todo el personal y verificar si es necesario realizar más contrataciones. D9-A2 Realizar capacitaciones de seguridad vial y manejo defensivo.

Nota: Autoría propia (2019).

Ver análisis en apartado resultados y análisis de información (p.46)

Matrices de evaluación interna y externa.

Estas matrices, son también consideradas como, herramientas estratégicas que permiten, identificar y evaluar datos generales del entorno y el desarrollo propio de una organización. Así mismo, contribuyen a seleccionar estrategias que permitan el mejoramiento continuo de procesos. Partiendo de los factores encontrados en la matriz DOFA, se puede lograr un marco más analítico de las estrategias, a través de dos etapas mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Matriz de evaluación interna.

Tabla 7

Escala de Medición Matriz MEFI de los conceptos de administración estratégica.

Escala de medición	
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Nota: medición basada en la teoría de David. F. (2013).

Tabla 8

Matriz MEFI Transportes Especiales Fénix.

MATRIZ MEFI			
Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	12%	4	0,48
Evaluaciones de riesgo psicosocial	6%	3	0,18
Ejecución de plan de capacitaciones	9%	4	0,36
Cantidad pequeña de desechos	7%	3	0,21
Actividades de toma de conciencia	8%	3	0,24
Cumplimiento de leyes y regulaciones	8%	4	0,32
Subtotal Fortalezas			1,79
DEBILIDADES			
Jornadas extensas para coordinadores	0,15	1	0,15
Mayor riesgo de accidentes vehiculares por operación nocturna	0,08	2	0,16
Falta de planes de acción para riesgos potenciales	0,07	2	0,14
No tiene matriz de aspectos e impactos ambientales	0,03	2	0,06
Falta de aplicación de la norma ISO 14001	0,07	1	0,07
No se prioriza la vida útil de los vehículos para controlar emisiones	0,1	1	0,1
Subtotal Debilidades			0,68
Total	100%	-	2,47

Nota: Autoría propia, (2020).

Ver análisis en apartado resultados y análisis de información (p.47)

Matriz de evaluación externa.

Tabla 9

Escala de Medición Matriz MEFÉ de los conceptos de administración estratégica.

Escala de Medición	
1	Amenaza mayor

2	Amenaza menor
3	Oportunidad menor
4	Oportunidad mayor

Nota: medición basada en la teoría de David. F. (2013).

Tabla 10

Matriz MEFE Transportes Especiales Fénix.

MATRIZ MEFE			
Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Asesoría y acompañamiento por parte de la ARL	10%	4	0,40
Herramientas para mejorar productividad (Motivación, Administración participativa, perspectivas humanas)	12%	4	0,48
Alianzas con proveedores de dotación para oficina	5%	3	0,15
Usar estrategias disponibles en el mercado de Marketing Ambiental	7%	3	0,21
Mediante el uso de desarrollo sostenible aprovechar los beneficios tributarios verdes (impuesto de renta).	10%	3	0,30
Hacer alianzas con proveedores de Gas Natural Vehicular	6%	4	0,24
Subtotal Oportunidades			1,78
AMENAZAS			
Enfermedades ergonómicas	11%	1	0,11
Demandas por sobre carga laboral	6%	2	0,12
Clima laboral desfavorable	12%	1	0,12
Incumplimientos contractuales y extracontractuales por falta de control del parque automotor.	5%	2	0,10
Deterioro de vehículos	10%	2	0,20
Impactos en ambiente y salud como el cambio climático.	6%	1	0,06
Subtotal Amenazas			0,71
Total	100%	-	2,49

Nota: Autoría propia, (2020).

Ver análisis en apartado resultados y análisis de información (p.48)

Instrumentos de recolección de datos

Entrevista.

Con la finalidad de obtener mayor información sobre cómo se integra la ISO 26000 en los procesos de la empresa Transportes Especiales Fénix, se realizó una entrevista, esta se define como “un acto de interacción personal, espontaneo o inducido, entre dos personas, entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación...” (Gallardo & Moreno, 2010), se puede entender esta como una conversación incitada por el entrevistador para obtener información que se considera importante para la investigación.

Se llevó a cabo una entrevista estructurada, realizando una serie de preguntas abiertas, sin cambiar su composición u orden, para obtener datos específicos de los aspectos de enfoque de la investigación con un total de cinco preguntas, aplicadas a la gerente, el jefe de operación pasajeros, un conductor, un funcionario de Promotora de Café de Colombia (Juan Valdez), un colaborador administrativo y una persona de la comunidad; explicando la finalidad de la misma y la intención de participar por medio de un consentimiento informado. (Anexos 1. Modelo de entrevista y 2 Consentimiento Informado). Ver análisis de la prueba en la página 48.

Encuesta.

Con el fin de complementar, se implementaron encuestas, siendo estas un conjunto de preguntas específicas, tipificadas por variables, las cuales son aplicadas a una muestra de personas pertenecientes a una población con el fin de detectar opiniones sobre un tema, que según Hernández (2007), citado en Aristizabal, Cárdenas, Buitrago y Peña (2009) (p.93), es el cuestionario más utilizado para recolectar datos.

Se crearon dos cuestionarios, uno dirigido especialmente a los colaboradores con el fin de medir el clima organizacional y, el otro una muestra de los stakeholders con más prioridad para la organización.

El análisis de aplicación se encuentra en el apartado “resultados y análisis de información”(p.48)

Encuesta medición de clima organizacional.

Se tomó el cuestionario creado por (Litwin & Stringer, 1968), construido con 53 preguntas (Ver anexo 3), que engloban las situaciones que afectan de manera positiva o negativa las relaciones laborales, la imagen del puesto de trabajo, la motivación, entre otros. Se aplicaron a un total de 20 personas, 7 directivos, 10 administrativos /operativos y 3 conductores.

Encuesta factores ISO 26.000.

A partir de los factores, demostrados como “deberías” en la guía ISO 26000, se creó una encuesta para identificar la percepción de los grupos de interés sobre la empresa Transportes Especiales Fénix, en materia de responsabilidad social empresarial. Para medir dicha percepción, se creó un cuestionario, compuesto por 14 preguntas en donde se relacionan aspectos relevantes de las prácticas laborales y medioambientales, evaluados por medio de una escala Likert.

El cuestionario se aplicó a un total de 30 personas, siendo esa una muestra de cada grupo de interés, dividida en directivos, personal administrativo, conductores, clientes, proveedores y personas de la comunidad. (Ver anexo 4. Cuestionario de factores ISO 26000)

Bitácora de observación.

Ya que la observación, definida por (Esponiza, 2013) como un “Registro visual de una situación real; consignando los acontecimientos según algún esquema previsto”, es otra de las técnicas útiles para la recolección de datos, se creó un formato de bitácora (Ver anexo 5. Instrumento general de observación), en el cual se expresa el cumplimiento o falta de este en aspectos relevantes de la RSE. La anterior, se llevó a cabo durante los meses noviembre, diciembre (2019) y enero (2020), por medio de revisión documental, de lugares de trabajo, actividades, entre otras.

Ver análisis en p. 51.

Resultados y análisis de información

Matrices DOFA. Siendo esta una de las herramientas de diagnóstico utilizadas para obtener la información de la situación actual de Especiales Fénix, se realizaron dos, teniendo cada una un enfoque diferente, basado en los objetivos de este proyecto.

Para los resultados en materia de prácticas laborales (empleados), se destaca que, la empresa cuenta con fortalezas en aspectos como la Seguridad y Salud en el Trabajo, que se ha desarrollado, mantenido y mejorado desde la obtención de la certificación, esto comprende además el sistema de capacitaciones, el cual integra a todo el personal con el fin de mantener buen nivel de conocimiento en temas relevantes para la compañía, además de manejar un comité de convivencia dirigido por el área de calidad, que permite mantener la armonía en las relaciones laborales, utilizando como herramienta de motivación, los premios por destacarse en diversas actividades. Sin embargo, se evidencia que las debilidades de gestión interna, se centran en el sentir negativo en colaboradores respecto a las decisiones en cuanto vestimenta, horarios y cambios, en donde no evalúan las ideas de los mismos. Además, se ve afectada la productividad en algunos cargos por no poseer el

conocimiento y experiencia necesaria para desempeñarlos. Se enfrentan también, a diversas enfermedades laborales, debido al tiempo en que se está en una misma posición, así mismo, a un riesgo de afrontar demandas por excesos de trabajo y sentimientos de discriminación, que internamente se reflejan en un desequilibrio del clima laboral.

De los principales aspectos medioambientales, se rescata que, al ser una empresa de servicios, la planta administrativa es considerablemente pequeña, por ello, se da con mayor facilidad la atención en cuanto a leyes y cumplimiento, además de tener mayor control y clasificación de la cantidad de desechos producidos. También, se destaca la alianza con la empresa Vanti, la cual permite usar el Gas Natural Vehicular, como combustible principal en los vehículos propios. Para completar el cumplimiento de la regulación, se mantiene como debilidad principal la falta de aplicación de la Norma Internacional ISO 14001, de la mano con ella, la falta de una matriz que identifique los aspectos e impactos que se generan en el ambiente. Siendo la emisión de gases de invernadero el mayor impacto de las empresas de transporte, Especiales Fénix no tiene control de esto, ya que no se prioriza la vida útil de los vehículos que se afilian a la compañía. Con base a las debilidades, se presentan amenazas, enfatizando en el deterioro e imperfecciones en los vehículos y el impacto al clima principalmente que afecta la operación de la flota.

Matrices de evaluación interna y externa. Con objeto de complementar la situación interna y externa de la compañía en estudio, se realizaron las matrices de evaluación interna y externa (MEFI y MEFE).

En cuanto a la primera, Matriz de Evaluación de Factores Internas, se obtiene una calificación total de 2,47, lo que quiere decir que en este momento, la organización se encuentra internamente débil en los dos aspectos que se están evaluando en base a la guía ISO 26000. Sin embargo, no se posiciona muy por debajo del 2,5, rescatando esto como algo positivo, además la ponderación de las fuerzas favorables (fortalezas) con 1,79, es mayor a la de las fuerzas desfavorables (debilidades) con 0,68. Esto refleja, que la organización está a tiempo de tomar las medidas necesarias con el fin de mejorar los aspectos negativos.

Por su lado, la Matriz de Evaluación de Factores Externos, luego de la calificación y posterior ponderación, arrojó un resultado de 2,49, se concluye que la organización tiene una respuesta media, ya que se canalizan algunas oportunidades, pero no se aprovechan del todo y esto, puede dar pie a no minimizar los efectos desfavorables de las amenazas a las que se enfrenta. Por otro lado, se deduce que en este momento, Especiales Fénix, se encuentra en una etapa de Retener y

Mantener, lo que lleva a una toma de decisiones que permita fortalecer la relación interna con los colaboradores y crear estrategias con el fin de controlar los impactos al medio ambiente.

Entrevistas.

Entrevistas		
Aspecto	Fortalezas	Debilidades
Prácticas laborales (p. 2, 3 y 5)	Se realizan capacitaciones constantes y se dan espacios de charla como el comité de convivencia	No se tiene claridad sobre el grado de subordinación y funciones específicas
	Las relaciones entre los conductores demuestran ser buenas	No se toma en cuenta, las opiniones y el bienestar de los trabajadores
	Se percibe poca rotación de personal	No existe la posibilidad de ascender (Crecimiento profesional)
	La mayoría de colaboradores demuestran buena organización y preocupación por brindar buen servicio	Tensiones y complicaciones en el ambiente, por tareas acumuladas
	Relaciones cordiales y respetuosas entre colaboradores	Edad avanzada en un alto porcentaje de conductores
	Se tienen en cuenta fechas especiales para crear espacios compartidos	
Prácticas medio ambientales (p. 1 y 4)	Revisiones preventivas de vehículos de la operación	Vehículos con modelos antiguos, mayores al año 2000
	Charlas por convenios con empresas de reciclaje	Uso de papel excesivo para la mayoría de procesos y trámites
	Proyecto botellitas de amor	No se identifican los controles de emisiones de gases y tampoco se comunica
	Buena apariencia de los vehículos	No dan a conocer los controles de mitigación para la protección del medio ambiente
	Se percibe buen cumplimiento de normas por parte de los conductores	Los conductores se encargan del alistamiento diario, no hay nada que soporte la emisión de gases aceptable
	Se destaca el uso de gas en los vehículos propios	No es posible tener controlados a todos los vehículos en cuanto a papeleo
	Capacitaciones de ARL para asuntos de cuidado ambiental	

Figura 12. Análisis de entrevistas. Autoría propia. (2020).

En cuanto a las entrevistas, se revela un número entre fortalezas y debilidades bastante parejo. Para las prácticas laborales, se destaca que los entrevistados, entre ellos la gerente, coinciden en que el plan de capacitaciones es bastante conciso. El clima organizacional es bien percibido, complementando con la convivencia, relaciones interpersonales respetuosas, cordiales y la organización del grupo de trabajo para desarrollar sus tareas. Sin embargo, a pesar de que los directivos aseguran que su jerarquía funciona bien, se demuestra que no se tiene claridad en cuanto

a quien obedecer, no se tiene un jefe directo como tal, también se percibe una carga laboral pesada, que hace que se creen tensiones y tareas atrasadas. Por otro lado, se destaca que, contrario a lo que explican los directivos, los colaboradores sienten que no se toma en cuenta su opinión, ni su bienestar, y por sobremanera, recalcan la poca posibilidad de crecer y ascender laboralmente dentro de la compañía.

Respecto a las prácticas medioambientales, los entrevistados nota que las principales fortalezas de este aspecto, radican en las revisiones preventivas y reporte de las mismas que se realizan cada mes, así mismo, las capacitaciones y charlas que reciben de parte de la ARL y las empresas de reciclaje con las que se hacen alianzas, sobre cuidado ambiental, agregando el buen mantenimiento para los móviles, lo que hace que su apariencia de una imagen positiva. No obstante, existen diversas situaciones descritas como debilidades, encabezadas por la vinculación de vehículos antiguos y el poco control para la flota en general, por lo cual se complica la regulación de emisiones de gases. Por otro lado, se considera que la mayoría de procesos y trámites incluye un uso excesivo de papel.

Encuestas.

Encuesta de clima organizacional. Para analizar este cuestionario, se utilizó el método de codificación presentado por Marín (2003), en su trabajo sobre la relación entre el clima y compromiso organizacional. (Ver anexo 6. Codificación pruebas de clima y compromiso).

La tabla, expone cada una de las dimensiones evaluadas, según los resultados luego de la codificación.

Tabla 11

Análisis encuesta de medición clima organizacional.

Análisis Encuesta de Clima Organizacional		
Dimensión	Cumplimiento	¿Por qué?
Estructura	Si cumple	Según la codificación con la cual se realizó el análisis, la organización acierta con la percepción de reglas y procedimientos., al obtener una calificación buena (entre 2,5 y 3,4).
Responsabilidad	Si cumple	Para Marín (2003), si la codificación obtiene un puntaje entre (2,5 y 3,4), la dimensión es buena, ya que refleja que los trabajadores sienten autonomía en la toma de decisiones.

Recompensa	No cumple	En este caso los totales arrojan una recompensa regular (entre 1,5 y 2,4), los colaboradores no se sienten satisfechos por lo que reciben respecto al trabajo realizado.
Riesgo	Si cumple	Los colaboradores tienen buena impresión de los desafíos que se le imponen a sus labores cotidianas.
Calor	Si cumple	Las relaciones suelen ser amistosas entre los miembros de la organización, así lo expresa la codificación de 2,8 arrojada en las pruebas.
Estándares de desempeño	Si cumple	Los estándares de esta dimensión reflejan buena percepción de los trabajadores (3,1), sobre las normas de rendimiento que les impone la organización.
Apoyo	Si cumple	La filosofía de ayuda entre los colaboradores arroja una codificación de 2,5, a pesar de estar cerca de la nomenclatura regular, este puntaje alcanza a ser bueno.
Conflicto	No cumple	Esta dimensión es en la que se percibe el peor puntaje (2,2), reconociendo que dentro de la compañía no es fácil aceptar, opiniones contrarias y fomentar la búsqueda de soluciones.
Identidad	Si cumple	El sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización es buena.

Nota: Autoría propia (2020).

Para complementar el análisis de este cuestionario, se realizó la codificación y tabulación completa para cada dimensión y para la medición del clima organizacional en general (Ver anexo 7. Método de codificación para medición de clima organizacional.), cabe resaltar que, en el momento de la aplicación se evidenció que las personas con percepción más afectada son aquellos de la planta administrativa, a pesar de que la codificación final arrojó una calificación de 2,8, que se considera buena, ninguna dimensión individual arrojó una puntuación por encima de 3,5, para obtener un nivel excelente, la mayor de estas fue de 3,1.

En cuanto a la encuesta de acercamiento a los factores de la ISO 26000, se usó una escala Likert, que es un instrumento de medición o recolección de datos, utilizado dentro de una investigación (Maldonado, 2012) (p.1). Teniendo una calificación de 1 a 5 para evaluar cada factor, que se encuentra directamente relacionado con el contenido de la guía de RSE. La tabla 12, hace un acercamiento al análisis.

Tabla 12

Análisis encuesta de medición aspectos ISO 26000.

Análisis Encuesta de Aspectos ISO 26000			
Aspecto	Dimensión	Cumplimiento	¿Por qué?
Prácticas laborales	Relaciones laborales	Cumplimiento Aceptable (3,3)	La pregunta 2, que tiene en cuenta las relaciones de la compañía con sus grupos de interés, tiene cumplimiento aceptable ya que no todos los participantes conocen los mecanismos de comunicación.
	Condiciones de trabajo	Cumplimiento Aceptable (3,2)	Para definir las condiciones laborales (preguntas 3, 5 y 7), se evaluaron la motivación, prácticas de despido y condiciones básicas de trabajo. Por su codificación, el cumplimiento es aceptable. Sin embargo, al ser un factor tan importante, la percepción es baja.
	Salud y seguridad ocupacional	Cumplimiento Regular (2,9)	Especiales Fénix, cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, debidamente certificado. A pesar de esto, los resultados de las preguntas 12 y 13 demuestran un cumplimiento regular.
	Desarrollo y formación	Cumplimiento Bueno (4,0)	En cuestión de capacitaciones, la organización tiene un buen cumplimiento, y la perspectiva según el promedio de la pregunta 11, es que el plan de capacitaciones, aporta al crecimiento profesional.
Prácticas medio ambientales	Prevención de contaminación	Cumplimiento Aceptable (3,1)	La pregunta 4, arroja un conocimiento aceptable, muy cerca del regular, respecto al control de la organización en cuanto a distintos elementos de los vehículos que garantizan la mínima emisión de gases de efecto invernadero.
	Uso sostenible de recursos	Cumplimiento Bueno (4,2)	Los participantes de la prueba demuestran tener buena percepción sobre las prácticas de uso de recursos dentro de las instalaciones. (preguntas 8 y 10)
	Cambio climático	Cumplimiento Aceptable (3,0)	En paralelo con el ítem 4, el 14 del cuestionario, arroja un cumplimiento casi regular por parte de la organización para la prevención del cambio climático.

	Protección del medio ambiente	Cumplimiento Aceptable (3,4)	En cuestión de prevenir efectos negativos en el medio ambiente, con especificación en los ítems 1, 6 y 9. La codificación demuestra un cumplimiento aceptable, teniendo el puntaje más alto en las buenas campañas de sensibilización.
--	-------------------------------	------------------------------	--

Nota: Autoría propia (2020).

La medición en general de la aplicación de prácticas socialmente responsables, obtuvo una calificación de (3,0), que la sitúa en un nivel apenas aceptable. Los puntajes respecto a los aspectos evaluados, son similares, en prácticas laborales se obtiene (2,9) y en prácticas medioambientales (3,1). Los resultados indican la viabilidad de adoptar las prácticas de la guía ISO 26000, puesto que la empresa ha hecho esfuerzos por cumplir la normatividad y aplicarla a todos sus componentes, pero no ha sido suficiente.

Se observa mayor fuerza en la dimensión de desarrollo y formación, que a largo plazo es una ventaja competitiva basada en la gestión del conocimiento, permitiéndole al colaborador enriquecer su intelecto. Por otro lado, otro punto fuerte es el uso de los recursos, se obtuvo un buen índice de percepción en cuanto al manejo de residuos y servicios públicos.

Para el resto de dimensiones evaluadas, la calificación es similar y se mantiene en un nivel aceptable. La codificación y tabulación para obtener el análisis de los datos se puede observar de manera detallada en el anexo 8.

Bitácora.

El análisis de la observación respecto a los aspectos relacionados con la guía ISO 26000 se da de la siguiente manera:

Tabla 13

Análisis de observación

BITÁCORA DE OBSERVACIÓN TRANSPORTES ESPECIALES FÉNIX S.A.S				
ASPECTO	FACTOR	CUMPLE		OBSERVACIÓN
MEDIO AMBIENTE		SI	NO	
Prevención de la contaminación	Aspecto de vehículos	X		Durante la revisión, se puede evidenciar que los vehículos en su mayoría, tienen un buen aspecto físico, sus interiores debidamente aseados e incorporación correcta del kit de carretera. De 10 carros observados, 2 no cumplían con este factor

	Revisión de documentos	X		Se eligieron 15 carpetas físicas de los vehículos, de los cuales, 12 cumplían con actualización de documentos como revisión técnico mecánica anual. Verificando con plataformas del estado, el resto de vehículos si cuentan con nuevas pólizas y revisiones, sin embargo no se tienen en físico.
	Comparación de combustibles		X	Para la relación del parque automotor, publicado en el drive interno, se evidencia que la mayoría de vehículos de pasajeros utilizan combustible fósil (Gasolina y ACPM), los cuales, emiten mayor concentración de material fino en el aire, aumentando la contaminación.
Uso sostenible de recursos	Aprovechamiento	X		El espacio del edificio se da para aprovechar la luz natural, en la mayoría de oficinas, lo que lleva a que durante la jornada no se utilice luz artificial. Otro aspecto a destacar es el control de los elementos de cafetería, se realizan las compras necesarias cada dos meses y no se utilizan vasos plásticos.
	Grifos y sanitarios		X	En este aspecto de observación, se destaca que no todos los sanitarios y lavamanos tienen sistema de ahorro, de los 5 baños solo dos tienen esta característica.
Cambio climático	Revisiones preventivas y de gases		X	Se revela, que el control frente a los vehículos es muy poco, la revisión de gases solo se revisa en la técnico mecánica. Además, todos deberán cumplir con alistamiento diario y revisión preventiva mensual. La mayoría de vehículos no los tienen.
Protección del medio ambiente	Uso de papel	X		La mayoría de personas del área administrativa, hace uso eficiente del papel blanco, utilizando un espacio en donde se encuentran hojas recicladas para documentos en los que se pueda usar.
	Turismo	X		La empresa se encuentra en alianza con la Corporación Turística Ruta del Agua Guavio. En donde se promueve el turismo responsable y ecológico por medio de un proyecto llamado Ecoturismo, se enfoca en la conservación del patrimonio hídrico.
LABORAL	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIÓN
Relaciones laborales	Relaciones entre colaboradores		X	La carga laboral hace que en algunas situaciones se presenten choques por falta de comunicación asertiva. Además no se tiene claridad de los manuales de funciones, ya que se malinterpreta el apartado de "otros" y/o "los que se deriven u ordene el jefe directo"
	Métodos de comunicación con grupos de interés		X	No se tiene un plan formal de comunicación con el fin de tener mejor acercamiento con los grupos de interés, se centran en comunicación con colaboradores y clientes por medio de correo.
Condiciones de trabajo	Infraestructura	X		La mayoría de espacios, cuentan con las condiciones de seguridad necesarios, sin embargo, no es muy eficiente la manera en que se realiza la petición formal de cambios emitidos por parte del COPASST, ya que luego solo recae la responsabilidad sobre la gerencia.
	Horarios y Salarios		X	En conjunto con la percepción de las encuestas, las personas no sienten que su remuneración y recompensa por el trabajo sea suficiente, además los horarios de los coordinadores operativos de pasajeros y los conductores, superan las 8 horas diarias.

Seguridad y Salud en el trabajo	Tiempos de descanso		X	A lo largo del día, el descanso solo se da a la hora del almuerzo, en el lapso de 1pm a 2pm para todos los colaboradores, en caso de que haya público se debe atender hasta después de la 1pm, pero sin excepción se retoman labores a las 2pm.
	Señalización	X		En cumplimiento con el SG-SST, todas las áreas están debidamente señalizadas.
	Exámenes médicos	X		El área de recursos humanos, se encarga del debido funcionamiento del plan de exámenes médicos ocupacionales de ingreso, periódicos y de salida.
Desarrollo y formación	Plan de capacitación	X		A cargo de Recursos Humanos y el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, se planea y desarrolla un plan anual de capacitaciones programadas para todo el personal, en temas relacionados con la buena gestión y el transporte, las cuales se cumplen casi en un 100%.

Nota: Autoría propia (2020).

En semejanza con los demás instrumentos, la observación también arrojó un cumplimiento en nivel básico, se cumplen las leyes pero no son suficientes para el óptimo funcionamiento de la organización y la satisfacción de los grupos de interés. Para las prácticas ambientales, se detectaron falencias sobre todo en cuestión de vehículos, para los cuales se considera su aspecto físico es bueno, sin embargo, algunos tienen modelo muy antiguo, empeorando la situación respecto del uso de combustibles fósiles, en conjunto con esto, la empresa no logra control sobre los vehículos afiliados, ya que centran sus esfuerzos en los carros que participan en su operación diaria, esto hace que no se logre la generación de conciencia en cuanto al cambio de combustible en los móviles que permitan la conversión. En la planta administrativa se detectó, que aunque el uso del papel es óptimo, en las carpetas donde reposan los documentos de cada propietario, hay acumulación innecesaria de papel que pudiera usarse como reciclado y, de carpetas plásticas.

En relación con los colaboradores, se detectan problemas de comunicación interna y externa, lo que dificulta la claridad de las funciones y la información que deben tener en cuenta las personas que no tienen mucha cercanía. Además de la mala percepción de los horarios y salarios. Las fortalezas se centran en las actividades del coordinador de seguridad y salud en el trabajo y demás colaboradores involucrados, cumpliendo estrictamente con la revisión de salud de los miembros y el plan de capacitación y desarrollo.

Formulación de propuesta de mejora

Teniendo en cuenta el desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos, se puede asegurar que la mejor medida para apostar por una visión a largo plazo, es por supuesto, tener como objetivo el buen desarrollo económico, teniendo en cuenta el beneficio social y medioambiental. Además de esto, se integran los beneficios de mejoras en cuanto al clima laboral, reducción de impactos en el medioambiente, fidelización de clientes y empleados y, sobre todo, la imagen corporativa. A partir de ello, se crean las siguientes estrategias con enfoque al medio ambiente y los empleados, en base a la Guía ISO 26000, las cuales se proponen a la gerencia de Transportes Especiales Fénix SAS. El orden para desarrollar el plan se dará así:

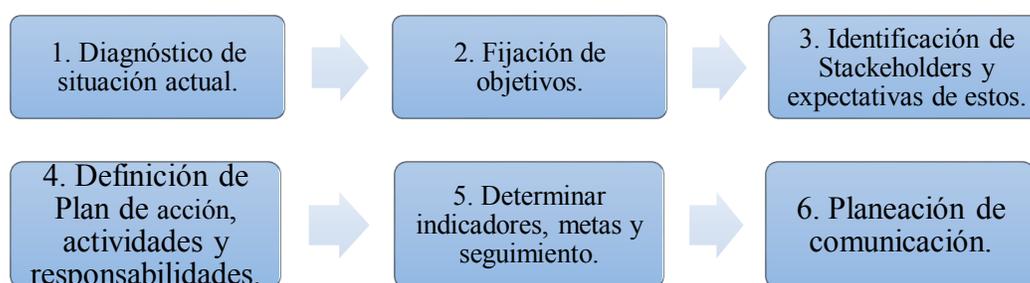


Figura 13. Gráfica de fases para el plan de RSE. Autoría propia, (2020).

Desarrollo del plan

Con base en la gráfica 12, que representa una serie de fases en las cuales se le dará desarrollo a la propuesta, se establece el despliegue de información que se requiere para el plan que será presentado ante la dirección de la compañía, en este caso a primera instancia, la actual gerente suscrita Sandra Giovanna Moreno.

En la siguiente tabla, se representan los dos primeros pasos del desarrollo del plan, resaltando los principales aspectos a considerar del diagnóstico actual de la empresa en el tema de RSE, y también, la definición de los objetivos que darán sentido al plan.

Tabla 14

Primera fase del Plan Estratégico de RSE

Título	Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial de Transportes Especiales Fénix SAS
Situación actual	Tal y como se expresa en el apartado resultados y análisis de información de la investigación, actualmente, la empresa no cuenta con estrategias específicas, encaminadas a

	mejorar la perspectiva en cuanto a rse, además se encuentran oportunidades de mejora, representadas como debilidades y amenazas. Esto se destaca luego del análisis de las herramientas de diagnóstico y recolección de datos. A pesar de que las fortalezas y oportunidades son mayores, la respuesta que puede dar la compañía en este momento no es suficiente para cumplir con los estándares de Responsabilidad Social Empresarial, y así mejorar la perspectiva de sus grupos de interés.
Objetivo general	Establecer directrices de gestión con el fin de garantizar el compromiso con los empleados y el medio ambiente.
Objetivos específicos	Minimizar el impacto ambiental Asegurar la motivación y satisfacción del personal Fomentar la comunicación y diálogo Concientización para cuidado ambiental Extender el plan al resto de grupos de interés Mejora continua Asegurar conciliación entre vida laboral y familiar.

Nota: Autoría propia (2020).

Por otro lado, la tercera fase del desarrollo de las estrategias, es una de las más importantes, en donde se identificarán los grupos de interés con mayor representación y prioridad, y así mismo, el compromiso que tiene Especiales Fénix con estos.

Tabla 15

Stakeholders de Especiales Fénix

Stakeholders	Expectativas y compromisos
Accionistas/Propietarios	Crecimiento con fuerza financiera positiva y aseguramiento de sostenibilidad al corto, mediano y largo plazo. Permitiendo acceso a información completa y acertada.
Empleados	Fortalecer la cultura organizacional y retener el talento humano, con relaciones en base al respeto, la equidad y justicia, generando además desarrollo integral y motivación. Ofreciendo un empleo de calidad y flexible.
Clientes	Prestar servicio de calidad y precios competitivos, construyendo relaciones a largo plazo.
Sociedad	Aportar a la construcción de un entorno favorable para todas las generaciones.
Proveedores	Alianzas estratégicas para logro de objetivos colectivos y mantener la competitividad con relaciones a largo plazo.
Gobierno	Cumplir a toda cabalidad leyes y reglamentaciones, promoviendo el derecho y la transparencia.

Medio ambiente	Contribuir al desarrollo sostenible, con una política medio ambiental fundamentada en el respeto y la preservación del entorno y los recursos naturales, materias primas y energía.
Competencia	Fortalecer la competencia leal, obteniendo información del mercado y manteniendo respeto por las empresas que comprometen la industria y sus respectivos gremios.

Nota: Autoría propia. (2020).

Para dar cumplimiento a los objetivos, es necesario fijar las actividades de la fase 4 (ver tabla 16), que se desarrollaran en todos los procesos de la empresa, con un líder de área que se encargará de velar por progreso de las mismas con su grupo asignado.

Tabla 16

Plan de acción de RSE.

PLAN DE ACCIÓN			
Ámbito	Enfoque	Actividad	Responsable
General	Dar seguimiento y evaluación al plan.	Crear un comité de RSE.	Gerencia
	Integrar la RSE a los procesos cotidianos	Incluir conceptos de RSE en el código de ética laboral y manual de funciones.	Gerencia y Trámites
Empleados	Identificación y evaluación de mejoras, asegurando la salud de los colaboradores.	Inspección trimestral de puestos y herramientas de trabajo. Aplicar medidas (ergonómicas, de espacio, material, equipo) necesarias para armonizar puestos y campañas de salud.	Comité
	Velar por la formación de los trabajadores.	Crear un plan de formación con cursos y talleres de temas variados e interesantes.	RRHH y SIEF
	Crear una política de inclusión social.	Estudiar los cargos e infraestructura de la empresa para contratación de personal en condición de discapacidad.	Gerencia y RRHH
	Mejorar la productividad de cargos principales.	Analizar los perfiles de cargo y mejorar el apartado de estudios con enfoque al desempeño esperado el cada puesto de trabajo.	RRHH
	Capacitar.	Brindar capacitaciones especializadas en Responsabilidad Social Empresarial, que estén incluidas en el Plan Anual de Capacitaciones.	RRHH y ARL
	Incrementar la satisfacción de los colaboradores.	Realizar de manera trimestral, una evaluación de satisfacción interna. Realizar evaluación de ideas y proveedores de dotación con el fin de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores en cuanto a la vestimenta de la planta administrativa.	TIC y RRHH

	Evaluar horarios y salarios	Realizar un análisis, carga laboral vs salario, con el fin de detectar cuales colaboradores merecen un reajuste en el sueldo. Plantear la posibilidad de declarar espacios de break y la distribución de tareas para descansar dos sábados al mes.	Comité de gerencia
Medio Ambiente	Promover el cuidado ambiental.	Buscar y realizar alianzas con empresas de reciclaje y proyectos ecológicos. (Botellitas de Amor)	Comerciales
	Analizar el contenido de la Norma ISO 14001 e incluirlo en los procesos.	Crear una matriz de aspectos e impactos ambientales como principio de un Sistema de Gestión Ambiental.	Gerencia y SIEF
	Incentivar el ahorro y uso eficiente de los recursos.	Control sistemático del consumo de energía, agua, productos de aseo y combustibles.	Calidad y RRHH
	Fomentar prácticas ambientales en el hogar.	Crear campañas de reciclaje, incentivando a crear formas dinámicas de conciencia en casa.	RRHH
	Realizar aportes sociales.	Colaborar con fundaciones de ayuda a la sociedad vulnerable. (Fundación niños invisibles)	Gerencia
	Campañas	Generar campañas de concientización para el cambio de combustible.	RRHH
	Fidelizar relación con afiliados.	Crear un plan de beneficios e integración para los afiliados y contratistas, y plantear la posibilidad de crear un fondo de reposición.	Gerencia y RRHH
	Disminuir el impacto climático.	Realizar alianzas estratégicas con empresas de GNV como Vanti.	Gerencia
	Cuidado de recursos.	Participar una vez al año en los proyectos de Red de Árboles. Realizar una revisión a los procesos que se puedan realizar en línea para optimizar el uso del papel.	RRHH, Gerencia y TIC

Nota: Autoría propia. (2020).

Con el fin de mantener y dar seguimiento al Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial y cómo se planteó en el plan de acción, se dará la creación de un comité en donde por medio de reuniones bimestrales se revisarán las actividades realizadas y el éxito de las mismas, además de presentar evidencias de aplicación. Este comité tendrá un presidente, que deberá ser un jefe de área, a su vez, este presentará información detallada de los avances en su informe de gestión mensual. Por otro lado, se plantean algunos indicadores para medir la gestión de los dos ámbitos de enfoque del plan.

- Retención del talento (rotación del personal). Con el fin de medir el volumen de personas que entran en la empresa y salen de ella por distintas causas, se calculará de manera anual el indicador de rotación de personal, así:

$$((A+B)/2*100)/(C+D)/2$$

A = Personas desvinculadas durante el año

B = Personas contratadas durante el año

C = Personas vinculadas al principio del año

D= Personas vinculadas al final del año

Se trazará una meta de máximo el 25% el primer año de aplicación del plan estratégico de RSE.

- Formación y capacitación. Para evaluar la efectividad tanto del plan de formación como el de capacitación se tomarán dos medidas, una de cumplimiento para el plan anual y una de cubrimiento para cada evento (capacitación, taller, cursos, charlas, entre otras.)
 - $(\text{N}^\circ \text{ de eventos realizados} / \text{N}^\circ \text{ de eventos planificados}) * 100$
 - $(\text{N}^\circ \text{ de asistentes} / \text{N}^\circ \text{ personas programadas}) * 100$

Cada uno de estos, ayudará a encontrar falencias en cuanto a programación y/u organización de cada área para el total cumplimiento de los eventos y la presencia de todas las personas programadas, estos indicadores tendrán una meta del 90%.

- Desempeño. Para la evaluación del desempeño de los empleados, se realizará de manera cuatrimestral, un cuestionario calificable por el jefe de área y el colaborador, que cubrirá todos los aspectos como conocimiento, organización, cumplimiento, puntualidad, valores, relaciones interpersonales, entre otras. La calificación promedio de esta no deberá ser menor a 3.9, sin embargo, la meta será de un puntaje promedio de 4.4.
- Huella de carbono. Por medio de la Corporación Autónoma Regional (CAR), cada colaborador, medirá su huella ecológica, recibiendo indicaciones de cómo mejorar tanto en las instalaciones laborales como en cada hogar. Este no tendrá meta, ya que depende del estilo de vida de cada colaborador.

- Cumplimiento de parámetros ambientales según la ISO 14001. Con objeto de auditar de manera interna los procesos ambientales que se llevaran a cabo según la Norma Internacional de Gestión Ambiental ISO 14001, se medirá su gestión así:

$$(\text{Parámetros cumplidos} / \text{Total de parámetros aplicables}) * 100$$

La meta para este indicador será del 50% al finalizar el 6to mes de la aplicación del plan.

Para dar a conocer las estrategias y todo lo relevante del plan estratégico de responsabilidad empresarial, se creó un plan de comunicación expresado en la siguiente tabla:

Tabla 17

Plan de comunicación

Plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial			
Objetivo general	Dar a conocer a las directrices de gestión del plan.		
Plan de comunicación	Interna	Objetivo	Dar a conocer a los colaboradores las estrategias socialmente responsables.
		Responsabilidad	Coordinación TIC y Comité de RSE
		Público	Colaboradores
		Mensajes	Información de talleres, capacitaciones, actividades y demás.
		Medio	Correos, Whatsapp, código de ética, cartel de bienestar, circulares.
		Tiempos	Mensualmente.
	Externa	Objetivo	Dar a conocer a la comunidad las estrategias socialmente responsables.
		Responsabilidad	Coordinación TIC y Comité de RSE
		Público	Comunidad, clientes y afiliados.
		Mensajes	Información de participación con empresas medioambientales, fundaciones, turismo ecológico y nuevas prácticas laborales.
		Medio	Correos, Whatsapp, carteles publicitarios.
		Tiempos	Mensualmente.

Nota: Autoría propia. (2020).

Administración del proyecto

El trabajo de investigación, tuvo desarrollo entre los meses de agosto 2019 y mayo 2020, por medio del trabajo autónomo de la autora, teniendo acompañamiento por medio de tutorías presenciales y virtuales, y asesoría telefónica. Las partes del proyecto se trabajaron como lo muestra la figura 13.

Tema y actividades	2019					2020				
	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.
Asignación de tutor	■									
Revisión de anteproyecto	■									
Justificación		■								
Objetivos		■								
Marco Histórico			■	■						
Marco Teórico				■	■					
Marco Legal					■					
Marco Geográfico						■				
Definición de metodología						■				
Herramientas de diagnóstico						■	■			
Instrumentos de recolección de datos							■			
Aplicación de pruebas								■	■	■
Análisis de información									■	■
Formulación de propuesta										■
Presentación final										■

Figura 14. Administración del proyecto. Autoría propia. (2020).

Conclusiones

A partir de la búsqueda y análisis de información por medio de las herramientas de diagnóstico e instrumentos de recolección, los objetivos propuestos se lograron en su totalidad. En primer lugar desarrollando el diagnóstico en materia de responsabilidad social empresarial de la organización, que demuestra los problemas principales que enfrenta esta, tales como desmotivación del personal y la falta de control sobre la flota vehicular, que puede afectar negativamente el medio ambiente. Cabe resaltar que, la empresa cuenta además con factores que favorecen la gestión interna respecto a la guía ISO 26000, destacando el manejo del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y el buen manejo de desechos.

En segundo lugar, en concordancia con la guía y además con los exponentes teóricos de la RSE, los grupos de interés, son uno de los enfoques más importantes, por ello se encuentran los requerimientos de estos para la empresa, siendo esta la tercera fase de la formulación de la propuesta de mejora, en donde se logran priorizar ocho stakeholders, incluyendo los empleados y el medio ambiente, los cuales son los pilares del desarrollo de la investigación.

Para los objetivos, finalmente se dio la formulación del programa de estrategias para gestionar el compromiso con los colaboradores y el medio ambiente, desarrollado en seis fases, que implican por supuesto los objetivos, actividades, seguimiento y comunicación.

Gracias a la aplicación de las matrices de planeación estratégica y las pruebas de clima organizacional y conocimiento de los factores de la guía ISO 2600, se evidenciaron falencias enfatizadas en el manejo del clima laboral, la satisfacción del cliente, la adecuación de combustibles y el control de emisión de gases de efecto invernadero.

Por consiguiente, estos resultados establecen que una estrategia de RSE en la empresa Transportes Especiales Fénix SAS, es una opción viable para mejorar procesos y actividades que pudieran causar impacto tanto interna como externamente, además de tener como objetivo el desarrollo social tomando buenas prácticas. Incrementando los indicadores de imagen corporativa tanto interna como externamente.

La responsabilidad social se considera una forma de generar ventaja competitiva, por medio de la integración de manera voluntaria de las problemáticas sociales y medioambientales en sus procesos, por medio del comportamiento ético, fomentando el respeto por la vida y el trabajo.

Para finalizar, se destaca la posibilidad de aplicación de los aprendizajes obtenidos a lo largo de la carrera, desde el momento de iniciar con el anteproyecto de esta investigación. En cada parte se refleja una enseñanza de la administración.

Recomendaciones

- Considerar como función importante para los jefes de área, tomar capacitaciones que brindan entes gubernamentales de control como la Secretaria Distrital de Salud y de Ambiente.
- Crear un comité que se encargue de la regulación de la Responsabilidad Social Empresarial, por medio del cual se puedan impulsar campañas de conciencia y cuidado medio ambiental.
- Elaborar alianzas con organizaciones sin ánimo de lucro.
- Recibir capacitación con el fin de crear un Sistema de Gestión Ambiental.
- Mejorar los índices de clima organizacional y satisfacción de colaboradores.

Limitaciones

Para el desarrollo del proyecto, la principal limitación radica en la dificultad para aplicar de manera presencial los instrumentos de recolección de información, en especial las encuestas y entrevistas. Además de la imposibilidad de evaluar la percepción de la persona de la comunidad programada, debido a la emergencia sanitaria que se atraviesa a nivel mundial por Covid-19, agregando la declaración de zona naranja en la localidad de Kennedy, que impide con más fuerza el desarrollo presencial de las actividades de Transportes Especiales Fénix SAS, la cual fue suspendida desde el 09 de marzo del 2020.

Referencias

- Alarcón Dorado, D. A. (2015). *Diagnóstico y Diseño del Manual de Responsabilidad Social Empresarial para la Terminal de Transportes de Sogamoso Ltda.* Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia:
<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1965/1/TGT-605.pdf>
- Amarillo Álvarez, L. V. (2019). *Propuesta para la implementación de estrategias de responsabilidad social empresarial dirigida a los clientes de la academia de Seguridad Privada Ceforvig Ltda.* Obtenido de Universitaria Agustiniiana:
<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1178/AmarilloAlvarez-LauraVanessa-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amo-Mensha, M., & Tench, R. (2018). Transnational Corporate Social Responsibility: Fact, Fiction or Failure? *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability.*, 12(Emerald Publishing Limited), 139-159.
 doi:<https://doi.org/10.1108/S2043-905920180000012007>
- Andrews, K. (1980). *El concepto de la estrategia de la empresa.* Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Ansoff, I. (1965). *Estrategia Corporativa.* New York: Mc Graw-Hill.
- Aristizabal Aristizabal, G. R. (2009). *Impacto de la certificación ISO 9001:2000 en la visión y misión de una institución educativa de educación preescolar, básica y media certificada.* Obtenido de Pontífica Universidad Javeriana:
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis88.pdf?fbclid=IwAR3LGkV70VH3LbIYlreLOVQYLUVTQTjVWKjmQeUyGLh8C-mKVL4xiHeDrjc>
- Baraya Rubiano, A. (24 de Agosto de 2018). *Transporte Especial Bajo la Lupa de la Supertransporte.* Obtenido de Motor 'El Tiempo':
<https://www.motor.com.co/actualidad/industria/transporte-especial-lupa-supertransporte/31027>
- Barragán, S. (2018). “*Propuesta de estrategia de RSE para mejorar la imagen corporativa en la empresa Medicor Ltda.*”. Obtenido de Uniagustiniana:
<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/756/BarraganBarajas>

-SandraLiliana-

2018.pdf;jsessionid=246CA4274B8092B9A44FF81B84A19625?sequence=1

Benavidez Real, E. (31 de Octubre de 2008). *Semillero de Investigación Responsabilidad Social Historia*. Obtenido de Universidad de San Buenaventura Bogotá D.C:

<http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/43199.pdf>

Buendía Rice, E. A. (2013). *El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países*. Obtenido de Revista Análisis Económico:

<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>

Caicedo Arturo, P. (2013). *Análisis del Sector de Transporte por Carretera en la Economía Colombiana*. Obtenido de Unimilitar:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11806/An%C3%A1lisis%20del%20Sector%20de%20Transporte%20por%20Carretera%20en%20la%20Econom%C3%ADa%20Colombiana%2C%20Dificultades%20y%20Retos.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Callado Cespedosa, Y. (Septiembre de 2016). *La importancia de educar en el respeto al Medio Ambiente*. Obtenido de Universidad de Jaén:

http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4069/1/Callado_Cespedosa_Yolanda_TFG_Educacion_Primary.pdf

Cegesti. (2006). *Manual para la implementación de "La Responsabilidad Social Empresarial"*.

Obtenido de Cegesti:

http://www.cegesti.org/manuales/download_manual_rse/Manual_RSE_Espanol.pdf

Céspedes, J., Martínez, J., & Carmona, E. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. (Emerald Group Publishing Limited, Ed.) *Management Research*, 10(2), 125 - 142. Obtenido de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/1536-541211251607/full/html>

Chávez Guitierrez, M. (2011). *Los referentes conceptuales del desarrollo social*. Obtenido de Revista Universitaria de Desarrollo Social:

http://www.ixaya.cucsh.udg.mx/sites/default/files/3_chavez.pdf

Chung-Jen, C., Jing-Wen, H., & Yung-Chang, H. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. (E. G. Limited, Ed.)

International Journal of Manpower, 31(8), 848 - 870. Obtenido de <https://www.emerald->

com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/insight/content/doi/10.1108/01437721011088548/full/pdf?title=knowledge-management-and-innovativeness-the-role-of-organizational-climate-and-structure

- Congreso de la República. (5 de Febrero de 1979). *Ley 9 de 1979*. Obtenido de Secretaría del Senado: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html
- Congreso de la República. (19 de Diciembre de 2008). *Ley 1259 de 2008*. Obtenido de Secretaría del Senado: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1259_2008.html
- Cuevas Moreno, R. (2011). *Las Dimensiones de la Responsabilidad Social de las Empresas: Una Guía de Lectura para su Estudio*. Obtenido de Université Du Québec A Montréal (Canadá): <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a02.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Florence: Pearson.
- Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas*. New York: Bets Seller.
- Drucker, P. (1984). *El nuevo significado de la responsabilidad social corporativa*. California: Management Review.
- Duque Orozco , Y., Cardona Acevedo, M., & Rendón Acevedo, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. (SciELO, Ed.) *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196 - 206. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>
- Economía. (16 de Septiembre de 2017). *¿Qué le falta al transporte en Colombia para mejorar su competitividad?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/que-le-falta-al-transporte-en-colombia-para-mejorar-su-competitividad-articulo-713518>
- Esponiza, E. (2013). *Métodos y Técnicas de recolección de la información*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Honduras: <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/Metodos.e.instrumentos.de.recoleccion.pdf>
- Essid, M., & Berland, N. (2018). Adoption of environmental management tools: the dynamic capabilities contributions. (E. P. Limited, Ed.) *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(3), 229-252. doi: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2017-0099>
- Foladori, G., & Tommasino, H. (Junio de 2000). El concepto de desarrollo sustentable treinta años después. *Desarrollo de Medio Ambiente*, 1(1), 41 - 56.

- Gallardo de Parada, Y., & Moreno Garzón, A. (Noviembre de 2010). *Aprende a Investigar: Módulo 3 Recolección de Información*. Obtenido de ICFES:
<https://docplayer.es/2561591-Yolanda-gallardo-de-parada-adonay-moreno-garzon-serie-aprender-a-investigar-modulo-3-recoleccion-de-la-informacion.html>
- Gómez Gutierrez, C. (2013). *El Desarrollo Sostenible*. Obtenido de UNESCO:
<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>
- Henoa Ramírez, J. F. (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial Como Estrategia De Gestión En La Organización Pranha S.A.* Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/12095/1/7711507.2013.pdf>
- Huda, M., Mulyadi, D., Hananto, A., Nor-Muhamad, N., Mat-Teh, K., & Don, A. (2018). Empowering corporate social responsibility (CSR): insights from service learning. (E. P. Limited, Ed.) *Social Responsibility Journal*, 14(4), 875-894.
 doi:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-04-2017-0078/full/html>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2008). *Guía Técnica Colombiana GTC 180 Responsabilidad Social*. Bogotá: Icontec. Obtenido de ICONTEC.
- Iqnet Partners. (2015). *Sobre Nosotros*. Obtenido de IQNet: <https://www.iqnet-certification.com/en/global-driver/knowing-us>
- Koo Moon, H., & Kwon Choi, B. (2014). How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance : Perceived organizational innovation perspective. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 85 - 106.
- Kouatli, I. (2019). The contemporary definition of university social responsibility with quantifiable sustainability. (Emerald Publishing Limited, Ed.) *Social Responsibility Journal*, 15(7), 888-909. doi:The contemporary definition of university social responsibility with quantifiable sustainability
- Lindblom, C. (1991). *El proceso de elaboración de Políticas Públicas (Versión Traducida)*. Madrid: MAP.
- Litwin , G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University: School of Bussines Administration.
- Maldonado Luna, S. M. (2012). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert*. Obtenido de Semantic Scholar:

https://pdfs.semanticscholar.org/e4c1/45b3be1a745e84254ae3f203e8812398f344.pdf?_ga=2.155569331.920925787.1590120746-1385820614.1590120746

Manga Quintana, M. (2010). *Responsabilidad social corporativa un activo empresarial para Asesorías y Construcciones S.A.* Obtenido de Pontífica Universidad Javeriana:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5539/tesis553.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marín Naranja, H. A. (13 de Diciembre de 2017). Responsabilidad social empresarial en las empresas de transporte público urbano del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Funlam Journal of Students*, 2, 67 - 75. Obtenido de

<https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/JSR/article/view/2580>

Marín Pérez, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso Organizacional*. Obtenido de Universidad Católica Andrés Bello:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>

Marina, A. (2016). *Resumen Chester Barnars*. Obtenido de Scribd:

<https://es.scribd.com/document/378977815/RESUMEN-CHESTER-BARNARD-doc>

Massolo, L. (2015). Gestión ambiental y desarrollo sostenible: aspectos generales. En L. Massolo, *Introducción a las Herramientas de Gestión Ambiental* (págs. 9-23). La Plata: Edulp. Obtenido de

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo_.pdf?sequence=1

Ministerio de Trabajo. (7 de Junio de 1951). *Código Sustantivo de Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: [http://www.suin-](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323)

Ministerio de trabajo. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1072 de 2015*. Obtenido de Ministerio de trabajo:

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Ministerio de Transporte. (Febrero de 2005). *Caracterización del Transporte en Colombia Diagnostico y Proyectos de Transporte e Infraestructura*. Obtenido de Slideshare:

<https://es.slideshare.net/johnrebot/caracterizacion-transporte-colombia>

- Ministerio de Transporte. (7 de Febrero de 2013). *Resolución 0315 de 2013*. Obtenido de ICBF: https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_mintransporte_0315_2013.htm
- Ministerio de Transporte. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1079 de 2015*. Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62514>
- Ministerio de transporte. (24 de Noviembre de 2016). *La Resolución 1565 de 2014 y el Plan Estratégico de Seguridad Vial*. Obtenido de SafetYa: <https://safetya.co/la-resolucion-1565-de-2014/>
- Ministerio de Transporte. (2018). *Transporte en Cifras Estadísticas 2018*. Obtenido de MinTransporte: <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/15/estadisticas/>
- Ministerio de Transporte. (2019). *Transporte en Cifras Estadísticas*. Obtenido de Ministerio de Transporte: <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/15/estadisticas/>
- Ministerio del Trabajo. (2019 de Febrero de 2019). *Resolución 0312 de 2019*. Obtenido de ARL SURA: https://www.arlsura.com/files/Resolucion_0312_de_2019_Estandares_Minimos.pdf
- Montañez , D., Moreno Gomez, J., Vollalobos, N., & Sierra, L. (Febrero de 2003). *Caracterización Ocupacional del Transporte en Colombia*. Obtenido de SENA: <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2150/1/3082.pdf>
- Moura-Leite, R., & Padgett, R. (4 de Octubre de 2011). Antecedentes históricos de responsabilidad social corporativa. *Revista de Responsabilidad Social*, 7(4), 528-539 . doi:<https://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350409.html>
- Nueva iso 14001:2015. (2 de Abril de 2019). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?* Obtenido de Nueva ISO 14001:2015: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>
- Organización Internacional de Estandarización. (Septiembre de 2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Obtenido de ISO: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Organización Internacional de Estandarización. (23 de Septiembre de 2015). *Norma ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental*. Obtenido de Icontec Internacional: https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf

- Ortíz, C. (2017). *Elementos de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que Debe Incorporar la Empresa Privada como Aporte a la Consolidación de la Paz en Colombia*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16231/ORTIZ%20HERNANDEZ%20CESAR%20ANIBAL%202017.pdf;jsessionid=0BDF15158A01D573AE8895E5B9A2B3AC?sequence=1>
- Pérez Espinosa, M., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (Agosto de 2016). La Responsabilidad Social Empresarial y su Enfoque Ambiental: Una Visión Sostenible a Futuro. (Scielo, Ed.) *Universidad y Sociedad*, 8(2), 169 - 178. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n3/rus23316.pdf>
- Presidente de la República. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1076 de 2015*. Obtenido de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible:
<funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78153>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de PNUD: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Responsabilidad Social Corporativa. (2014). *La norma IQNet SR10*. Obtenido de Responsabilidad Social Corporativa: <http://responsabilidad-social-corporativa.com/la-norma-iqnet-sr10/>
- Roethlisberger, F. (1977). *The elusive phenomena*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ruiz Ballen, X. (Julio de 2012). *Guía Análisis DOFA*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New Orleans: Quip Pro Books.
- SGS Academy. (2012). *Aspectos e Impactos Ambientales*. Obtenido de Ambiente Bogotá:
http://ambientebogota.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=1c697920-c8b1-4425-8952-1b16718a223b&groupId=24732
- Simon, H. (1945). *El Comportamiento Administrativo*. New York: The Macmillan Company.
- Stuebs, M., & Sun, L. (2015). Corporate governance and social responsibility. (E. P. Limited, Ed.) *International Journal of Law and Management*, 57(1), 38-52.

doi:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLMA-04-2014-0034/full/html>

Tetrault Sirsly, C. A. (2009). 75 years of lessons learned: chief executive officer values and corporate social responsibility. *Journal of Management History*, 15(1), 78-94.

doi:https://www.researchgate.net/publication/235268156_75_years_of_lessons_learned_Chief_executive_officer_values_and_corporate_social_responsibility

Transportes Especiales Fénix. (2015). *Transportes Especiales Fénix*. Obtenido de Transportes Especiales Fénix: <http://transportesfenix.com.co/>

Transportes Especiales Fénix. (27 de Julio de 2016). Sistema Integrado de Especiales Fénix. Bogotá, Colombia.

Upegui Ochoa, D., & Estupiñan Arguello, C. A. (2013). *Estudio de Plan Estratégico y de Negocios para Qrmarket.co*. Obtenido de Universidad EAN:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4715/UpeguiDaniel2013.pdf;jsessionid=9F395DDF2F47835BC07739F416914BC9?sequence=1>

Vargas Cordero, Z. (2009). *La Investigación Apliaca: Una forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica*. Obtenido de Revista de Educación:

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista

1. Según su percepción, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Especiales Fénix en asuntos ambientales?
2. Según su percepción, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Especiales Fénix en la gestión Laboral?
3. ¿Usted cómo percibe el clima organizacional de la empresa?
4. ¿Tiene Fénix mecanismos de mitigación que protejan el medio ambiente? ¿cuáles son?
5. ¿Cómo percibe usted las relaciones interpersonales de sus colaboradores?

Anexo 2. Consentimiento informado de entrevista

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El objetivo de esta información es, recolectar datos que permitan aportar a la investigación y plan de mejora para la empresa Transportes Especiales Fénix, basada en la ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social Empresarial. Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para ser partícipe de la investigación nombrada anteriormente, desarrollada por Karen Fernanda Taborda Fierro y su tutor Giovanni Melquicedec Martin Peña.

Comprendo que fui elegido (a) para este análisis por tener conocimiento del funcionamiento de la organización, y que la información suministrada será tratada con fines netamente académicos y de manera confidencial, por lo que no se revelará a otras personas distintas a los investigadores. Además, tengo claro que como participante no tendré ningún riesgo ni beneficio.

Por otro lado, manifiesto que mi participación es totalmente voluntaria, aceptando responder a una entrevista construida por 5 preguntas, en un tiempo estimado para contestar de 20 minutos y se me ha informado el derecho de plantear mis dudas respecto al estudio.

Fecha: _____

Firma del encuestado _____

Firma del encuestador _____

Anexo 3. Cuestionario de Clima Laboral. (Litwin & Stringer, 1968)

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Área o Depto: _____

Planta: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

Muchas Gracias por Participar.
Recuerde revisar si ha contestado a todas las preguntas.

Anexo 4. Cuestionario de factores ISO 26000.

		(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
1	Fénix, toma en cuenta los problemas que puede causar en el medio ambiente al prestar el servicio.					
2	La empresa Especiales Fénix tiene un mecanismo de comunicación para tener en cuenta la opinión de la sociedad, empleados, socios, clientes y proveedores.					
3	En la empresa, la motivación con la que se desempeñan las labores contribuye al desarrollo personal, el reconocimiento, estabilidad y clima organizacional.					
4	Fénix, cuenta con el control suficiente para los distintos aspectos de los vehículos tales cómo, documentación, regulación por modelo, tipo de combustible, emisión de gases, entre otros.					
5	La empresa Especiales Fénix, es justa en los despidos del personal.					
6	Fénix, cuenta con programas de sensibilización acerca de la protección al medio ambiente.					
7	La empresa Especiales Fénix, tiene buenas condiciones de trabajo en cuanto a salario, horario, horas extras, vacaciones y programas de seguridad y salud en el trabajo.					
8	En Fénix, se tiene una adecuada política de residuos teniendo en cuenta a la comunidad.					
9	La empresa Especiales Fénix, cuenta con programas de prevención y preparación para accidentes ambientales.					
10	En sus instalaciones, se implementan medidas de eficiencia para el buen uso de los servicios como agua y energía.					
11	La empresa Especiales Fénix, cuenta con planes de capacitación que aporta a su crecimiento profesional.					
12	El tiempo de descanso es suficiente					

13	La empresa, Identifica y corrige riesgos potenciales en el trabajo.					
14	La empresa Especiales Fénix, tiene un mecanismo de control ante las emisiones que afectan el cambio climático					

Anexo 5. Instrumento general de observación

INSTRUMENTO GENERAL DE OBSERVACIÓN	
Propuesta de implementación de la guía ISO 26000 para mejorar los procesos de Responsabilidad Social en la empresa Transportes Especiales Fénix S.A.S	
Nombre del investigador:	
Lugar de observación:	
Factor de verificación	Observación y comentarios
Aspecto físico de los vehículos	
Revisión de modelos relacionados en parque automotor	
Tipos de combustible	
Revisiones preventivas	
Uso de luz natural	
Uso de luz artificial	
Estado de los equipos electrónicos	
Grifos y sanitarios	
Uso de papel e impresión	
Turismo ecológico	
Relación jefe - colaborador	
Relaciones entre directivos	
Relaciones entre colaboradores	
Horarios y salarios	
Condiciones generales del edificio	
Señalización	
Historial de exámenes médicos ocupacionales	
Capitaciones	

Anexo 6. Codificación pruebas de clima y compromiso. (Marín, 2003).

Tabla de Codificación	
Nivel (Resultado del Cálculo del Valor Codificado)	Nomenclatura
1,0 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4,0	Excelente

De acá pueden obtener los parámetros para determinar el clima laboral.

Para sacar los resultados deben calcular primero las dimensiones y luego el clima general.

Para las dimensiones deben sumar el puntaje de cada respuesta por dimensión, ej:

Estructura: respuestas 'pregunta 1 + p2 + p3+ p4+ p5+ p6+ p7+ p8+ p9+ p10= X ese valor se divide por 10 (cantidad de preguntas) y luego lo dividen por la cantidad de pruebas aplicadas.

Ej: cuestionario 1: 2+2+3+2+4+1+2+3+1+4= 24

Cuestionario 2: 3+2+1+4+2+2+1+4+2+1= 22

22+24= 46

46/10=4,6

4,6/2= 2,3

Dimensión estructura valor 2,3 lo que indica que el clima es regular

Luego suman el resultado del clima de cada dimensión=

d1+d2+d3+d4+d5+d6+d7+d8+d9= X ese valor se divide por el total de dimensiones= 9

Ej:

Estructura= 2,3

Responsabilidad=3,4

Recompensa=3

Riesgo=2,1

Calor=1,6

Estándares de desempeño=3,3

Apoyo=3,8

Conflicto=2,9

Identidad=2,5

2,3+3,4+3+2,1+1,6+3,3+3,8+2,9+2,5= 24,9

24,9/9= 2,76 =2,8 aprox.

Clima general 2,8 Bueno

Anexo 7. Método de codificación para medición de clima organizacional.

Ítems positivos	Calificación	Ítems negativos	Calificación
Muy de acuerdo	4	Muy de acuerdo	1
De Acuerdo	3	De Acuerdo	2
En Desacuerdo	2	En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	1	Muy en Desacuerdo	4

Dimensión	Ítem	Nº Pregunta	Pe r. 1	Pe r. 2	Pe r. 3	Pe r. 4	Pe r. 5	Pe r. 6	Pe r. 7	Pe r. 8	Pe r. 9	Pe r. 10	Pe r. 11	Pe r. 12	Pe r. 13	Pe r. 14	Pe r. 15	Pe r. 16	Pe r. 17	Pe r. 18	Pe r. 19	Pe r. 20		
Estructura	Positivos	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2		
		2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	2	
		3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	1	3	3	
		4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	
		5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	
		6	3	3	3	2	3	3	2	1	1	4	1	1	4	3	3	2	3	1	1	1	1	
	10	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3		
	Negativos	7	3	1	4	2	3	3	3	2	2	4	1	2	2	3	2	1	3	4	2	1		
		8	2	3	2	2	4	3	3	3	2	4	1	3	1	3	2	3	3	2	2	1		
9		2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	4	3			
Total dimensión			25	22	26	26	33	30	30	26	27	32	18	23	30	28	28	31	28	21	27	23	534	
Responsabilidad	Positivos	12	4	4	3	3	2	2	1	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	1	4	4		
		13	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4		
		14	4	3	1	3	2	3	2	2	2	3	4	4	2	3	4	3	3	2	4	4	3	
	Negativos	11	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	3	3	1	1	
		16	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	4	2	3	2	1	1	1		
		17	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	1	3	4		
Total dimensión			23	24	19	20	18	17	15	20	20	20	24	20	18	23	18	19	16	18	21	20	393	
Recom-pensa	Positivos	18	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	4	2	3	1	1		
		19	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2		
		20	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4		
	Negativos	23	3	4	4	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1		
		21	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	1	3	2		
22	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	4	2	2				
Total dimensión			13	14	14	15	16	15	15	13	15	16	11	12	14	18	15	16	16	15	14	12	289	
Riesgo	Positivos	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3		
		26	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2		
		28	2	3	1	2	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	2	1	1		
	Negativos	24	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	1	3	1	4	3		
		27	2	3	4	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	1	4		
Total dimensión			14	17	15	12	14	12	12	13	15	15	13	14	14	13	14	13	13	11	12	13	269	
Calor	Positivos	29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	2	3	4	3	4	3	3		
		30	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	2		
		33	2	3	1	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	3	3		
	Negativos	31	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	4	2	4	2	3		
		32	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	4	3	3		
Total dimensión			14	15	11	13	16	15	15	14	15	15	13	8	18	13	13	18	13	17	13	14	283	
Estándares de desempeño	Positivos	34	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4		
		35	3	4	4	3	4	3	4	4	4	1	4	2	3	4	3	4	2	4	4	3		
		36	3	3	4	3	4	3	3	4	3	1	4	2	4	4	3	4	2	4	3	2		
		37	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2		
		39	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
	Negativos	38	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2		
Total dimensión			18	18	18	18	21	18	21	21	20	11	19	15	20	22	17	20	16	20	17	17	367	
Apoyo		41	1	1	1	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2	1		

	Positiv s	43	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	1	
		44	2	2	2	3	3	3	4	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	
	Negativ os	40	2	3	1	3	2	3	4	4	4	2	1	3	2	2	2	1	3	1	3	2	
		42	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	3	3	2	3	
Total dimensión			10	12	10	12	14	14	17	15	16	12	9	13	16	12	14	11	15	12	11	9	254
Conflic to	Positiv s	46	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	
		47	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	
		48	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	
	Negativ os	45	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	1	1	
		49	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	2	1	
Total dimensión			9	9	6	12	14	12	13	13	12	14	9	12	12	12	11	12	14	12	10	6	224
Identid ad	Positiv s	50	2	3	2	2	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	
		51	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	
	Negativ os	52	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	
		53	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	1	2	1	
Total dimensión			10	10	9	9	13	12	12	11	12	10	10	13	11	11	13	11	12	10	10	10	219

Dimensión	Total dimensión	Total Preguntas	Nº personas	Valor codificado	Nomenclatura
Estructura	534	10	20	2,7	Bueno
Responsabilidad	393	7	20	2,8	Bueno
Recompensa	289	6	20	2,4	Regular
Riesgo	269	5	20	2,7	Bueno
Calor	283	5	20	2,8	Bueno
Estándares de desempeño	367	6	20	3,1	Bueno
Apoyo	254	5	20	2,5	Bueno
Conflicto	224	5	20	2,2	Regular
Identidad	219	4	20	2,7	Bueno
Valor codificado de clima global				2,7	Bueno

Anexo 8. Codificación y tabulación de datos encuesta de factores ISO 26000.

Calificación	Nivel
1	Malo
2	Regular
3	Aceptable
4	Bueno
5	Excelente

Pregunta	Promedio	Promedio Dimensión	Aspecto	General
2	3,3	3,3	2,9	3,0
3	3,3	3,2		
5	3,0			
7	3,3			
12	2,8	2,9		
13	3,1			
11	4,0	4,0		
4	3,1	3,1	3,1	
8	3,6	4,2		
10	4,7			
14	3,0	3,0		
1	3,1	3,4		
6	3,8			
9	3,2			