

## Vehículos compartidos

### 20 decisiones de liderazgo para acelerar el cambio

Navegar por el cambio exige una sinergia de esfuerzos individuales y colectivos. Como alto directivo o director nacional, usted ejerce su influencia en la intersección de estas dimensiones.

Tus decisiones son fundamentales.

Hemos recopilado una serie de decisiones de liderazgo destinadas a fomentar cambios de comportamiento, recortar costes y reducir el impacto medioambiental de su organización mediante el apoyo institucional a los servicios de movilidad compartida. Esperamos que le sirvan de inspiración.

#### Alcance de dichas propuestas:

- Más del 80% de los movimientos gestionados por una agencia se consideran "habituales": esos son el objetivo de nuestro proyecto.
- El 20% restante son desplazamientos de última hora, por necesidades especiales o por falta de planificación: no son el objetivo directo de nuestro proyecto. No deben servir de excusa para no mejorar la eficiencia de los desplazamientos habituales.

| COMPROBACIÓN MÍNIMA  |   |
|--|---|
| Decisiones de liderazgo  | Argumentos de apoyo   |
| <b>Estratégico</b><br>Se crea <u>un equipo interno de gestión de proyectos</u> (mi agencia asume la propiedad/autoría del proyecto), se pide a los participantes en el equipo de gestión que "hagan realidad el proyecto" utilizando su experiencia y no simplemente "lo validen o examinen".<br><br>Se identifica un punto focal. | -Necesitamos la participación e implicación de las agencias, siendo la gestión del cambio el principal reto, que requiere algo más que un simple punto focal de registro. Requiere atención, voluntad y esfuerzos como en cualquier otro proyecto si queremos lograr el impacto esperado.<br><br>Compartir vehículos va más allá de la mera prestación de servicios logísticos, cuestiona nuestro actual modelo de funcionamiento, por lo que es esencial que los miembros del equipo de gestión de proyectos "piensen contra sí mismos".   |
| <b>Táctico</b><br>Los movimientos habituales se establecen en <u>horas y lugares de salida fijos</u> (como en una estación de tren o un aeropuerto).   | -La hora y el lugar de salida fijos son buenos para todos: el departamento logístico, la gestión del tiempo de los colaboradores, la eficiencia de la jornada laboral y la identificación de oportunidades de puesta en común (internas e interinstitucionales).<br><br>- La jornada laboral de los colaboradores debe organizarse en torno a las horas de salida del movimiento, y no al revés (aproveche al máximo su día en destino)<br><br>-Los puntos de encuentro para compartir vehículo están disponibles en el folleto de presentación del proyecto y pueden añadirse/modificarse según las necesidades. |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Táctico</b><br/>Se pone en marcha una <u>encuesta</u> sobre las prácticas de movilidad del personal</p>   | -Comprender las barreras y motivaciones para el cambio entre el personal es fundamental para impulsar el cambio. El cuestionario de la encuesta está disponible y ya ha sido utilizado por algunas agencias.   |
| <p><b>Operativo</b><br/>Todos los equipos/departamentos implicados presentan semanalmente al departamento de logística un <u>plan de desplazamientos/movilidad</u>.</p> | -Más allá de los beneficios internos básicos de la planificación, permite identificar oportunidades de puesta en común (internas e interinstitucionales).  |
| <p><b>Operativo</b><br/>Se facilitan <u>sesiones de sensibilización</u> a todo el personal</p>  | -El compromiso del personal es fundamental para impulsar el cambio y acabar con los mitos en torno a las nuevas prácticas. Con el apoyo de los materiales de sensibilización existentes, los colegas tienen que comprender el "por qué" y el "cómo" de este proyecto, sus preguntas y dudas que necesitan respuesta. |

| COMPROMISO REALISTA   |   |
|---|---|
| Decisiones de liderazgo   | Argumentos de apoyo   |
| <p><b>Estratégico</b><br/>El vehículo compartido se declara <u>modo de transporte prioritario</u> en la ruta en la que opera. La utilización de otro modo de transporte sólo es válida ahora con carácter "ad hoc"/excepcional.</p>   | -Para reducir costes y emisiones y aumentar la seguridad, el uso compartido debe situarse en el centro de nuestro modelo de movilidad, no al margen. Para las agencias que estén dispuestas a hablar de eficiencia de costes y compromisos medioambientales, el paso de " algo que no está mal tener" a "algo que se tiene que tener" es un paso importante.  |
| <p><b>Estratégico</b><br/>Se modifica el plan de <u>distribución de vehículos</u> entre nuestros centros de operaciones: Se modifica el enfoque de la gestión de flotas antes y después de la inclusión del vehículo compartido: Solicito el plan de distribución de vehículos actualizado a mi gestor de flotas.</p> | -El traslado o cambio de ubicación de los vehículos en su zona de operaciones es tanto una forma de incentivar el uso compartido del transporte (empujando a los compañeros al transporte compartido) como de recoger los frutos del uso compartido del transporte (nuestro vehículo está disponible y se utiliza para la "última milla").  |
| <p><b>Estratégico</b><br/>Se realiza un seguimiento <u>del índice de ocupación</u> de nuestra flota de vehículos (no sólo de los desplazamientos compartidos)</p>   | -Antes de ser interinstitucional, la puesta en común debe ser también interna. Este indicador permitirá evaluar el rendimiento de la flota propia frente a la compartida.<br>-Las agencias están prestando más atención a los índices de ocupación de los desplazamientos compartidos, lo que supone una oportunidad para estudiar los desplazamientos no compartidos y empezar a utilizarlo como KPI de su eficiencia. |
| <p><b>Táctico</b><br/>El SMT <u>predica con el ejemplo</u> aprovechando las oportunidades de compartir trayectos</p>  | -Sin comentarios<br>-El liderazgo es decisivo para afrontar cambiar.  |
| <p><b>Táctico</b><br/>Se lanza una convocatoria de "<u>embajadores del proyecto</u>": se les permite dedicar tiempo a promover el cambio de comportamiento.</p>   | -Muchos individuos en nuestras agencias están dispuestos a hacer cambios, esas individualidades necesitan ser llevadas adelante y darles el espacio y los recursos (en forma de tiempo, al menos) para acelerar el cambio.<br>-Otra forma podría ser pedir al departamento de comunicación/ punto focal que contribuya al involucramiento del personal.   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Táctico</b></p> <p>Se adoptan <u>medidas prácticas de gestión de la flota</u> tanto para absorber el coste adicional generado por el alquiler de monovolúmenes como para incentivar la participación (reducción del número de activos).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No generaremos ahorros sin acompañar las actividades de reparto con modificaciones de nuestra flota y nuestras prácticas.</li> <li>-Ex: eliminar vehículos de su flota actual, exigir que el número de viajes compartidos compense realmente el monovolumen durante un periodo de 1 año.</li> </ul> |
| <p><b>Táctico</b></p> <p>La <u>estrategia logística</u> del país y los <u>objetivos de rendimiento</u> de los responsables de logística integran los objetivos del uso compartido de vehículos.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aunque las nuevas actividades suelen depender de compromisos individuales, hay que tratar de institucionalizarlas, lo que puede hacerse incluyendo objetivos en los documentos estratégicos, modificando las descripciones de los puestos de trabajo, el rendimiento objetivos...</li> </ul>        |

| <b>COMPROMISO HÉROE</b>  |  |
|--|--|
| <b>Decisiones de liderazgo</b>   | <b>Argumentos de apoyo</b>   |
| <p><b>Estratégico</b></p> <p>Las <u>velocidades límites</u> son reducidos: Los movimientos "individuales" circulan a menor velocidad que los desplazamientos compartidos.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-En general, la reducción de los límites de velocidad reduce las emisiones, los costes y los riesgos de colisión.</li> <li>-Tales medidas también han demostrado incentivar que los usuarios prefieran los viajes compartidos.</li> </ul>   |
| <p><b>Estratégico</b></p> <p><u>Los desplazamientos de larga distancia (&gt;80km)</u> con menos de 2 pasajeros deben ser impugnados/justificados.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los desplazamientos de larga distancia tienen que ser racionales y merecer la pena por sus costes e impacto ambiental.</li> </ul>  |
| <p><b>Estratégico</b></p> <p>Doy instrucciones a mis colegas de finanzas para que <u>canalicen los ahorros</u> generados por las actividades de viajes compartidos hacia los programas de los beneficiarios.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Somos responsables ante los beneficiarios y los donantes; este proyecto pretende ser beneficioso para todos. Esta reorientación de los ahorros también puede incentivar la participación/adhesión al programa.</li> </ul>  |
| <p><b>Estratégico</b></p> <p>Creo activamente un <u>espacio seguro</u> (aceptación del fracaso) para que mi personal identifique y cuestione de forma constructiva los obstáculos al éxito del proyecto dentro de los procedimientos, directrices y prácticas existentes en nuestra organización y proponga ajustes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las personas necesitan un espacio seguro para crear y explorar en busca de soluciones viables y pertinentes. Necesitan que se les invite (y/o empuje) a pensar en contra de sí mismos y de sus propios procesos.</li> <li>-Las políticas, directrices y procesos deben estar impulsados por la acción, y no al revés.</li> </ul> |
| <p><b>Estratégico</b></p> <p><u>Congelar el número de activos de vehículos utilizados para sus operaciones,</u> independientemente del crecimiento de sus actividades.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La forma más eficaz de reducir las emisiones del transporte es reducir el uso de automóviles individuales.</li> <li>-Para desvincular el crecimiento de las operaciones de las emisiones medioambientales, esta decisión empujará naturalmente a los equipos a compartir vehículos.</li> </ul>                                   |
| <p><b>Táctica</b></p> <p>Utilizo el proyecto en nuestras <u>relaciones con los donantes</u>:</p> <p>-En la próxima propuesta de donantes: asegurarse de que disminuye el número de vehículos</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los donantes están apoyando iniciativas de intercambio (incluido nuestro proyecto), y las incluyen en sus crecientes exigencias medioambientales, proporcionándonos un espacio para la exploración y el fracaso. Deberíamos utilizar ese espacio.</li> </ul>   |

necesarios y abrir una línea presupuestaria para compartir vehículos.

|  |   |
|--|---|
| <p>-En su próxima propuesta de ECHO, su misión predica con el ejemplo eligiendo informar sobre la movilidad compartida en los Requisitos Mínimos Medioambientales. Demuestre a su sede y a otras misiones que esto es factible.</p> <p>-Las futuras <u>visitas de campo de los donantes</u> se organizarán utilizando la modalidad de vehículos compartidos.</p> | <p>-El proyecto constituye una oportunidad para cumplir los requisitos medioambientales.</p>  |
| <p><b>Táctico</b><br/> <u>Invitamos</u> a nuestros socios no gubernamentales internacionales y locales del país, independientemente de su naturaleza, <u>a unirse</u> al proyecto en curso.</p> <p>Para el socio local, consideramos asumir los costes de su participación durante los primeros XX meses.</p>  | <p>-Cuantos más participantes, más oportunidades de compartir se identifican, más ahorro se genera y más se facilita la gestión del cambio entre los trabajadores humanitarios.</p>   |
| <p><b>Operativo</b><br/> Las <u>comunicaciones institucionales</u> sobre la participación en la iniciativa de mi organización reconocen los resultados, impactos y retos reales, no la mera participación (=lavado verde).</p>   | <p>-Comunicar la sola participación en un proyecto destinado a reducir costes y emisiones no es suficiente ni aceptable.<br/> -Los comunicados deben incluir mensajes sobre las dificultades encontradas y el compromiso de otras personas para mejorar el impacto.</p> |

Puede consultar esta sección para obtener más información sobre el proyecto de vehículos compartidos:

<https://www.fleetforum.org/vehicle-sharing>

Por favor, comparta otras "decisiones de liderazgo" que haya tomado y que hayan demostrado ser decisivas para que se produzca el cambio, ¡seguiremos alimentando este documento con ellas!

[Cyril.pierrot@fleetforum.org](mailto:Cyril.pierrot@fleetforum.org) [mahmoud.khalifa@hulo.coop](mailto:mahmoud.khalifa@hulo.coop)

[Rose.van.Steijn@fleetforum.org](mailto:Rose.van.Steijn@fleetforum.org)