

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

**“Autobuses Coordinados:
La comunicación en el cambio cultural
de una empresa”**

**CASO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
PRESENTA
C.P. MARÍA TERESITA RAMOS GÓMEZ**

ASESOR: DRA. MARÍA TERESA NICOLÁS GAVILÁN

ÍNDICE

ANTECEDENTES

Historia de la Empresa	1
.....	
Misión, Visión y Valores	3
.....	
Código de Ética	4
.....	
Fundación Autobuses Coordinados	5
.....	
Órgano de Gobierno	6
.....	
Grupos de Interés	7
.....	
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	7
.....	
Programa de RSE para Autobuses Coordinados	8
.....	
El distintivo ESR	11
.....	

SOLUCIONES

La RSE en las empresas	15
Comunicación Interna de la Estrategia	17
Implementación de la RSE	19
Paso 1: Conocimiento y Compromiso	
Paso 2: Marco Normativo	
Paso 3: Diagnóstico	21
Paso 4: Objetivos y Planeación Estratégica	
Paso 5: Implementación	
Paso 6: Monitoreo	
Paso 7: Balance Social o Evaluación	22
Paso 8: Reconocimiento	23
Conclusión	26

Anexo No. 1	
Medidor de Satisfacción del Colaborador (MSC), Autobuses Coordinados	
.....	28
Anexo No. 2	
Valores del Grupo Autobuses Coordinados	
Pasión por servir:	
Calidad y Productividad:	
.....	29
Confianza:	
Austeridad:	
.....	30
Rentabilidad:	
.....	31
Anexo No. 3	
Código de Ética: Autobuses Coordinados	
.....	32
Anexo No. 4	
Organigrama General del Primer Nivel: Autobuses Coordinados	
.....	38

Anexo No. 5

Grupos de Interés, Autobuses Coordinados

Clientes	
Socios	
.....	39
Colaboradores	
.....	40
Autoridades	
Proveedores	
.....	41
Medio Ambiente	
Comunidades	
.....	42
Anexo No. 6	
FUNDACIÓN AC	
.....	43
Anexo No. 7	
Matriz “Áreas de Acción de la RSE” de UNIAPAC	
.....	45
Bibliografía y Referencias	
.....	46

A finales de 2008, Autobuses Coordinados, empresa mexicana de autotransporte fundada en 1939 y con sede en la Ciudad de México, designó a José García, Director Corporativo, para evaluar el impacto de sus actividades hacia la Responsabilidad Social Empresarial con el objeto de fomentar esta cultura dentro del Grupo. José García se preguntaba si el distintivo Empresa Socialmente Responsable contribuía a este esfuerzo.

ANTECEDENTES

Historia de la Empresa

El 23 de diciembre de 1939, seis hombres llamados “permisionarios” que eran dueños y conductores de seis autobuses, iniciaron operaciones de transporte de pasajeros con boletos numerados. La primera ruta que tuvieron fue México-Puebla-Perote-Jalapa-Veracruz, que operó bajo la razón social de Autobuses Coordinados, S.A. de C.V. Esta asociación dio inicio a una incipiente organización, donde los seis dueños mandaban y tomaban decisiones sobre sus respectivos autobuses.

La década de los 50's fue marcada por un crecimiento importante en el Grupo, se integraron nuevos permisionarios y se crearon nuevas

rutas. Fue en 1953 cuando se promovió –por primera vez– la creación de una caja de ahorro pensando en el grupo Conductor. Esta fue la primera acción dirigida a contribuir con la calidad de vida de los colaboradores de la empresa.

En 1980 Autobuses Coordinados, S.A. de C.V. tenía más de 1200 autobuses, más de 4500 colaboradores y sus rutas abarcaban todos los Estados del sur y sureste mexicano. Fueron los primeros en instalar tacógrafos en los autobuses, para regular la velocidad en la conducción y en pagar a los conductores por trabajo realizado en lugar de por cuota diaria.

En el año 2000 inició operaciones la primera Escuela de Conductores de Transporte para el Grupo – la única que existió en toda la industria de autotransporte–, con la misión de cubrir las necesidades de Conductores con el perfil deseado y poder brindar un servicio de calidad. En esta misma década se realizaron e implementaron cursos de formación, capacitación y desarrollo para los colaboradores del Grupo y se aplicó el medidor de satisfacción de los colaboradores MSC (Medidor de Satisfacción del Colaborador) o “Levanta la Mano”¹ con el fin de conocer la percepción de la satisfacción de todas las personas que trabajaban en las diferentes empresas del Grupo

¹ Ver anexo No.1 MSC

Autobuses Coordinados, con la finalidad de aplicar acciones concretas para hacer del Grupo un mejor lugar para trabajar y que esto se refleje en la calidad del servicio.

Misión, Visión y Valores

La misión de la empresa era “transportar personas y bienes así como comercializar productos y servicios, asegurando la satisfacción de clientes, accionistas, colaboradores y la sociedad.”

La visión de la empresa era “ser el mejor grupo mexicano de transporte, logística y servicios, con líneas de negocio diversificadas, rentables, con excelencia en el servicio, responsabilidad social y laboral.”

Dado que la empresa estaba hecha de personas y era para personas éstas eran el eje donde se centran los valores del Grupo.

“Cada persona es un elemento fundamental de todo, por lo que debe ser tratada como un fin en si misma, con dignidad propia, reconociéndole sus conocimientos, capacidades, experiencia y desempeño. Nunca como un medio o instrumento que puede ser usado y desechado como si fuera una herramienta.” El respeto a la dignidad

de las personas y el reconocer que eran un fin en si mismas eran una condición necesaria para la vivencia de la organización.

Los valores que tenía el Grupo eran cinco: pasión por servir, calidad y productividad, confianza, austeridad y rentabilidad.²

Código de Ética

El código de ética del Grupo establecía los lineamientos de actuación que debían caracterizar a todos los que formaban parte de la empresa. Su propósito era favorecer el desarrollo de la cultura de trabajo, sustentada en principios, valores y normas de conducta ética que fortalecieran la confianza y satisfacción de todos los grupos de interés vinculados a la empresa, al mismo tiempo que se reafirmaba la vocación de servicio y el orgullo de pertenencia hacia el Grupo.

El código de ética del Grupo, era un modelo que comprometía y orientaba el actuar en relación a los siguientes grupos de interés de la organización: clientes, socios, colaboradores, autoridades, proveedores, medio ambiente y comunidades.³

² Ver anexo No. 2 Los Valores del Grupo Autobuses Coordinados

³ Ver anexo No.3 Código de Ética.

Fundación Autobuses Coordinados

Autobuses Coordinados quería distinguirse de sus competidores mostrando un compromiso con la comunidad y por eso invirtió recursos a favor del desarrollo social a través de la Fundación AC, la cual se creó en el año 2005.

Esta Institución, sin fines de lucro, tenía la responsabilidad de canalizar tanto recursos económicos como el profundo compromiso de sus colaboradores. Desde entonces, la Fundación apoyo 57 proyectos de 55 organizaciones no lucrativas que estaban trabajando a favor de sus comunidades en los estados de la República donde el Grupo tenía presencia en tres grandes rubros: preservación del medio ambiente, desarrollo y educación de mujeres adultas; y seguridad en carreteras y protección civil.⁴

Los resultados positivos que se alcanzaron en esos años de vida del programa, desarrollados a través de su Fundación, se debieron al compromiso de los socios y colaboradores que trabajaban por un México que brindara mayores oportunidades para las comunidades que tenían menores posibilidades de acceso al desarrollo.

⁴ Ver anexo No. 6 Fundación AC

En 2006, se fusionaron las distintas copropiedades que constituían cada segmento de servicio en el Grupo, por lo que a cada Socio se volvió dueño de una parte de todo el Grupo, en vez de que tuviera distintas participaciones en cada segmento de transporte y en cada una de las demás divisiones.

El Grupo Autobuses Coordinados estaba integrado por tres empresas, más de 23,000 colaboradores en todo el país. Para la operación se dividía en 13 regiones: México Oriente, México Norte, México Sur, Puebla, Córdoba, Jalapa, Coatzacoalcos, Villahermosa, Mérida, Cancún, Tuxtla Gutiérrez, Oaxaca y Lujo.

Órgano de Gobierno

El órgano principal de Gobierno del Grupo era la Asamblea de Socios, la cual estaba integrada por casi 400 socios. Existía también un Consejo Directivo, el cual era propuesto y ratificado por la Asamblea y que estaba integrado por el Director General, al Director General Adjunto, el Presidente del Consejo y algunos de los socios.⁵

⁵ Ver anexo No. 4 Organigrama.

Grupos de Interés

El Grupo Autobuses Coordinados tenía los siguientes grupos de interés: clientes, socios, colaboradores, autoridades, proveedores, medio ambiente y las comunidades en las que tenían presencia las empresas del Grupo.⁶

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

De acuerdo al CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) se definía a la Responsabilidad Social Empresarial como *“el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”*.⁷

Es decir, de acuerdo a los conceptos y definiciones la RSE no era algo ajeno a la naturaleza de la empresa, no era algo añadido, estaba vinculada a la finalidad de las empresas y debía de ser vista como la capacidad del negocio de resolver estos desafíos buscando maximizar

⁶ Ver anexo No.5 Grupos de Interés.

⁷ Definición CEMEFI 2008, consultado en <http://www.cemefi.org.mx>

los impactos positivos y minimizar los negativos. La RSE, debía de sustentarse en los valores expresados por la empresa, reflejándolo en un conjunto de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones para institucionalizarla ya que llevaba a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permitía a la empresa generar un valor agregado para todos sus públicos, lo que se reflejaba en su competitividad.

La RSE tenía cuatro dimensiones o líneas estratégicas: ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, cuidado y preservación del medio ambiente y vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.⁸

Programa de RSE para Autobuses Coordinados

Desde el año 2006, Grupo Autobuses Coordinados, empezó a trabajar arduamente en la planeación estratégica del Grupo con visión a largo plazo. Se implementó la metodología del *Balance Scorecard* y se creó un área de Planeación Estratégica. A partir del 2007, todas y cada una de las acciones del Grupo se comenzaron a analizar y a definir en estas

⁸ UNIAPAC. “La Rentabilidad de los Valores”. (México. Multicolor, Industria Gráfica. 2008) p. 58.

reuniones de planeación cuidando que estuvieran enmarcadas en la estrategia definida y que atendieran a los objetivos estratégicos, tal y como lo establece la metodología del *Balance Scorecard*.

En la planeación estratégica que se realizó para el año 2008, se definieron los objetivos estratégicos de la empresa y las iniciativas para cada uno de ellos. En esa reunión de planeación se determinó la necesidad de fomentar la cultura de responsabilidad social empresarial para el Grupo en el siguiente año. Autobuses Coordinados era una empresa que venía realizando acciones aisladas en cada una de las líneas estratégicas de la responsabilidad social⁹, pero no existía documentación ni estrategia al respecto.

Las acciones aisladas de responsabilidad social hasta ese entonces, dependían del criterio y de la relevancia que el Gerente Regional diera al tema en cada una de las ciudades en las que el Grupo tenía presencia. En algunos lugares, como la Región Caribe, tenía mucha importancia, pero en algunos otros, el concepto y –por consiguiente– las acciones eran poco conocidas. La dispersión geográfica había

⁹ El CEMEFI ha definido cuatro líneas estratégicas para la RSE: ética y gobernabilidad, calidad de vida en la empresa, cuidado y preservación del medio ambiente y vinculación con la comunidad.

contribuido a la poca comunicación que existía en el tema y a dificultaba la unificación de acciones y criterios.

El Sr. Gómez, Director General del Grupo, con el aval del Sr. Rodríguez, Presidente del Consejo nombró al Sr. José García, Director Corporativo, encargado del tema de Responsabilidad Social y le autorizó contratar a una persona que coordinara el tema para el Grupo. El 1º de octubre de 2008, se estableció la Gerencia de Responsabilidad Social y se contrató a la Srta. Orozco para estar a cargo de ella. Esta gerencia se constituyó a nivel corporativo y con poca interacción con las empresas del Grupo.

El primer paso que se dio fue analizar las acciones de RSE que existían en las empresas y en el Grupo. Ninguna estaba catalogada de esta forma, pero cumplían con las características de desarrollo al menos en alguno de los grupos de interés. En algunos casos se tuvo fácil acceso a la información, en algunos otros lugares fue muy difícil tenerlo y en otros más nunca se tuvo. Existía poca documentación sobre las acciones y los responsables y no era un tema prioritario para los directivos y gerentes. Muchos de ellos veían a la RSE como una carga financiera que les restaba tiempo y recursos humanos; existía poco conocimiento del tema y poca sensibilización sobre lo que era, implicaba y los beneficios que tenía una estrategia de este tipo.

Una preocupación del Director Corporativo era la comunicación de estas acciones y el efecto que éstas pudieran tener especialmente en los colaboradores con los salarios más bajos. La estrategia de RSE del Grupo debería de tomar en cuenta no solo la misión, visión y valores; sino que en forma particular a los colaboradores más vulnerables.

El distintivo ESR

Cuando el Sr. García y la Srita. Orozco analizaron los avances que se tuvieron en los primeros 10 meses, eran muy pocos. El tema empezaba a permear entre algunos directivos, pero en forma muy lenta y sin transmitirlo a su equipo; además no se conseguía llegar a todos los colaboradores del Grupo.

Se planteó la idea de realizar conferencias y cursos sobre el tema de RSE para comunicar y posicionar el tema, pero la crisis económica que empezó en el año 2008 limitaba los recursos económicos y el interés de los directivos en el tema. Cumplir con sus objetivos, índices y presupuestos establecidos les consumía más tiempo y les dejaba menos tiempo disponible para participar en las acciones de responsabilidad social del Grupo.

Buscando nuevas alternativas que contribuyeran al objetivo de fomentar la cultura de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo, se planteó la opción de buscar el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable), que otorgaban en conjunto el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) y Aliarse por México¹⁰. El distintivo ESR era un elemento gráfico que se alcanzaba por medio de un proceso de autodiagnóstico, que realizaban las empresas y que era sustentado documentalmente y verificado.

El objetivo de esta estrategia era establecer una meta común, visible y medible que involucrara a los directivos de las empresas y a sus equipos, además los indicadores que establecía el cuestionario¹¹ para obtener este distintivo podían servir para hacer un diagnóstico interno en todas las empresas y todas las regiones que permitiera conocer con detalle la situación de cada una de ellas en las líneas estratégicas de

¹⁰ Aliarse por México es una alianza fundada en el año 2000 por el CCE (Consejo Coordinador Empresarial), Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana), CONCAMIN (Confederación Nacional de Cámaras Industriales), Confederación USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos), el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía), Caux Round Table Mexico e Impulsa y está comprometida e interesada en promover la responsabilidad social empresarial en México.

¹¹ El cuestionario completo se puede consultar en <http://www.cemefi.org.mx>

calidad de vida, ética y gobernabilidad, medio ambiente y vinculación con la comunidad.

Se planteó esta opción al Sr. Gómez, Director General y aprobó la iniciativa a principios de septiembre de 2009. La instrucción fue buscar el distintivo para ese mismo año, lo cual implicaba tener que actuar en un tiempo menor a tres meses por los plazos que estableció el CEMEFI para inscripción, llenado del cuestionario y documentación de la evidencia requerida.

Como consecuencia de esta instrucción y ya con la aprobación del Director General, se convocó a directivos de las empresas para presentarles el proyecto y para formar un Comité de RSE que diera seguimiento a las acciones y estrategias de responsabilidad social. El comité encontró un riesgo muy alto en la forma en que se comunicaría esto al personal. La zona geográfica en la cual tenía presencia el Grupo es, en muchos casos, la zona más pobre del país. El reto fue ser congruentes con el principal activo de la empresa, los colaboradores.

El primer acuerdo fue realizar un auto diagnóstico en todas y cada una de las empresas y las regiones. Este diagnóstico fue realizado con base a los indicadores establecidos por el CEMEFI ¹² Este ejercicio de

¹² El CEMEFI, Centro Mexicano para la Filantropía es una asociación civil fundada en 1988, privada, no lucrativa, sin filiación partidista ni religiosa. A ella están

autodiagnóstico, que era el primer paso para alcanzar el distintivo ESR, se planteó también como un ejercicio de confianza, honestidad y transparencia empresarial en el cual participaron colaboradores de las diversas empresas y áreas; y que permitió que se involucraran en el proyecto y participaran en el diagnóstico que se hizo en base a los 120 indicadores y que fue comunicando al resto de los colaboradores; y – finalmente– permitió plantear los resultados y las acciones a seguir.

afiliadas asociaciones, fundaciones, empresas y personas y su misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera.

SOLUCIONES

La RSE en las empresas

Hasta hace poco más de 10 años, se creía que la responsabilidad de las empresas se reducía a generar utilidades, a crear riqueza. Esta concepción está cambiando. Las empresas deben tomar en cuenta que sus actividades afectan –positiva o negativamente– la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones.

Por ello, un número cada vez mayor de empresas perciben que la Responsabilidad Social es un tema que no está limitado a las acciones sociales o ambientales que realiza la organización en la comunidad, sino que implica el diálogo y la interacción con los diversos públicos que están relacionados con la empresa. Para ello es necesario que el concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y sistema de planeación interna.

Aunque la RSE es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una forma de hacer negocios, en la cual la empresa se

ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social, lo ambiental, la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores, la comunidad y el medio ambiente con la gestión misma de la empresa independientemente de los productos o servicios que ofrezca. La Responsabilidad Social Empresarial lleva a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa generar un valor agregado para todos sus públicos, lo que se refleja en su competitividad, pero debe sustentarse en los valores expresados por la empresa, reflejándolo en un conjunto de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones para institucionalizarla.

Algunos de los beneficios de la RSE son el tener una mayor productividad y lealtad del personal, generar un trabajo con mayor calidad, el respeto a las políticas, procedimientos y valores de la empresa, la colaboración con todos los programas de la empresa, se reducen significativamente las actitudes negativas, se contribuye al desarrollo y formación en todas las áreas del ser humano, se tiene una mejor vida personal, familiar y de comunidad, se tienen nuevos clientes y una mejor imagen corporativa y de marca; se mejoran las

relaciones con la comunidad y se tiene una mayor influencia de la empresa en la sociedad.¹³

Comunicación Interna de la Estrategia

Un factor determinante es la comunicación de esta estrategia. La forma y las condiciones en que se comunique repercutirán en la percepción y aceptación que tengan todos los grupos de interés de la empresa, en particular los colaboradores. Las condiciones sociales y económicas en que viven los colaboradores y sus familias influyen en la percepción que puedan tener de las acciones que realiza la empresa.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

¹³ Beneficios de la RSE 2009, consultado en <http://www.cemefi.org.mx/ESR>

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al *management* esto se lo vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico. En este caso como se trata solamente de la Comunicación Interna se puede:

- Realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación.
- Entrevistas a integrantes.
- Análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.
- Observación.
- Diagramar un FODA. (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Una vez concluida esta etapa, se analizará el material procesado. De la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el

volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales.¹⁴

La estrategia de comunicación permitirá al Grupo el poder transmitir adecuadamente los objetivos y alcances de cada una de sus acciones, podrá –además– a través de la retroalimentación identificar las inquietudes que puedan existir en los grupos de interés y en particular en los colaboradores.

En esta estrategia se podrán desarrollar mensajes clave que involucren a los colaboradores en el proceso y puedan sentir un compromiso en la obtención del distintivo. De esta forma el objetivo de fomentar la cultura de RSE en el Grupo, se vuelve un objetivo de todos y no solamente de la directiva.

Implementación de la RSE

La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas puede llevarse a cabo de diferentes formas. Esto dependerá en gran medida de las acciones que ya se realicen y del convencimiento e involucramiento que exista en el tema. Puede ser

¹⁴ Rubin, Rebecca “Communication Research: Strategies and Sources” (E.U.A., Paperback, 2009) 30 págs.

mucho más sencillo cuando no hay nada y se tiene que partir de cero. En el caso de Autobuses Coordinados, ya existían una serie de acciones orientadas al desarrollo de la calidad de vida de los colaboradores, algunas otras en la línea estratégica de la ética y la gobernabilidad, otras más enfocadas al cuidado y preservación del medio ambiente y –a través de Fundación AC– otras para la vinculación con la comunidad.

La teoría propuesta por la UNIAPAC y Confederación USEM, establece como un primer paso la construcción de una matriz que relaciona los ocho grupos de interés (stakeholders) con tres líneas de acción: ética y gobernabilidad, calidad de vida (necesidades humanas) y generación y distribución de la riqueza (necesidades materiales). Con esta relación, obtenemos 24 áreas de acción en las que habrá de precisar las acciones a realizar (o que ya se realizan en caso de que así sea), para después determinar los reactivos que nos ayuden a identificar las variables de medición del grado de avance de la RSE en la empresa.¹⁵ Ver la matriz en el anexo No. 7

La implementación de la RSE en una empresa se puede hacer a través de ocho pasos:

¹⁵ UNIAPAC. “La Rentabilidad de los Valores.” (México. Multicolor, Industria Gráfica. 2008) p. 60–61

Paso 1: Conocimiento y Compromiso

Todo proceso de responsabilidad social parte del compromiso firme de la alta dirección de la empresa. Para conseguirlo, los empresarios y directivos deben conocer lo que es la RSE y tener la capacitación necesaria en el tema a fin de tener los conocimientos y herramientas para comprometerse a estructurar y desarrollar una empresa socialmente responsable.

Paso 2: Marco Normativo

En este marco, la empresa define claramente y comunica a todos sus involucrados (grupos de interés) su misión, visión y valores, los cuales deben quedar plasmados en su código de ética y sus políticas y declaraciones.

Paso 3: Diagnóstico

Se lleva a cabo un diagnóstico del estado de la responsabilidad social en la empresa. Una vez identificadas las áreas en las que se enfocará el proceso de RSE, se fijan las acciones que se requieren en la empresa para ser socialmente responsable.

Paso 4: Objetivos y Planeación Estratégica

La empresa debe definir sus objetivos económicos, sociales y ambientales alineados con su misión, visión y valores. Es importante elaborar un plan estratégico y de desarrollo que incluya sus metas, actividades, presupuestos y responsables para cada uno de los objetivos. Este plan incluye diferentes acciones y programas que se diseñarán a partir de las necesidades y áreas de oportunidad arrojadas por el diagnóstico.

Paso 5: Implementación

Se desarrollan las estrategias de acción a través de programas diseñados dentro del Plan Estratégico. Esto lo definirá cada empresa de acuerdo a sus necesidades y recursos.

Paso 6: Monitoreo

La empresa deberá dar seguimiento a sus planes de acción con el objetivo de incrementar su eficacia, su eficiencia y optimizarlos, de modo que le permita alcanzar los objetivos planteados.

Paso 7: Balance Social o Evaluación

Se evaluará el impacto social logrado en el proceso operativo de la empresa y el consiguiente cumplimiento de los objetivos económicos,

sociales y ambientales que se fijaron en la planeación. Se establecerá un sistema de mejoramiento continuo y se emite el balance social con el objetivo de que la empresa pueda ser calificada y/o certificada como empresa socialmente responsable.

Paso 8: Reconocimiento

Es el reconocimiento interno –por parte de los colaboradores y grupos de interés–; y externo a través de premios y certificaciones.

En la estrategia propuesta por el Sr. García, el buscar el distintivo de Empresa Socialmente Responsable y realizar una estrategia de comunicación interna, contribuye a los pasos de la estrategia de RSE. Las acciones realizadas a través del Comité de RSE, el cual fue presidido por el Presidente del Consejo del Grupo, fomentan el primer paso de conocimiento y compromiso al involucrar a los directivos y comunicar los conceptos y acciones a todos los niveles. Contribuye también con los siguientes pasos al trabajar en la misión, visión y valores, elaborar un diagnóstico con los indicadores que establece el CEMEFI; y también en la organización y planeación de la estrategia.

La diversificación regional deberá ser un factor tomado en cuenta al diseñar ambas estrategias, la de comunicación y la de implementación de la RSE, es importante el involucrar y comunicar en todas las

regiones y a todos los niveles, no quedarse solamente en el nivel directivo.

El diagnóstico que se realizó en cada una de las regiones de Autobuses Coordinados permitió conocer más allá de las acciones y programas que realizaban en cada una de las líneas estratégicas de la responsabilidad social. Lo más importante fue la información que arrojó este diagnóstico sobre las condiciones que tenía cada una de las regiones respecto a cada uno de los 120 indicadores establecidos en el cuestionario del CEMEFI. Esta información permitió diseñar una estrategia para cada una de las regiones en la cual se establecieron tres objetivos:

- Promover la cultura de la Responsabilidad Social en cada una de las regiones a través de acciones específicas que contribuyeran al desarrollo de los colaboradores.
- Documentar y compartir con todas las regiones de Autobuses Coordinados las mejores prácticas en cada una de las líneas estratégicas que se llevaban en cada una de las regiones.
- Generar acciones concretas a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de homologar las condiciones, programas y proyectos en cada una de las regiones de Autobuses Coordinados.

El desarrollo de esta estrategia se realizó de acuerdo a la visión, misión y valores del Grupo. Formó parte del diseño del plan estratégico y generó inquietud en el resto de las empresas del Grupo que empezaron a interesarse por la responsabilidad social.

No fue algo que se consiguiera de un día para otro. El proceso de implementación tomó varios meses, incluso años (ya que la estrategia se construyó con objetivos a corto, mediano y largo plazo). Incluso la octava etapa –Reconocimiento– llegó antes del Balance Social. Ya que Autobuses Coordinados recibió el distintivo ESR® antes de generar su Reporte Social o de Sustentabilidad, el cual estableció dentro de su estrategia como un compromiso de implementación para el año siguiente después de realizar el monitoreo y certificación de las acciones que se realizaron en cada una de las líneas estratégicas de la responsabilidad social

Conclusión

En una empresa con tantos colaboradores como el Grupo Autobuses Coordinados (23700) la comunicación adecuada de los mensajes y de las acciones tiene un lugar fundamental. Un objetivo que pretende incidir en la cultura de la organización, como es el caso de Autobuses Coordinados y promover la cultura de RSE en todas las empresas del Grupo, solamente se puede alcanzar si comprometemos e involucramos a todos los públicos, o grupos de interés en este caso.

Comunicar adecuadamente cuál es el objetivo y los beneficios que la RSE generará a la empresa y a cada uno de los grupos de interés será un engrane que permitirá que funcione adecuadamente la maquinaria de la responsabilidad social en el Grupo. El reto mayor en la estrategia de comunicación es identificar correctamente a los públicos y diseñar estrategias paralelas para cada uno de ellos. La importancia de generar mensajes clave enfocados es la diferencia en la forma en que serán recibidos por los receptores. En el caso de Autobuses Coordinados fue muy importante generar una estrategia al exterior –clientes, proveedores, comunidad– promoviendo la imagen corporativa, el posicionamiento de la marca y las acciones concretas que contribúan al desarrollo de las comunidades en las que el Grupo tenía presencia. Al interior la estrategia fue diferente. Fue una estrategia centrada en los colaboradores, en la importancia que ellos tenían en la empresa y

con acciones concretas que contribúan a su desarrollo, plan de vida y carrera; y calidad de vida.

El distintivo ESR del CEMEFI, no es un objetivo por sí mismo, pero en este caso se concluyó que este distintivo, acreditó a la empresa – Grupo Autobuses Coordinados– ante colaboradores, socios, clientes, autoridades y sociedad en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

El optar por el distintivo ESR del CEMEFI contribuyó a promover la cultura de RSE en el Grupo ya que cumplió con los primeros pasos de la implementación, al realizar un diagnóstico y conocer con detalle el estatus de la empresa en cada una de las líneas estratégicas de la RSE. El siguiente paso será continuar con la implementación y desarrollo de las acciones que resultaron de este diagnóstico, el monitoreo de estas acciones y la generación del Balance Social.

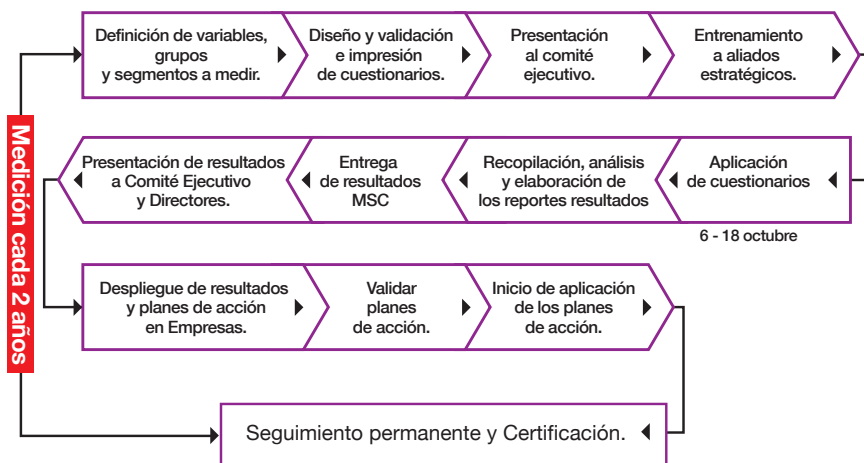
Anexo No. 1

Medidor de Satisfacción del Colaborador (MSC), Autobuses Coordinados.

Objetivo: Consolidar un proceso estandarizado en Autobuses Coordinados para la medición y análisis de la satisfacción de los colaboradores, así como la elaboración, aplicación y certificación de planes de mejora. Para incrementar la confianza en las relaciones entre colaboradores y jefes, y operar los negocio más efectivamente, así como tener en las personas una ventaja competitiva significativa que impulse a más alta productividad, mayor retención y un aumento en la innovación y la creatividad.



PROCESO



Anexo No. 2

Valores del Grupo Autobuses Coordinados

Pasión por servir:

Este era el primer valor del Grupo y significaba ver en el servicio una oportunidad de resolver a otros sus necesidades cumpliendo con entusiasmo y alegría nuestras responsabilidades.

Comportamientos clave:

- Estar siempre dispuesto a atender las necesidades del cliente o colaborador.
- Asumir como propias las necesidades del cliente.
- Satisfacer en cada ocasión las expectativas ofrecidas al cliente.
- Tratar al cliente con alegría y entusiasmo.
- Actualizar los conocimientos en mi campo de acción.

Calidad y Productividad:

Alcanzar las metas establecidas eficientando el uso de los recursos materiales, procesos y sistemas con un profundo compromiso.

Comportamientos clave:

- Realizar todo bien a la primera, a tiempo y cuidando el negocio.

- Hacer más con menos.
- Trabajar en equipo asumiendo la responsabilidad propia.
- Innovar para mejorar.
- Cuidar que se mantenga el oficio en cada especialidad.

Confianza:

La confianza le da valor a la palabra, requiere de comunicación transparente y honesta. Es difícil conseguirla y fácil perderla.

Comportamientos clave:

- Actuar de forma honesta y congruente.
- Hablar con la verdad y respetar los compromisos.
- Cumplir con lo acordado o asignado.
- Respetar los bienes ajenos.
- Evitar tomar ventajas personales.

Austeridad:

Usar y tener sólo lo indispensable para hacer eficientemente el trabajo.

Comportamientos clave:

- Actuar con discreción y prudencia.
- Cuidar los recursos de la empresa como si fueran propios.
- Aprovechar los recursos existentes durante toda su vida útil.

- Adquirir sólo aquella tecnología y sistemas que aporten valor y beneficio tangible.

Rentabilidad:


Alcanzar los objetivos económicos competitivos en cada negocio, conforme a las estrategias, planes, presupuestos y acciones.

Comportamientos clave:

- Hacer sólo aquello que es valorado por el cliente.
- Ganar hoy dinero previendo el futuro.
- Considerar el resultado económico en todas las decisiones.
- Ahorrar hoy y siempre para garantizar el mediano y largo plazo.

Anexo No. 3

Código de Ética: Autobuses Coordinados

CÓDIGO DE ÉTICA	I. Mensaje del director
	<p>Aspirar a que a través de nuestro trabajo diario cumplamos con los objetivos que nos vamos poniendo, es una tarea ardua que exige un esfuerzo constante y permanente. Hacerlo comprometiendo lo mejor de cada uno y de quienes nos acompañan en este esfuerzo, nos hace mejores y diferentes.</p> <p>En Autobuses Coordinados pensamos que esto es posible, y para lograrlo nos hemos comprometido con una serie de principios y valores que han quedado plasmados en este código de ética.</p> <p>Servir a nuestros clientes, lograr una rentabilidad competitiva, avanzar en nuestro desarrollo integral como personas y tener presente y cumplir con las normas de la sociedad a la que servimos, son la causa de nuestro trabajo.</p> <p>Te invitamos a que te unas en tu trabajo diario a este compromiso, que nos permitirá superar de una manera más humana las metas que nos proponemos.</p> <p style="text-align: right;">Dirección General</p>
	<h4 data-bbox="481 1038 649 1065">II. Introducción</h4> <p>Este código de ética de Autobuses Coordinados establece los lineamientos de actuación que deben caracterizar a todos los que forman parte de la empresa.</p> <p>Su propósito fundamental es favorecer el desarrollo de la cultura de trabajo sustentada en principios, valores y normas de conducta ética que fortalezcan la confianza y satisfacción de todos los grupos de interés vinculados a la empresa, al mismo tiempo que se reafirma la vocación de servicio y el orgullo de pertenencia hacia Autobuses Coordinados.</p>



3.1 Normatividad. El presente Código establece el marco que regulará la conducta que deben de seguir los colaboradores de Autobuses Coordinados; reconociéndose que existen otros de carácter legal y moral que complementan al presente.

3.2 Alcance del Código.
Cualquier persona que colabora en Autobuses Coordinados, adquiere la obligación de ajustar su conducta y sus actividades a lo contenido en el presente Código.

IV. Misión de Autobuses Coordinados.

Transportar personas y bienes así como comercializar productos y servicios asegurando la satisfacción de clientes, accionistas y colaboradores.

Nuestros Valores

Confianza

La esperanza y seguridad de que se actuará correctamente. La confianza le da valor a la palabra, requiere de comunicación transparente y honesta. Es difícil conseguirla y fácil perderla.

Calidad y productividad

Alcanzar las metas establecidas eficientando el uso de los recursos materiales, procesos y sistemas.



Austeridad

Usar y tener sólo lo indispensable para hacer eficientemente el trabajo.



Pasión por servir

Ver en el servicio una oportunidad de resolver a otros sus necesidades, cumpliendo con entusiasmo y alegría nuestras responsabilidades.



Rentabilidad

Alcanzar los objetivos económicos competitivos en cada negocio, conforme a las estrategias, planes y acciones.



La persona

Dado que la empresa está formada por personas y es para personas, estas son el eje donde se centran los valores de Autobuses Coordinados.





Dado que la empresa está formada por personas y es para personas, éstas son el eje donde se centran los valores de Autobuses Coordinados.

Cada persona es un elemento fundamental del todo, por lo que debe ser tratada como un fin en sí misma, con dignidad propia, reconociendo sus conocimientos, capacidades, experiencia y desempeño. Nunca como un medio o instrumento que pueda ser usado y desechado como si fuera una herramienta.

El respeto a la dignidad de las personas y el reconocer que son un fin en sí mismas son una condición necesaria para la vivencia de los valores de la organización.

VII. Código de ética

El código de ética de Autobuses Coordinados es un modelo que compromete y orienta el actuar en relación a los siguientes grupos de interés de la organización:

- 7.1 Clientes
- 7.2 Socios
- 7.3 Colaboradores
- 7.4 Autoridades
- 7.5 Proveedores
- 7.6 Medio ambiente
- 7.7 Comunidades



Ver a los clientes como la razón de ser de la empresa y como una oportunidad de demostrar la importancia que tiene en la empresa el verbo servir.

Proporcionar servicios con calidad y apego a los requerimientos y normas establecidos por la empresa buscando fortalecer la preferencia de los clientes.

Ver a los clientes internos como aliados y colaboradores en un ambiente de confianza, trabajo en equipo y comunicación abierta.

Buscar fortalecer su confianza y preferencia a través de los productos y servicios valorados por ellos.

7.2 Con respecto a los socios

Asegurar que las decisiones que se tomen:

Logren un rendimiento económico competitivo y sostenible. Mantengan la equidad, respetando el derecho de las minorías.

Promuevan la integración y permanencia del grupo de socios.

Alienten la participación de las nuevas generaciones.

7.3 Con respecto a los colaboradores

Reconocer el valor del ser humano como único e irreplicable respetando su dignidad. Facilitar un ambiente subsidiario para que los colaboradores se desarrollen, tanto en lo profesional como en lo individual.

Actuar con justicia y equidad, protegiendo el interés común de los que conforman la empresa y salvaguardando los intereses del Grupo reconociendo a la confianza como la base para una relación estrecha y duradera.

Trabajar en equipo y mantener una actitud de cooperación en todos los niveles, así como respetar, aceptar y reconocer que aún siendo diferentes, las contribuciones son igualmente importantes.



Construir en los colaboradores una cultura de apego a la legalidad.

Participar con las autoridades en iniciativas de mejora en las leyes relativas a la industria y/o que impacten de forma importante las comunidades que servimos.

Evitar cualquier práctica de corrupción.

7.5 Con respecto a los proveedores

Promover una relación de mutuo respeto, honestidad y confiabilidad viendo a los proveedores como aliados estratégicos de la empresa.

Asegurar transparencia y equidad en todas las adquisiciones. Cuidar el establecimiento de las condiciones y plazos para cumplir con lo pactado.

No aceptar dádivas, regalos e invitaciones que puedan comprometer la libertad de decisión en la compra.

Apegarse siempre a la política de conflicto de interés establecida por la empresa.

7.6 Con respecto al medio ambiente

Respetar el medio ambiente usando las tecnologías adecuadas para su cuidado.

Usar los materiales y equipos de trabajo considerando su impacto en el medio ambiente.

Cuidar que los proveedores de servicios cumplan con la normatividad de respeto al medio ambiente.

Autobuses Coordinados 57.7 Con respecto a la comunidad.



7.7 Comunidades

Cuidar que las acciones que se realicen, muestren colaboración, respeto mutuo y entendimiento hacia las comunidades en donde se opera.

Participar, solidaria y responsablemente en caso de desastres naturales así como en iniciativas que busquen la mejora de las comunidades.

Atender las inquietudes y quejas de las comunidades en relación a la operación de la empresa, viendo a las comunidades como aliadas estratégicas.

VIII. Fuentes de asistencia

Cuando pueda existir duda respecto a la interpretación del código de ética, es recomendable solicitar el consejo del jefe inmediato o en casos excepcionales consultar un colaborador de un nivel jerárquico mayor al de su jefe inmediato.

Si existe alguna transgresión con respecto al presente código de ética es recomendable dirigirse al jefe inmediato para tratar el asunto. Si esto no fuera suficiente habría que acudir al jefe inmediato superior y así para arriba en la cadena de mando.

IX. Compromiso con Autobuses Coordinados

Fecha: _____

Yo: _____

Manifiesto mi compromiso de Respetar el Código de Ética de Autobuses Coordinados, el cual he leído y entendido.

También hago constar que se me entregó un ejemplar del mismo.

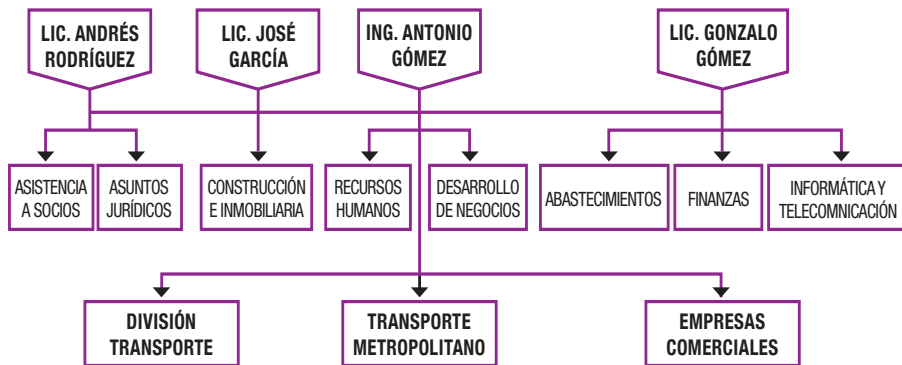
Atentamente

Firma _____

Anexo No. 4

Organigrama General del Primer Nivel: Autobuses Coordinados

COMITÉ EJECUTIVO



Anexo No. 5

Grupos de Interés, Autobuses Coordinados

Clientes

- Ver a los clientes como la razón de ser de la empresa y como una oportunidad de demostrar la importancia que tiene en la empresa el verbo servir.
- Proporcionar servicios de calidad y apego a los requerimientos y normas establecidos por la empresa buscando fortalecer la preferencia de los clientes.
- Ver a los clientes internos como aliados y colaboradores en un ambiente de confianza, trabajo en equipo y comunicación abierta.
- Buscar fortalecer su confianza y preferencia a través de los productos y servicios valorados por ellos.

Socios

- Asegurar que las decisiones que se tomen:
- Logren un rendimiento económico competitivo y sostenible.
- Mantengan la equidad, respetando el derecho de las minorías.
- Promuevan la integración y permanencia del grupo de socios.
- Alienten la participación de las nuevas generaciones.

Colaboradores

- Reconocer el valor del ser humano como único e irrepetible respetando su dignidad. Facilitar un ambiente subsidiario para que los colaboradores se desarrollen, tanto en lo profesional como en lo individual.
- Actuar con justicia y equidad, protegiendo el interés común de los que conforman la empresa y salvaguardando los intereses del Grupo reconociendo a la confianza como la base para una relación estrecha y duradera.
- Trabajar en equipo y mantener una actitud de cooperación en todos los niveles, así como respetar, aceptar y reconocer que aún siendo diferentes, las contribuciones son igualmente importantes.
- Fomentar el uso responsable y austero de los servicios y recursos que la empresa ofrece, alentando el que se comparta internamente toda aquella experiencia e información que sea útil.
- Cuidar el uso de la información sancionando el falsear, omitir, destruir, substraer o compartirla con terceros.

Autoridades

- Construir en los colaboradores una cultura de apego a la legalidad.
- Participar con las autoridades en iniciativas de mejora en las leyes relativas a la industria y/o que impacten de forma importante las comunidades que servimos.
- Evitar cualquier práctica de corrupción.

Proveedores

- Promover una relación de mutuo respeto, honestidad y confiabilidad viendo a los proveedores como aliados estratégicos de la empresa.
- Asegurar transparencia y equidad en todas las adquisiciones.
- Cuidar el establecimiento de las condiciones y plazos para cumplir con lo pactado.
- No aceptar dádivas, regalos e invitaciones que puedan comprometer la libertad de decisión en la compra.
- Apegarse siempre a la política de conflicto de interés establecida por la empresa.

Medio Ambiente

- Respetar el medio ambiente usando las tecnologías adecuadas para su cuidado.
- Usar los materiales y equipos de trabajo considerando su impacto en el medio ambiente.
- Cuidar que los proveedores de servicios cumplan con la normatividad de respeto al medio ambiente.

Comunidades

- Cuidar que las acciones que se realicen, muestren colaboración, respeto mutuo y entendimiento hacia las comunidades en donde se opera.
- Participar solidaria y responsablemente en caso de desastres naturales así como en iniciativas que busquen la mejora de las comunidades.
- Atender las inquietudes y quejas de las comunidades en relación a la operación de la empresa, viendo a las comunidades como aliadas estratégicas.

Anexo No. 6

FUNDACIÓN AC

INFORME DE PROGRAMAS



Desarrollo y Educación
de Mujeres Adultas



Cuidado y Preservación
del Medio Ambiente



Seguridad en Carreteras
y Protección Civil



Voluntariado

AC autobuses
coordinados

BENEFICIARIOS

DIRECTOS E INDIRECTOS



- **3,217** mujeres beneficiadas de forma directa.
- 12,868 personas beneficiadas de forma indirecta.



- **1,372** personas beneficiadas de forma directa.
- 5,788 personas beneficiadas en forma indirecta.



- **180** personas beneficiadas de forma directa.
- 1,260 personas beneficiadas de forma indirecta.

Anexo No. 7

Matriz “Áreas de Acción de la RSE” de UNIAPAC

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS CENTRADAS EN LA PERSONA EN BASE DE INDICADORES DE RSE			
GRUPOS DE INTERÉS STAKEHOLDERS	ÉTICA Y GOBERNABILIDAD	CALIDAD DE VIDA (NECESIDADES HUMANAS)	GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA (NECESIDADES MATERIALES)
1. Distribuidores, clientes y consumidores.			
2. Accionistas e inversionistas.			
3. Proveedores.			
4. Personas que integran la empresa y sus familias, sindicatos.			
5. Gobiernos.			
6. Comunidad–sociedad, incluido organizaciones educativas.			
7. Competencia.			
8. Generaciones futuras.			

Bibliografía y Referencias

- UNIAPAC. “La Rentabilidad de los Valores: Una visión cristiana de la Responsabilidad Social Empresarial”; Ed. Industria Gráfica, México 2008.
- González Lara, Mauricio. “Responsabilidad Social Empresarial. Una guía para comprender el fenómeno que está revolucionando a las empresas de Latinoamérica y el Mundo”; Ed. Grupo Editorial Norma, México 2008.
- Chomali, Fernando y Majluf, Nicolás. “Ética y Responsabilidad Social de la Empresa”; Ed. El Mercurio, Santiago de Chile 2007.
- Milanés García, Salvador. “Responsabilidad Social de la Riqueza”. Confederación USEM, México 2004.
- Rubin, Rebecca. “Communication Research: Strategies and Sources” Paperback, EUA 2009.
- Definición de Responsabilidad Social Empresarial, consultado en <http://www.cemefi.org.mx>
- Cuestionario para el Distintivo ESR, consultado en <http://www.cemefi.org.mx>