



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“PLANEACIÓN DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA ADO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
OPCIÓN TERMINAL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA :

VERÓNICA MORALES LARIOS

ASESORA DE TESIS:

DRA. ADRIANA REYNAGA MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D.F., 2015





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	3
Capítulo 1	7
Planeación en Comunicación Organizacional	
Capítulo 2	39
La Universidad Corporativa como estrategia de crecimiento Organizacional	
Capitulo 3	73
Elaboración de un Plan de Comunicación Organizacional para potencializar los beneficios de la Universidad Corporativa ADO	
Conclusiones	103
Anexo	106
Referencias Bibliográficas	118

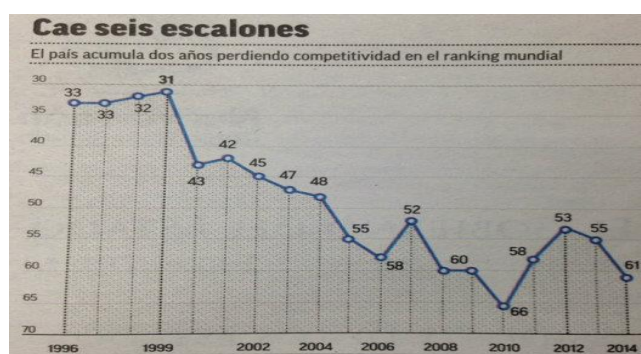
Introducción

Uno de los retos que tiene actualmente nuestro país en materia educativa, además de establecer más espacios a nivel medio superior y superior para los jóvenes, es la creación de planes de estudio que **vinculen la formación académica**, que reciben de las escuelas y/o universidades los futuros profesionistas, **con las necesidades del ámbito laboral** que es lo que se conoce como “competencias laborales”.

México, de acuerdo a la revista “El Financiero” especializada en economía señala:

“Por segundo año consecutivo México retrocedió en el Ranking de Competitividad del Foro Económico Global (WEF, por sus siglas en inglés), al ubicarse en el lugar 61 de un total de 144 países evaluados. En el reporte del año anterior se posicionó en el sitio 55 y en el lugar 53 en 2012.

En la mayoría de los 12 grandes rubros que se consideran para evaluar la competitividad el país registró retrocesos, principalmente en mercado laboral, instituciones, entorno económico y desarrollo de mercados financieros.” (FINANCIERO & Hernandez, 2014)



EN EL ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD, ELABORADO POR EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF), MÉXICO REGISTRÓ SU CAÍDA MÁS FUERTE EN CUATRO AÑOS.

(FUENTE GRÁFICA DE “EL FINANCIERO” 2014).



CORRUPCIÓN, POLÍTICA FISCAL Y BUROCRACIA, SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE HICIERON QUE MÉXICO CAYERA EN LA COMPETITIVIDAD GLOBAL.

(FUENTE GRÁFICA “EL FINANCIERO” 2014)

En este contexto nacional, tenemos a nuestro objeto de estudio que es la compañía Autobuses del Oriente mejor conocida como “Grupo ADO”.

Grupo ADO es una empresa establecida en México desde 1939, cuyo giro comercial se basa en proporcionar **servicios de autotransporte de pasajeros** dentro del territorio nacional y que actualmente enfrenta un problema de imagen con sus clientes, ya que el servicio que brinda ha dejado de ser competitivo en el mercado por su baja calidad y mala atención al cliente (justificada en entrevistas realizadas a usuarios y en una evaluación interna en el área de quejas 2013), lo cual impacta en la rentabilidad del negocio y frena el crecimiento de sus operaciones, así como su expansión a otros estados de la República.

Después de un análisis de los procesos internos de la compañía, se concluyó que el personal que labora tanto en el área operativa como en el área administrativa, no

cuenta con la capacitación adecuada (marketing, servicios al cliente, programación de traslados y logística, mantenimiento, recursos humanos, etc.), y que se necesita implementar una **nueva estrategia** para la formación y desarrollo de sus empleados enfocada específicamente a cada unidad del negocio; que ahorrara costos y con un esquema que permitiera realizarlo de manera autodidacta (disminuyendo los cursos presenciales y gastos en traslados de material y personal), con temas de especialización en el área de cada colaborador, apoyados por expertos y con la tecnología.

Grupo ADO tomó en cuenta experiencias de éxito para resolver problemas de este tipo, por lo que decidió seguir la tendencia que en los últimos años se muestra eficaz en las empresas de alto nivel; la implementación de la Universidad Corporativa como estrategia de crecimiento organizacional y cuya importancia se basa en la creación de competencias entre los empleados, donde se destaca las habilidades, los valores y las actitudes que guían y aseguran un mayor logro de los objetivos.

Es decir, las Universidades Corporativas han logrado complementar adecuadamente los conocimientos y habilidades de los trabajadores de acuerdo a las necesidades, políticas, filosofía y valores de cada organización.

Temas como la excelencia, liderazgo, conocimiento, competencias, prestigio, reconocimiento, especialidad, etc. se derivan de proyectos organizacionales como éste, que desde los años 90's fue asumido y se aplicó por grandes empresas como McDonald's, Disney y Motorola.

Todo esto con el fin de mejorar la capacitación individual, así como la integración con su equipo de trabajo y con la organización, se cubre la necesidad de formación del personal en todas las divisiones de la negocio.

Si se recuerda la Misión y Visión de nuestro objeto de estudio: Grupo ADO, *“la creación de especialidades bajo las políticas e intereses de la Organización”*, la Universidad Corporativa es un proyecto nuevo que asegura el incremento de su

productividad, la estabilidad de la organización, el bienestar de sus empleados así como la calidad en cada uno de sus servicios.

Éste nace como un proyecto de la empresa para impulsar su crecimiento y basada en una plataforma virtual creada y desarrollada por expertos en el negocio, equipos de diseño y pedagogía y universidades de renombre en México, ayudan al personal de la compañía a adquirir, mejorar y o actualizar aquellas habilidades que les permiten un mejor desempeño en la realización de sus actividades diarias

Es importante mencionar que la Universidad Corporativa ADO, es un modelo nuevo donde se ve un cambio de cultura organizacional y un proceso de innovación a nivel interno y externo de la misma.

El **objetivo de este trabajo** es posicionar y motivar a los empleados del Grupo ADO a formar parte de este proyecto ya que integra la tecnología, la especialización y le brinda al empleado un desarrollo personal y profesional a corto plazo.

Para lograr despertar el interés entre sus colaboradores y posicionar esta alternativa como la mejor opción de capacitación interna, se requiere implementar un modelo nuevo de cultura organizacional por medio de la creación de un plan de comunicación interna, que cree canales apropiados entre las áreas involucradas en el desarrollo y ejecución del proyecto aunado a una difusión para todos los niveles jerárquicos.

En el capítulo I, se describe el marco teórico de los conceptos fundamentales para el desarrollo y comprensión del tema (comunicación, planeación, comunicación organizacional, etc.); **en el capítulo II**, se explica el funcionamiento y su importancia de la Universidad Corporativa, (qué es, por qué se nombra Universidad Corporativa, cómo funciona, cuál es su objetivo, su desarrollo actual, etc.); por último en el **capítulo III**, se realiza un análisis del objeto de estudio y la propuesta de comunicación para posicionar a la Universidad Corporativa ADO en la organización

Capítulo I

Planeación en Comunicación Organizacional

Como primer paso a esta investigación, se necesita abordar términos que son indispensables para poder comprender y llevar a cabo una correcta planeación dentro del ámbito de la comunicación organizacional.

1.1 Comunicación

La Comunicación es esencial en todos los ámbitos; trabajo, escuela, familia, amigos, relaciones personales, etc.

*“Un axioma fundamental de la comunicación es que “uno no puede dejar de comunicarse”
(RONALD B, 2005)*

La Comunicación determina el campo de interacción entre una o más personas y comprende un mensaje e intención sobre un mismo contexto cuyo resultado es la persuasión en ambos sentidos, es decir, la comunicación permite la interacción y la socialización de las personas frente a una determinada actitud o situación.

Fernández Collado menciona que:

Comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño....; la comunicación es el proceso social más importante. (FERNADEZ COLLADO, 1995)

Hodgetts y Altom mencionan:

La comunicación es el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor. Nótese que en nuestra definición se emplea el término significados, porque la verdadera comunicación requiere una comprensión del mensaje; el receptor debe de captar el significado. (HODGETTS & ALTOM, 1987)

Richard H. Hall define:

El proceso de comunicación es, por definición, un proceso de relación; una parte es el remitente y la otra el receptor, en un punto específico en tiempo. Las relaciones sociales que se presentan en el proceso de comunicaciones involucran al remitente y al receptor y a los efectos recíprocos sobre cada uno cuando se están comunicando. (HALL, 1983)

José Luis L. Aranguren define:

Wriglet dice que: "Comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra". (ARANGUREN, 1967)

Graciela Bertha Para García del INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL define:

*De la voz latina *comunicare*, que significa "poner en común". Comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa. (PARRA GARCÍA, 1999)*

Idalberto Chiavenato define:

Comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos ideas pensamientos y valores. (CHIAVETANO, 2004)

1.1.1 Proceso de Comunicación

"Para que se lleve a cabo la comunicación, se requiere un propósito expresado como un mensaje por transmitir. El mensaje se origina en una fuente (el emisor) y llega a un receptor. Está codificado (convertido en forma simbólica) y se transmite a través de un receptor. Está codificado (convertido en forma simbólica) y se transmite a través de un medio (canal) al receptor, quien retraduce (descifra) el mensaje iniciado por el emisor". (ROBBINS, 1987)

Es decir, para poder efectuar una correcta comunicación se necesita comprender los siguientes elementos, de lo contrario, la respuesta no será la deseada.

- **Mensaje o Código:**

Es el conjunto de símbolos que se desea transmitir ya sea verbal, escrito o físicamente, e incluso se puede hablar de un mensaje a través de la música.

Producto físico real del codificador fuente. Esto es, aquello que transmitimos a los demás. Para que podamos transmitirlo necesitamos cifrarlo en un código. (HOMS QUIROGA, 1989)

Una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor. Algunos son intencionados, pero otros, como los suspiros y los bostezos, no. (RONALD B, 2005)

- **Canal o Medio:**

Es el medio por el cual se va a transmitir el mensaje /código.

Toda comunicación, desde la más simple, precisa, para objetivarse, de un conjunto o de un instrumento de manifestación, que explícita o implícitamente sea portador del mensaje y haga posible que ocurra su desplazamiento del emisor al receptor. (HOMS QUIROGA, 1989)

El canal a veces llamado medio, es el método que empleamos para enviar un mensaje. (RONALD B, 2005)

- **Emisor, Codificador o Fuente**

Es la persona quien genera el mensaje /código a transmitir con el fin de persuadir, informar o provocar alguna reacción en el receptor.

El proceso de la comunicación empieza con el emisor, es decir, la persona que transmite un mensaje. (RONALD B, 2005)

También llamado codificador-fuente, es quien lo cifra en un código para su transmisión a un receptor. (HOMS QUIROGA, 1989)

- **Receptor o Decodificador**

Es la persona que recibe el mensaje /código y si lo desea o lo exige se da comienzo a la retroalimentación donde éste se convierte y toma el papel del emisor.

Un receptor es la persona que recibe y adjunta un significado a un mensaje. (RONALD B, 2005)

En el proceso de comunicación, el papel de emisor y receptor es rotativo, pues van turnándose en base a la retroalimentación. El receptor puede convertirse en emisor en unos segundos y por lo tanto, participar ambos de las mismas características. (HOMS QUIROGA, 1989)

- **Feed Back o Retroalimentación**

Es el proceso que funge como respuesta al mensaje /código de acuerdo al logro de la sincronización de ellos.

La retroalimentación es el medio básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación, es una respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación. (HOMS QUIROGA, 1989)

Es decir, La respuesta que puede discernir un receptor ante el mensaje del emisor se llama retroalimentación. (RONALD B, 2005)

- **Ruido**

Es la interferencia que se presenta durante el proceso de la comunicación e impide el intercambio de mensaje /código entre el emisor y receptor.

Se refiere a obstáculos en el intercambio del mensaje. (RONALD B, 2005)

- **Contexto**

Se refiere al ambiente en el cual ocurre el mensaje /código, éste debe ser comprendido por el receptor de lo contrario no será efectuada una comunicación efectiva.

La comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre. Éste tiene varias dimensiones, entre otras, la física, la social, la cronología y la cultural. (RONALD B, 2005)

Todos estos elementos ejemplifican el proceso cuando una o más personas tratan de comunicarse, sin embargo su correcta aplicación determinarán el logro de su éxito o no.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
MENSAJE / CÓDIGO	Es el conjunto de símbolos que se desea transmitir ya sea verbal, escrito o físicamente, e incluso se puede hablar de un mensaje a través de la música.
CANAL	Es el medio por el cual se va a transmitir el mensaje /código.
EMISOR / CODIFICADOR / FUENTE	Es la persona quien genera el mensaje /código a transmitir con el fin de persuadir, informar o provocar alguna reacción en el receptor.
RECEPTOR / DECODIFICADOR	Es la persona que recibe el mensaje /código y si lo desea o lo exige se da comienzo a la retroalimentación donde éste se convierte y toma el papel del emisor.
RETROALIMENTACIÓN / FEED BACK	Es el proceso que funge como respuesta al mensaje /código de acuerdo al logro de la sincronización de ellos.
CONTEXTO	Se refiere al ambiente en el cual ocurre el mensaje /código, éste debe ser comprendido por el receptor de lo contrario no será efectuada una comunicación efectiva
RUIDO	Es la interferencia que se presenta durante el proceso de la comunicación e impide el intercambio de mensaje /código entre el emisor y receptor.

FIGURA 2 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se entiende a la comunicación como:

Un proceso de **transmisión de mensajes** (Código) que parte del **Emisor** hacia un **Receptor** a través de un canal (medio) dentro de un **mismo contexto** y donde se da lugar a una **retroalimentación**.

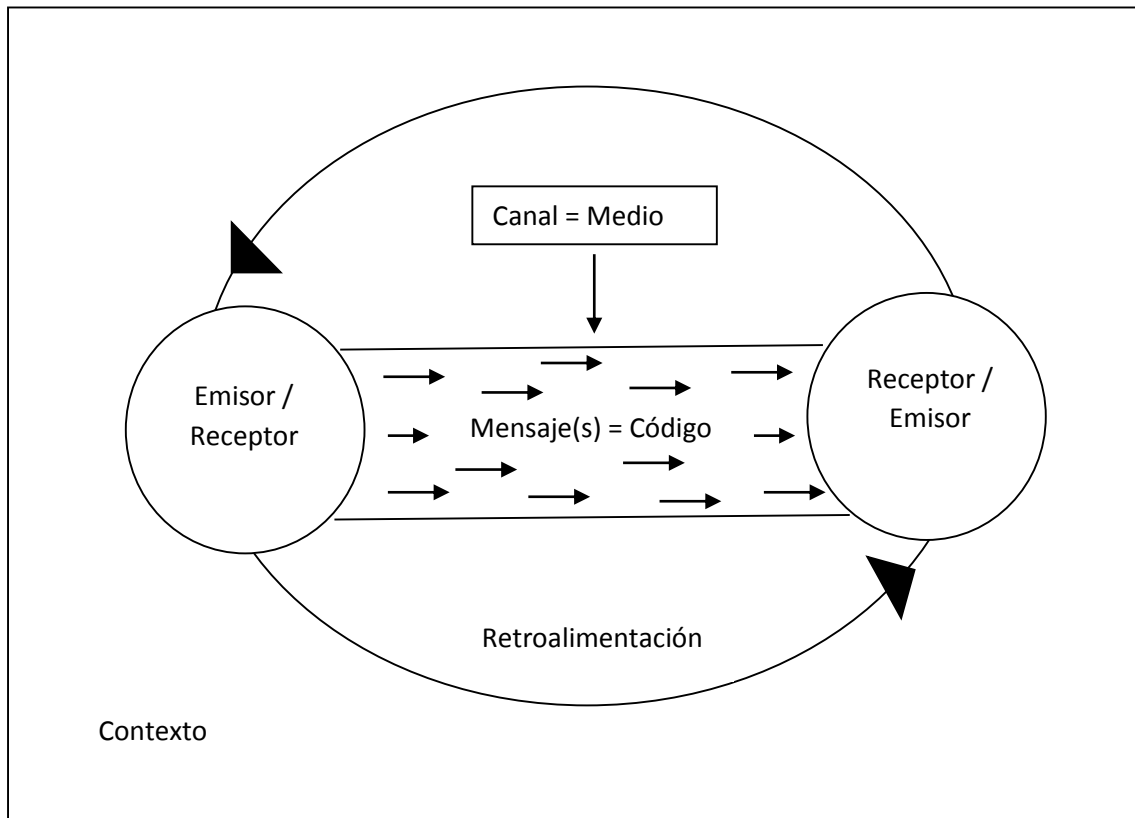


FIGURA 1 MODELO DE COMUNICACIÓN

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

“El proceso de la comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado de ello son significados que pueden o no aproximarse a los que deseaba el emisor”. (ROBBINS, 1987)

1.2 Organización:

Fernández Collado menciona que la organización:

Debe estar conformada por dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente, se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados como resultado de las actividades de la organización. (FERNADEZ COLLADO, 1995)

La organización según Edgar Schein:

Es la coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua, como imperativo ineludible. Una organización, es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. (SHEIN, 1972)

Al respecto, Mario Krieger, dice:

Es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo. Lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades y la estructuración de roles y funciones. La división de roles y funciones se relaciona con la idea de que los objetivos pueden lograrse más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La diferenciación de roles: si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos estén persiguiendo objetivos comunes es la jerarquía de roles. (KRIEGER, 2001)

Para efectos de este trabajo, se entiende como organización a un **sistema social** definido por un margen y reglas distintivas, con una **acción y estructura delimitada**, compuesto por **actores interdependientes** cuya finalidad, dirección y sentido es el logro del **mismo objetivo**.

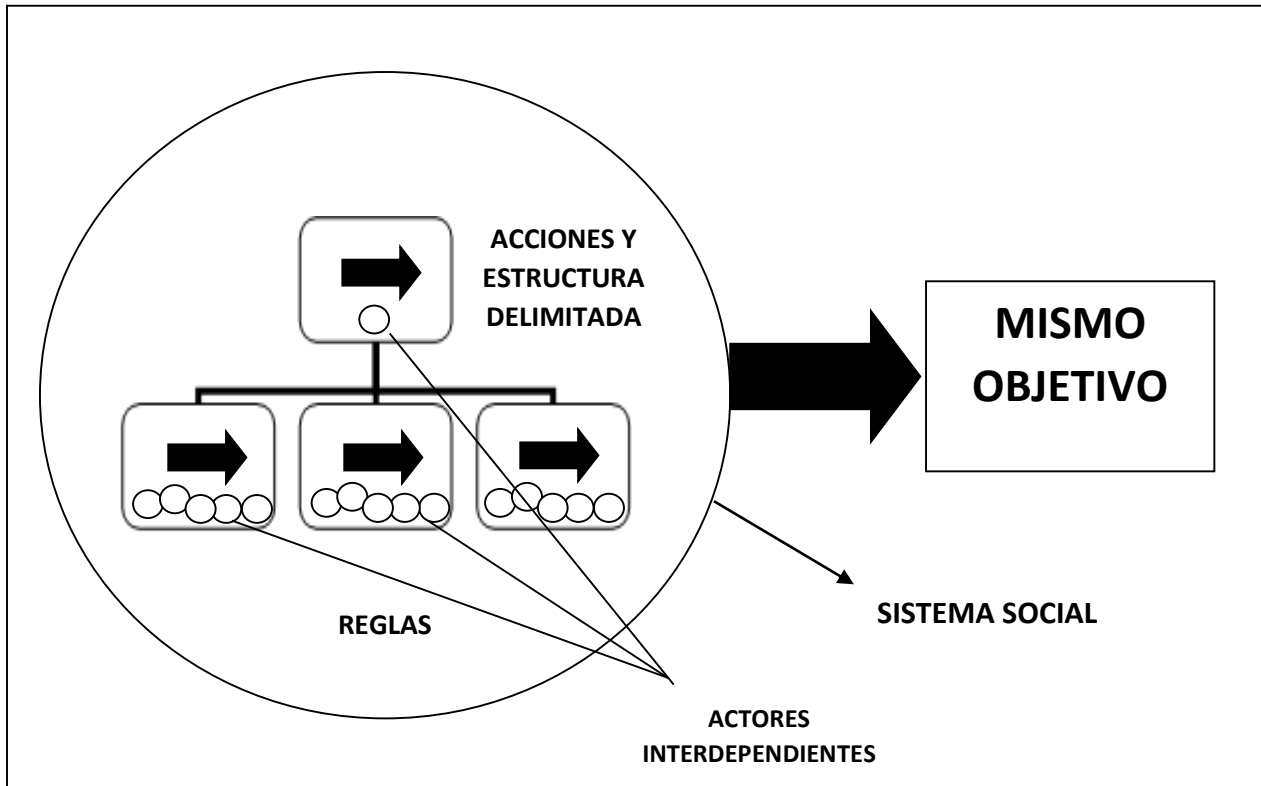


FIGURA 3 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

Toda organización está compuesta de sistemas de autoridad, estatus, poder, tamaño, sofisticación tecnológica, grado de complejidad y formalización, las cuales son diferentes a otras organizaciones, así como los seres humanos son distintos unos de otros las organizaciones también lo son, y asimismo también se encuentran influenciadas por el comportamiento humano y el entorno.

Es decir, las organizaciones son como las personas, no hay dos iguales, cada una posee sus propias características que las diferencian unas de otras. Por lo tanto al abordar a una organización, se tendrá que efectuar un análisis distintivo y las estrategias, técnicas y procesos serán específicamente para dicha organización.

1.3 Comunicación Organizacional.

Hablar de comunicación, organización y planeación, se refiere a conceptos como unión, estabilidad, interacción, reglas y objetivos que en conjunto derivan un sistema formado por elementos que buscan un mismo fin, bajo políticas que delimitan cada una de las estrategias comunicativas para el logro de las metas.

Fernández Collado menciona que la comunicación organizacional:

Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir, a influir en las opiniones, actitudes y conductos de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (FERNANDEZ COLLADO, 1995)

Homs Quiroga Ricardo define:

La Comunicación Organizacional es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos. (HOMS QUIROGA, 1989)

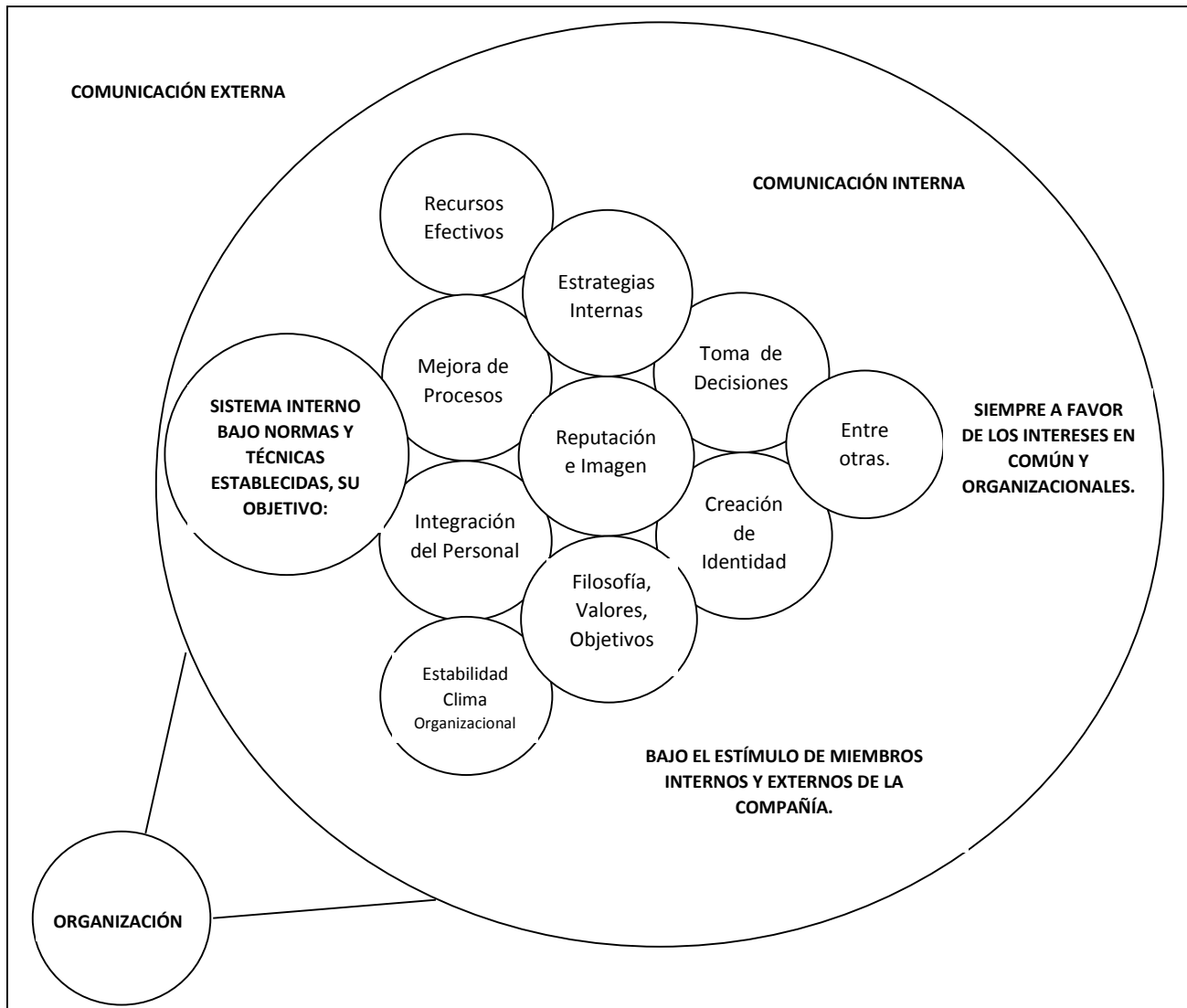


FIGURA 4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

La Comunicación Organizacional es un **sistema interno** de la organización bajo **normas y técnicas** definidas cuya función es la obtención de recursos efectivos, promoción de mejora de procesos, interacción del personal, estabilidad del clima organizacional, análisis y desarrollo de estrategias internas, óptima reputación e imagen de la compañía, difusión de la cultura, valores y objetivos de la organización, crear y fomentar la toma de decisiones, la creación de una identidad organizacional, entre otras, a partir del estímulo con los **miembros internos** y **externos** de la organización a favor de los **intereses en común y de la empresa**.

Se puede señalar que la comunicación dentro de una organización es el nexo y punto de convergencia de cada elemento que compone y hace funcionar a la compañía.

“El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas. Gran parte de esta información se desarrolla a lo largo de líneas formales, en tanto que la restante se transmite por líneas informales”. (HODGETTS & ALTOM, 1987)

El área de la Comunicación Organizacional cuenta con un gran alcance dentro de la organización por medio de postulados básicos.

Por ello, los analistas organizacionales le han dado diferentes grados de importancia al proceso de comunicaciones.

Bernard (1938) afirma, por ejemplo: “Las comunicaciones ocuparían, en una teoría exhaustiva de las organizaciones, un lugar central debido a que la estructura, la extensión y la cobertura de la organización están determinadas, casi en su totalidad, por técnicas de la comunicación”. Este enfoque coloca las comunicaciones en el puro corazón de la organización. Katz y Kahn (1978) afirman: “Las comunicaciones – el intercambio de información y la trasmisión de significado – son la esencia misma de un sistema social o de una organización” (HALL, 1983)

1.3.1 Comunicación Interna

La comunicación interna son las actividades comunicativas que se efectúan dentro de la empresa, su objetivo se basa en la integración, motivación, innovación y mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros de la organización

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación. (FERNANDEZ COLLADO, 1995)

(HOMS QUIROGA, 1989) menciona que los objetivos de la Comunicación interna son los siguientes:

- **Integrar** en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- Crear un **sentimiento** por **pertenecer** a la empresa
- **Establecer** un **clima** de comprensión entre empresa y trabajadores
- Crear una **disposición favorable** hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la **participación** del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- **Ayudar** al **personal de nuevo ingreso** a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- **Abatir** los índices **de rotación de personal**
- Tener abiertos los **canales de comunicación** entre los niveles directivos y el personal
- **Fomentar** las **actividades** sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a **eleva**r el **nivel cultural** del personal.
- **Motivar** al personal e incrementar su productividad
- Cuidar internamente la **imagen** de la empresa, a fin de que esta sea **positiva**
- **Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo** para el entendimiento entre la empresa y su personal.

1.3.2 Comunicación externa

La comunicación externa son las actividades comunicativas que se efectúan fuera de la empresa, su objetivo se basa en mantener una óptima imagen y reputación de la misma, así como el excelente manejo y control de las relaciones de trabajo con los miembros externos de la organización.

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. (FERNÁDEZ COLLADO, 1995)

1.3.3 Redes de Comunicación

Como miembros de un sistema social, se tiende a formar grupos para resolver problemas, tomar decisiones, participar en asambleas, iniciar proyectos, formar una familia, etc.

En el ámbito laboral, por ejemplo dentro de un área específica, el grupo de trabajo se conforma por miembros con roles diferentes que ocupan un lugar determinante, cuya característica distintiva serán las tareas a las cuales han sido asignados, sin embargo, existe un punto que une y lleva la dirección del grupo: la **red de comunicación** que gira en torno al objetivo y es un factor determinante para su logro.

La red de comunicación en un grupo puede ser formal (impuesta por una autoridad externa) o informal (derivada de los procesos de interacción del grupo) La red de comunicación, o simplemente red, se refiere a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí. (FERNÁDEZ COLLADO, 1995)

“Teóricamente, cada miembro de un grupo es capaz de comunicarse con todos los demás, aunque en la realidad esto no sucede así. Cuando las personas transmiten información, casi siempre tienen sumo cuidado en la persona que recibe el mensaje. Las personas son selectivas en sus transmisiones. Algunos individuos del grupo son incluidos deliberadamente en el canal del mensaje, en tanto que otros son excluidos también de manera deliberada. Las normas, el status, los papeles y otras características formales e informales, se usan para determinar quién va a formar parte de la red de comunicación”. (HODGETTS & ALTOM, 1987)

Por su parte Fernández Collado menciona “La comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo. El flujo de información entre los miembros de un grupo determina, hasta un punto, la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros”. (FERNANDEZ COLLADO, 1995)

Es decir, aquellas organizaciones que difunden la cultura, los valores, las políticas y procedimientos con las que se rigen, fortalecen la red de comunicación y los colaboradores estarán siempre orientados a sus acciones.

Por ejemplo, compañías como **Pfizer** en las que están muy claros los valores fundamentales de la empresa, permite a los empleados identificarse con éstos y ponerse la camiseta de la organización para trabajar alineado a ellos.

En este tipo de empresas las redes de comunicación son estables, pues todos están conscientes y saben lo que tienen que hacer, en qué momento, lugar y cómo, eliminando protocolos de juntas, memorandums, etc., con la única ventaja de ahorrar tiempo con procesos burocráticos.

1.3.4 Comunicación Formal

Los canales de comunicación en las organizaciones dependen de la estructura, de los valores y de las políticas de cada una de las empresas. A continuación se presenta lo modelos más usados.

- **Comunicación Descendente**

Este canal de información sirve para emitir las directrices de un superior a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados, es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo. Esta información ayudará a clarificar las metas operacionales, proporcionar un sentido de dirección, ayudar a orientar a los trabajadores sobre la misión y la filosofía de la organización y suministrarles a los subordinados los datos relacionados con su desempeño. (HODGETTS & ALTOM, 1987)

De acuerdo a esta descripción, la comunicación parte del líder y atraviesa los mandos solo en forma vertical descendente, por lo cual, la toma de decisiones gira en torno a los mas altos niveles y no permite desviaciones.

A pesar de que este tipo de comunicación puede dar buenos resultados porque el hecho de que todo este debidamente establecido le da certeza a la organización, sus miembros, las funciones y los procedimientos llevandola a la eficiencia, necesita incluir procesos de retroalimentación, de evaluación y control que detecten desviaciones en las áreas y se pueda promover el cambio con el fin de modernizarla y transformarla a un ámbito más competitivo.

- **Comunicación Ascendente**

Este tipo de comunicación brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. El principal beneficio de la comunicación ascendente es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en graves. (HODGETTS & ALTMAN, 1987)

Se da en organizaciones que valoran la participación del trabajador en todos los niveles jerárquicos, aceptando sus opiniones y enfocando sus quejas y observaciones de tal manera que ayuden en la mejora de los procesos internos como por ejemplo: el clima organizacional.

Las estrategias de “comunicación abierta” se pueden implementar por medio de un buzón donde el trabajador ejerce su opinión; con tableros de comunicación para difusión informativa; o bien, vía el uso de la intranet de la compañía; todo con la finalidad de que sus propuestas lleguen al más alto nivel de la dirección, quién es el encargado de la toma de decisiones.

Por ello se dice que en este tipo de organizaciones, se habla de una “**comunicación abierta**”, pues el trabajador tiene voz y voto.

- **Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía. El respaldo para esta forma particular de comunicación se remonta a menudo hasta Henry Fayol, el padre de la teoría moderna de la administración. En su famoso principio de la comunicación horizontal, Fayol recomendó que los individuos pertenecientes al mismo nivel de jerarquía tuvieran la opción de comunicarse directamente, a condición de que sus supervisores les confirieran tal permiso y que posteriormente les comunicaran a sus jefes respectivos lo que habían acordado hacer. (HODGETTS & ALTMAN, 1987)

La comunicación horizontal, se utiliza en organizaciones donde los niveles jerárquicos no están tan marcados como en otras, en ella todos mantienen el mismo nivel de acceso a la información de tal forma que, ejercen también la toma de decisiones.

La comunicación fluye en todos los niveles y para todas las direcciones y hacia los trabajadores. Sin embargo y pese a esta estructura, todos se rigen bajo un mismo objetivo: el de la compañía.

“Comunicación abierta con fines de integración”

“Es importante señalar que cuando menos distorsión haya en la comunicación, con mayor objetividad se recibirán las metas, retroalimentación y otros mensajes destinados a los empleados por los gerentes”. (ROBBINS, 1987)

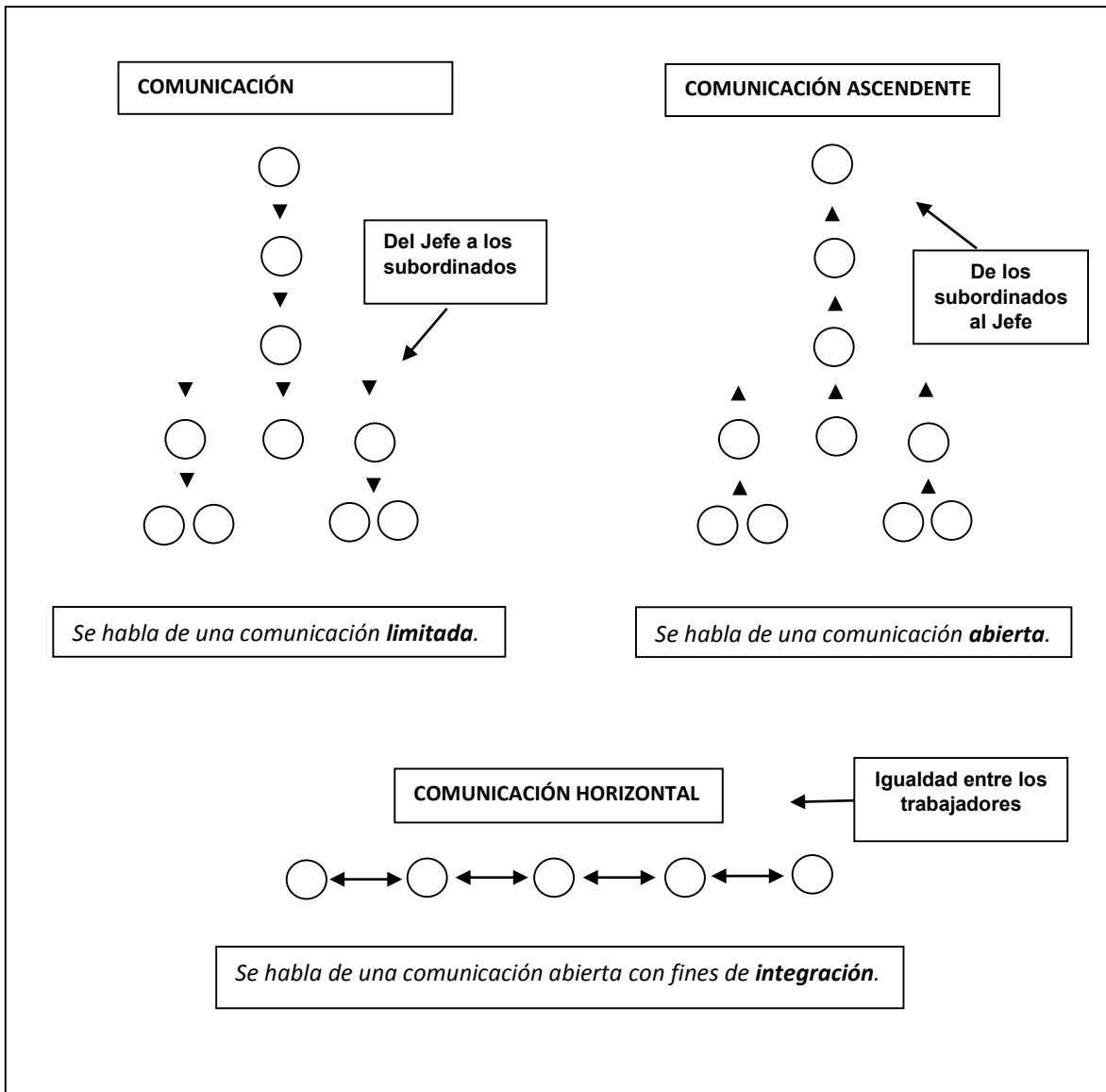


FIGURA 5 MODELOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

1.3.5 Comunicación Informal

“La comunicación organizacional informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas. Davis les dio el nombre de “red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas para comunicarse”. El personal de la empresa utiliza los canales informales para complementar los formales. (HODGETTS & ALTOM, 1987)

Es importante mencionar que la comunicación informal está siempre presente en las rutinas cotidianas de trabajo y en algunos se dirigen a ella como...“radio-pasillo”. En la mayoría de los casos surge por la comunicación de boca a boca.

“Aunque la comunicación informal transmite murmuraciones y chismes, algunas de las transmisiones resultan exactas. En cualquier caso, estas comunicaciones tienden a seguir un patrón lógico representado de un modo más exacto por medio de las cadenas informales incluyendo la de un solo hilo, de murmuración y aleatoria”. (HODGETTS & ALTOM, 1987)

Algunas de las causas probables de esta actividad son las siguientes:

1. Falta de información
2. Ausencia de empatía hacia otras personas.
3. Protección contra lo desconocido
4. Difusión de noticias antes de su aprobación o posible aprobación
5. Llamar la atención

1.3.6 Barreras de la Comunicación

Es importante que se establezca, que no toda la comunicación ocurre de manera eficaz, pues existen limitaciones, interrupciones o barreras que impiden el logro de su total funcionamiento.

“Por desgracia, la mayor parte de los siete componentes del modelo del proceso comunicativo pueden crear distorsión y, por lo mismo, afectar al ideal de conseguir una comunicación perfecta. Esas causas de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez corresponde exactamente al que deseaba transmitir el emisor”. (ROBBINS, 1987)

A continuación se nombran algunos términos que impiden el logro de una comunicación eficaz.

1. Un punto muy importante que usualmente se omite en la comunicación de dos o más personas es que el **marco de referencia** es distinto, lo cual significa, que no importa la forma o el método que utilice el emisor para transmitir su mensaje, mientras el receptor no esté dentro del mismo concepto y conozca el marco referencial, no se efectuará la comunicación.
2. El **flujo ilimitado de información** implica confusión y no comunicación, pues no cuenta con los elementos necesarios para su comprensión.
3. La actitud menciona (HODGETTS & ALTAM, 1987) *“es un factor donde algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales, entre los cuales, se encuentran el enojo, el temor, las actitudes defensivas y la incertidumbre”.*
4. La **forma** que se utiliza para comunicarse muchas veces no es la indicada ya sea oral o de modo escrito.
5. El **tono y la intensidad** con la que va dirigido el mensaje suele ser poco eficaz, para ello es importante analizar, quién es nuestro público, cómo se debe de abordar y de qué forma.

“Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado”. (ARIAS GALICIA & HEREDIA ESPINOSA, 1973)

LO QUE DIJO EL GERENTE	LO QUE QUISO DECIR EL GERENTE	LO QUE ESCUCHO EL SUBORDINADO
Examinaré la conveniencia de contratar a otra persona para tu departamento tan pronto termine el análisis de mi presupuesto.	Empezaremos a entrevistar candidatos para el puesto en unas tres semanas.	Estoy atareadísimo con cosas más importantes. Por ahora nos olvidaremos de contratar más personal.
Tu rendimiento fue muy poco satisfactorio en el último trimestre. Confío que lo mejores.	Debes poner más esfuerzo y sé que puedes hacerlo.	Si vuelves a equivocarte, te despido.
Quiero que me presentes cuanto antes ese informe.	Necesito ese informe esta semana.	Deja esa orden urgente que estás atendiendo y lléname el informe hoy mismo.
Hablé con el jefe pero por ahora, a causa de problemas de presupuesto, no podremos pagarte tanto como te ofrece la otra empresa.	Podemos darte un 95% de esa oferta, y estoy seguro que el próximo año estaremos en condiciones de darte un aumento mayor.	Si estuviera en tu lugar, aceptaría esa otra oferta. Nosotros no pagaremos ese sueldo a una persona con tu preparación.
Tenemos un trabajo en Los Angeles que creemos que podrás realizar a la perfección. Nos gustaría que fueras a esa ciudad y lo estudiaras.	Si te gusta el trabajo, puedes quedarte con él. En caso contrario, puedes quedarte aquí en Denver. Depende de tu decisión.	Si no quieres no tienes que ir a Los Angeles. Pero si no vas, puedes decirle adiós a tu carrera en esta firma.
Me parece que ustedes tienen dificultades para cumplir a tiempo con su trabajo. Quiero que examines el problema y lo resuelvas.	Habla con tu gente y averigua dónde está el problema. Y luego resuélvelo junto con ellos.	No me importa a cuántos despidas, con tal que logres el nivel de producción planeado. Ya tengo bastantes problemas para que ahora también me ocupe de éste.

FIGURA 6 CÓMO SE DIVIDEN LAS COMUNICACIONES

FUENTE (HODGETTS & ALTMAN, 1987)

“Debe ser claro que las comunicaciones en las organizaciones no son perfectas. La consecuencia básica de la existencia de los sistemas de comunicación existentes es que los mensajes se transforman o alteran a medida que recorren el sistema. El hecho de que las comunicaciones se transformen significa que el receptor final del mensaje recibe algo que es diferente a aquello que se envió originalmente, destruyendo, en consecuencia, la intención del proceso de comunicaciones”.
(HALL, 1983)

1.3.7 Importancia de la Comunicación Organizacional

Es importante señalar que la comunicación está presente en todas las compañías, para algunas se define de la siguiente manera:

- **Recursos Humanos** es la encargada de planear, coordinar y ejecutar la comunicación de la empresa.
- **Comunicación libre e Independiente**, donde cada área es encargada de su propia comunicación.
- **Área de comunicación**, su desarrollo está específicamente enfocada a la comunicación y se encuentra ligada a los miembros internos y externos de la organización bajo profesionales y expertos del tema.

Es decir, no importa su tamaño, mercado, giro, tipo de empleados o infraestructura, se puede afirmar que: **“Sin Comunicación, no existe Organización”**.

“Las Organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias”. (CHIAVETANO, 2004)

Considero que parte del éxito de empresas grandes como Coca-cola, General Motors, Deloitte, Nissan, Grupo Modelo, Bimbo, Martí, etc.; se basa en el desarrollo e implementación de un área de comunicación, pues han valorado la importancia de su correcta utilización y han tomado ventaja de ella.

“La comunicación es tan esencial en la organización, que algunos analistas sostienen que si pudiéramos identificar todos los canales que transmiten información y los medios mediante los cuales ésta influye en el comportamiento de la misma, comprenderíamos más claramente lo que es la organización”. (LITTERER, 1991)

Se ha detectado que muchos empleados desconocen el propósito final de su trabajo por la falta de comunicación interna que los integre a toda la cadena del proceso productivos ya que solamente están enfocados en la parte que les corresponde a ellos, por ejemplo: en algunas compañías como Cooper Crouse Hinds empresa metalmeccánica, el personal operativo no sabe cuál es el producto final para el cual está produciendo, este desconocimiento aísla completamente al trabajador de la empresa, pues se siente ajeno a ella y desconoce el rol que desempeña dentro de ella.

La omisión de los canales de comunicación aísla completamente cada elemento por el cual está compuesto el sistema organizacional, por ejemplo existen ocasiones en las cuales el trabajador desconoce dónde trabaja, que produce, cuál es su objetivo, las políticas y valores de la empresa y solo se enfoca en las labores que le han sido asignadas;

“Por increíble que parezca, hay empresas en la que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, visión y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos, más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece”. (FERNADEZ COLLADO, 1995)

Finalmente es importante señalar que la comunicación es vital para el funcionamiento de la organización, pues actualmente existe la necesidad de interactuar con el entorno y su público, debido a las necesidades que ésta exige para poder sobrevivir en el mercado de manera activa y mantenerse a la vanguardia y a la altura con el resto de sus competidores.

1.3.8 Importancia del Profesional de la Comunicación Organizacional

Como se mencionó anteriormente la comunicación es la conexión entre todas las áreas de la organización, así como entre los procesos y todos los miembros internos y externos de la organización. Su correcto funcionamiento determinan muchas veces la imagen de la compañía ya sea para generar y mantener clientes (lograr rentabilidad), o bien, para atraer al mejor talento (mantenimiento de la compañía), siendo éste uno de los trabajos del Comunicador Organizacional.

Fernández Collado menciona: “Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que ésta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas”. (FERNANDEZ COLLADO, 1995)

A partir de un análisis se establece que áreas donde el Comunicador Organizacional se puede desempeñar son las siguientes:

- **Comunicación Interna:**

Desarrollo e implementación de estrategias para mantener al público interno siempre informado y actualizado con las últimas noticias que acontezcan a la empresa, utilizando diferentes medios de comunicación como: tableros de comunicación, intranet, boletines, publicidad, etc.

Su labor consiste en un equilibrio y armonía del interior de la compañía, así como en la creación de pertenencia por parte del trabajador hacia la empresa, lo cual eliminará una actitud ajena a los problemas, éxitos y fracasos de la compañía.

- **Comunicación Externa (Relaciones Públicas, Marketing, Ventas, etc.)**

Esta área maneja el desarrollo de relaciones y de recursos efectivos con el público externo, además de trabajar siempre por el mantenimiento de la óptima reputación e imagen de la empresa hacia el exterior.

- **Desarrollo Organizacional**

Esta es una parte fundamental de la organización, su labor consiste en el diagnóstico de áreas con amenazas y debilidades y con base en los protocolos, procedimientos y políticas de la empresa, desarrollar planes de acción.

Se habla también del Desarrollo Organizacional cuando existe la necesidad de desarrollar un clima laboral y una cultura estable que permita la comunicación e integración entre cada una de las áreas y fomentar la motivación, el compromiso, satisfacción y la disciplina en cada uno de los empleados con su trabajo diario.

- **Capacitación**

Que consiste en la formación de Instructores y/o el desarrollo de procedimientos de capacitación interna que dote de habilidades, destrezas y conocimientos a los empleados para que puedan desempeñar mejor las funciones del trabajo.

De esta área se desprenden temas como liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, excelencia, valores etc.

Fernández Collado señala que los especialistas de la Comunicación Organizacional desempeñan la comunicación en el ámbito de la siguiente manera:

- **Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de organizacionales.**

Todas las estrategias deben estar siempre alineadas con las políticas y valores, así como enfocadas al cumplimiento de la misión y visión de la compañía.

- **Debe basarse en la investigación.**

Siempre debe abordar la investigación tomando en cuenta los antecedentes históricos, ambientales, tecnológicos, etc. Dichos instrumentos e Indicadores reales permitirán la veracidad y un acercamiento al objetivo.

- **Debe partir de una estrategia.**

Deberá apoyarse en las estrategias organizacionales y en los resultados previos que haya arrojado la compañía; su análisis determinará el sentido y la acción de la nueva estrategia, de tal manera que se obtengan reacciones favorables y originales que proporcionen una fortaleza organizacional.

- **Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización.**

Difundir la responsabilidad compartida de comunicación entre públicos internos y externos, con el fin de mantener una integración con cada uno de los integrantes.

- **Debe asegurar la congruencia.**

Tener una correcta administración y control de cada mensaje transmitido a través de todos los medios empleados: qué se dijo, cómo se dijo, para qué se dijo y para quién.

- **Debe utilizar todos los medios existentes**

No se debe limitar a los medios tradicionales, es importante tener la capacidad para innovar y utilizar todos los recursos que nos proporciona el entorno y los que han sido olvidados.

La comunicación derivada de los seres humanos, depende en mucho de la ideología que tenga de su entorno, es decir, cómo percibe al mundo y cómo se percibe a sí mismo.

El profesional de la Comunicación Organizacional utiliza a la comunicación como un indicador de competencia laboral, analizando la interacción que tiene el empleado para desenvolverse con el resto de su grupo e individualmente con su trabajo. Finalmente los resultados se verán reflejados en los avances y errores que tenga en su desempeño.

“Existe una relación positiva entre la comunicación eficaz, (percepción de confianza, percepción de exactitud, deseo de interacción, receptividad de alta gerencia, canal correcto, esclarecimiento del lenguaje técnico y exigencias de información ascendente) y la productividad del trabajador y esto determina el desempeño junto con su nivel de motivación y su grado de satisfacción”.
(ROBBINS, 1987)

Actualmente los profesionistas de la Comunicación Organizacional tenemos un amplio campo de trabajo dentro de las organizaciones, sin embargo, es un hecho que muchos desconocen cuál es nuestra labor, qué podemos ofrecer a las compañías, y cómo podemos ayudarles a lograr sus objetivos.

Por ello se tiene una gran responsabilidad cuando se presente la oportunidad de desempañarnos dentro de una compañía, pues debemos mostrar las habilidades, competencias y conocimientos que hemos adquirido y hacer hincapié en la ventaja competitiva que le brinda a las compañías tener en su equipo de trabajo a un especialista de la Comunicación Organizacional; todo ello permitirá y ampliará el mercado para los recién egresados y para las futuras generaciones de ésta carrera.

“El comunicador profesional tienen en la actualidad una responsabilidad y un campo de acción mucho mayores que los que pensaba hasta hace poco. Esto tiene implicaciones muy positivas, así consideramos la contribución que puede hacer a la organización a la que apoya con su trabajo, pero también la representa un fuerte compromiso y la necesidad de actualizarse constantemente para entender lo que pasa en el mundo, en su país, en su empresa y en su profesión”. (FERNANDEZ COLLADO, 1995)

1.4 Planeación.

La planeación es un proceso que permite y facilita a la organización saber dónde está y hacia dónde dirigirse siempre en función de sus recursos, políticas, valores y estrategias. Así mismo, permite trazar rutas adecuadas que agilicen y aseguren el alcance de los objetivos.

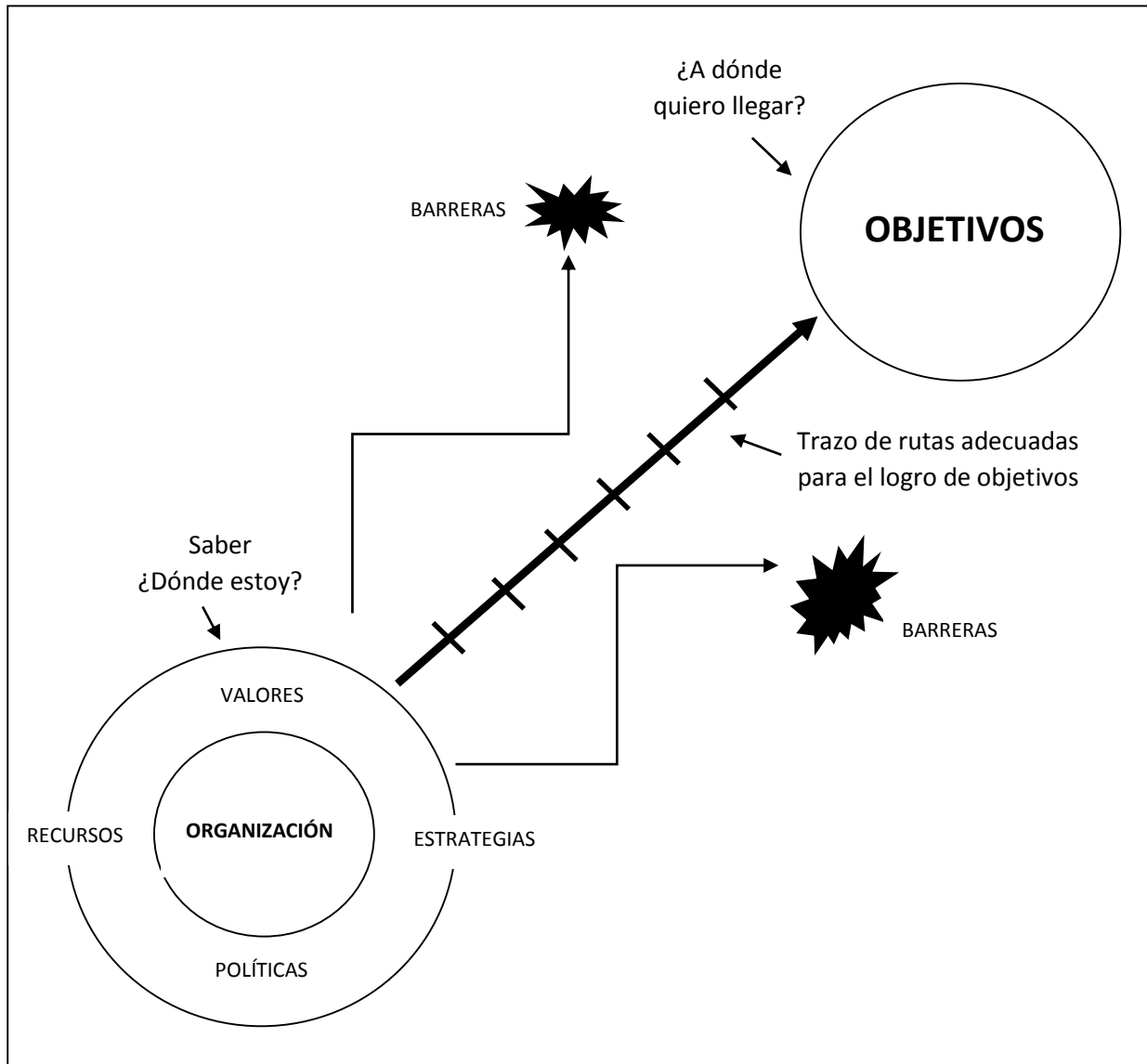


FIGURA 6 CONCEPTO DE PLANEACIÓN

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

Algunos autores la definen de la siguiente manera:

***Planeación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una empresa, una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria o departamento, etc. (WILLIAM B. & KELTH, 2008)*

***Planeación:** Proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo (ACKOFT, 2001)*

Existen varios procedimientos para seguir una planeación, sin embargo considero primordial delimitar los siguientes elementos:

- **Objetivos:** Se debe definir y fijar claramente cuáles son las metas.
- **Análisis** Organizar información, delimitar aquella que sea necesaria e indispensable.
- **Diseño:** Investigación y selección de procesos que agilicen la ruta del destino, alineada a las políticas y valores de la empresa.
- **Construcción:** Desarrollo e implementación de los procesos
- **Mantenimiento:** Seguimiento y control de los procedimientos.

Es importante mencionar que la planeación no es una receta de pasos a seguir, sino una herramienta que varía dependiendo de la situación que se va a aplicar, definiendo los problemas que podemos atacar, dotándolos de posibles soluciones apropiadas para cada uno de ellos.

1.4.1 Ventajas de la Planeación.

La planeación permite a las organizaciones identificar aquellas oportunidades que puede aprovechar o bien, los focos rojos que representan peligros y amenazas.

Siguiendo el procedimiento de Hernando Mariño en su libro *Planeación estratégica de la calidad total*, a continuación se muestran las ventajas de implementar una correcta planeación:

- Aclara el rumbo y fija una **orientación clara**.
- Alinea a la organización en **una sola dirección**.
- **Prioriza** objetivos con base en los recursos disponibles.
- **Mejora o restablece** planes y procedimientos.
- Obtiene indicadores para **alimentar** o en su caso, **reestructurar** el plan operacional próximo.
- Generación de **sinergia organizacional**.
- **Mide** avances, **detecta** problemas, **evalúa** los resultados

Por el otro lado se muestra algunas desventajas que puede enfrentarse la empresa al no implementar una correcta planeación:

- Manejo de **volúmenes excesivos de información**
- **Mala organización** de actividades
- **Incremento de conflictos existentes**
- **Proyectos y propuestas inconclusas**
- **Logros lejos de los objetivos** y fechas estipuladas
- **Proyectos poco exitosos**

Taylor (1986) menciona “no existe un sistema de planeación sino muchos sistemas, ni un estilo de planeación sino muchos estilos y un estilo de planeación debe ser hecho por sastres a la medida para cada firma particular en un específico conjunto de circunstancias...”

Como se ha mencionado, cada organización es diferente y por tanto se necesita de una planeación propia, pese a que existan o se asemejen los problemas con otras organizaciones, cada planeación deberá ser única y adecuarse a sus necesidades bajo la política de la organización y sus metas.

1.4.2 Planeación Estratégica

En el ámbito de la comunicación, la planeación cumple un papel fundamental entre la organización y el entorno, su medición deberá cubrir las siguientes preguntas: qué me aporta, qué ventajas tiene, qué gana la empresa y qué beneficios obtendrá.

La importancia de la comunicación en las organizaciones se basa en la planeación, gestión y evaluación entre las relaciones del público interno y externo que afectan e intervienen en el proceso de la organización como puede ser el entorno político, económico, cultural, social y tecnológico para el logro de sus objetivos.

A este proceso se le denomina **Planeación Estratégica de Comunicación**, el cual indudablemente agrega valor a las organizaciones dotándolas de herramientas que mejoran las relaciones entre los públicos, siempre alineada a los objetivos y a la filosofía de la organización.

Algunos autores definen la Planeación Estratégica de la siguiente manera:

La Planeación Estratégica observa las posibles de los cursos de acción en el futuro y escoge las alternativas viables a seguir, que se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
(STEINER, 1983)

Procesos en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán. (MONDY, 2010)

La Planeación Estratégica es un proceso conciliador de objetivos, metas, oportunidades y capacidades con el fin de tomar medidas que aseguren la adaptación de la Organización a los cambios de su medio ambiente. (CASTELÁN GARCÍA, 1987)

Para poder aplicar la planeación Estratégica de Comunicación, se necesita conocer primero la filosofía de la organización. Su método, radica en la investigación y análisis, seguido de la planificación de la comunicación y finalmente la evaluación de los objetivos.

“En este aspecto, el profesional de Comunicación está ampliamente calificado para efectuarla en áreas como: comunicación interna, evaluación y comunicación interactiva”, según la revista Razón y Palabra (2010 p12), por ejemplo, el seguimiento de medios, el uso de internet/intranet y la evaluación de los impactos financieros con los recursos y objetivos estratégicos de la organización.

El rol estratégico de la comunicación en las organizaciones según Lucas Marín: “se concentraba en: la comunicación como medio, el estudio de los canales de la comunicación, el clima comunicativo, las redes de comunicación, el análisis de las redes de trabajo y el estudio de la comunicación entre superiores y subordinados”. (Lucas Marín, 1997, p.101).

La planificación de la comunicación consta de tres etapas en la organización, la elaboración de un plan de acción que contempla **metas y objetivos, modos y estrategias** y de evaluaciones constantes basadas en técnicas y herramientas que justifiquen cada una de las acciones comunicativas aplicadas.

Previo a un análisis y diagnóstico de la organización, la planificación consta de etapas que muestran cada uno de los procesos a efectuar, como la finalidad de la estrategia, los tiempos, el alcance, el público y la periodicidad.

La planeación juega un papel muy importante, de ella depende el cómo y cuándo saber enfrentarnos a las situaciones que se presenten.

Finalmente, es importante mencionar que solamente si se detecta correctamente cuál es el problema, amenaza o debilidad de la organización, la planificación estratégica será exitosa, pues su creación estable genera valor agregado a la organización.

Capítulo II

La Universidad Corporativa como estrategia de crecimiento organizacional

Para lograr la permanencia en un mundo cada vez más globalizado y expandir operaciones a otros lugares del mundo, las organizaciones han tenido que implementar estrategias novedosas que les permitan un mayor beneficio a un menor costo en todas las áreas y esto incluye naturalmente al recurso humano.

Detectar, reclutar, desarrollar y retener al personal adecuado parece ser la clave para lograr los objetivos en una economía cada vez más cambiante en todos los ámbitos.

Aunado a esto, aprovechar y aplicar las nuevas tecnologías para la formación y especialización del personal, resulta ser no solo beneficioso sino necesario para la consecución de las metas tanto de los individuos como de las empresas.

En este apartado se presenta a la Universidad Corporativa desde sus antecedentes hasta su aplicación actual.

2.1 La capacitación tradicional como antecedente de la Universidad Corporativa.

En la búsqueda de la permanencia de los negocios y de la reducción de costos, muchas organizaciones han optado por identificar al personal talento y desarrollar sus competencias para obtener mejores resultados en su proceso productivo.

A partir de la década de los sesenta se comienza a visualizar un proceso de transformación de la economía tradicional, hacia lo que se podría llamar una nueva economía; en los años ochenta, comienza la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales (PABÓN, 2013).

Todas las empresas exitosas tienen un común denominador: personal altamente capacitado o bien, capital humano de alto rendimiento, por lo cual, el viejo paradigma de “la capacitación es un gasto” se ha modificado por “la capacitación es una inversión”, que al final se espera se convierta en:

Capacitación efectiva = Incremento de la productividad

Dado lo anterior, se analiza un poco ambos conceptos:

***Capacitación:** Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. (MONDY, 2010)*

Es decir, la capacitación es una técnica que adopta un método específico con base en las actividades, tareas a mejorar y que prepara al empleado de habilidades, destrezas y conocimientos con la finalidad de reforzar su trabajo; además, permite un cambio de actitud y de mayor seguridad para afrontar nuevos retos.

“La capacitación es un recurso estratégico, es un recurso que las empresas deben aprovechar para dar energía a sus organizaciones en el siglo XXI”. (MONDY, 2010)

***Productividad:** Medida del desempeño que comprende la eficacia y eficiencia (ROBBINS, 1987)*

En cuanto a la productividad, se puede definir como la habilidad para generar más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos o dicho de otra manera, obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que forma parte del sistema económico.

Por ello, la relación que existe entre la capacitación y la productividad es directamente proporcional a un trabajador altamente capacitado, y si a esto se añade los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, invariablemente se proyectará el resultado en la eficiencia entendiendo ésta, como la capacidad de desarrollar un trabajo con el menor esfuerzo y con la máxima optimización de recursos.

Con base en la capacitación continua, la empresa identifica, mantiene y desarrolla a los empleados cuyas competencias le generan recursos empresariales que la sitúen en posición ventajosa frente a sus competidores.

Para lograr esta meta es importante que se implemente una adecuada Gestión de Recursos Humanos que maximice las ventajas de la capacitación en el capital humano y que se considere ésta como una inversión necesaria para la empresa.

Por ende, cuando se habla de formación del capital humano, el área de R.H. es la encargada de **buscar, evaluar e identificar** el talento para obtener los resultados esperados del negocio y administrar de forma adecuada al personal, promoviendo medidas y desarrollando políticas para fomentar un buen ambiente de trabajo o clima organizacional.

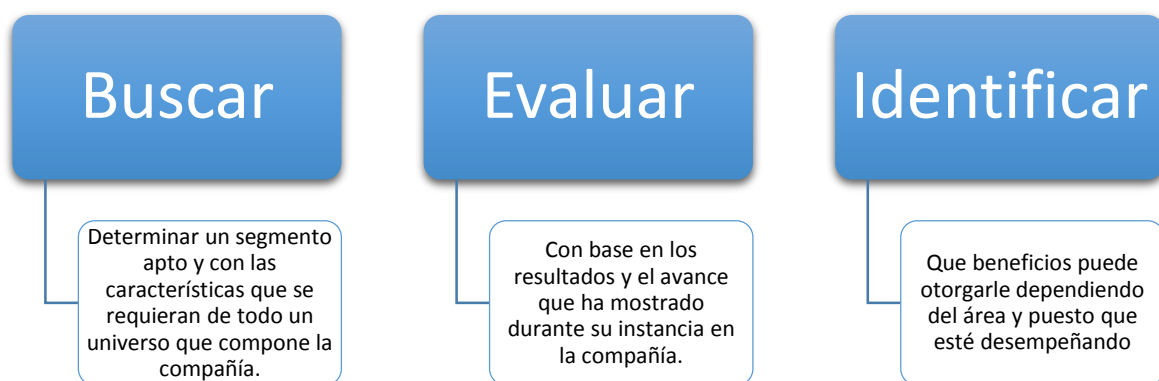


FIGURA 1 METAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2014)

El área de R.H funciona como intermediaria entre los empleados -con cualidades a desarrollar- y los requerimientos de la empresa para mejorar o alcanzar los objetivos establecidos, logrando así el crecimiento de las ganancias, el aumento del margen operativo, la creación de los próximos líderes y crear lazos de lealtad y confianza de toda la empresa

En general, las personas necesitan de **competencias** para desenvolverse en la escuela, en el hogar o en el trabajo. Sin embargo, las competencias en el ámbito profesional determinan el alcance de los empleados para con la productividad o con la calidad en el servicio.

***Competencia:** Situación donde una persona procura alcanzar sus metas o favorecer sus intereses sin importarle el influjo que su comportamiento ejerza sobre los demás. (ROBBINS, 1987)*

***Competencia:** Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica las cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. (MONDY, 2010)*

“In order for companies to compete effectively, they need to not only invest in the development of their products and services, but also in advancing the human capital of their workers” (TIMES, 2000)(Mi traducción) Para que las empresas puedan competir con eficacia, es necesario no sólo invertir en el desarrollo de sus productos y servicios, sino también en la promoción del capital humano de sus trabajadores

Los especialistas mencionan que la inversión en capacitación es necesaria, siempre y cuando sea continua para que incremente la eficacia de la organización y reembolse más del total invertido.

Gran parte de los estudios dedicados a la relación de productividad y satisfacción se valieron de diseños de investigación que no podían probar la causalidad de un empleado feliz produce más, los que controlaron esta posibilidad, indican que la conclusión más válida es que la productividad origina satisfacción y no la inversa. (ROBBINS, 1987)

No se puede dejar de mencionar que es indispensable que el empleado esté dispuesto a **aprender** y a modificar su manera de trabajar, lo que significa su disposición para el cambio, esto permitirá un **desarrollo** que junto con la formación, comprende la tarea de cambiar actitudes: una clara labor de **motivación**.

***Aprendizaje:** Cualquier cambio relativamente permanente que se presenta en la conducta y que es fruto de la experiencia. (ROBBINS, 1987)*

***Desarrollo:** Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo. (MONDY, 2010)*

***Motivación:** Disposición a ejercer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la Organización, está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo. (ROBBINS, 1987)*

Cabe señalar que no hay buenos o malos empleados, todas las personas cuentan con capacidades, destrezas y habilidades natas, además de aquellas que han desarrollado a lo largo de su vida, pero el éxito de un buen desempeño radica en el proceso que emplee la organización para pulirlas al máximo.

Se lleva a concluir que una organización en proceso de mejora continua, es una empresa que reconoce y valora su Recurso Humano.

¿Pero qué entendemos por mejora continua?

Si se enfoca en el área de capacitación, se puede decir que el modelo “tradicional” pese a que tiene buenos resultados, necesita evolucionar debido a las exigencias que el entorno impone.

Es decir, se refiere a capacitación tradicional cuando:

- Todos los cursos son presenciales
- Se requiere cumplir con horarios específicos
- Se necesita en ocasiones trasladarse a otros espacios invirtiendo tiempo y gastos de viáticos
- Usualmente se trabaja con material de apoyo didáctico

- La mayoría de los cursos son impartidos por instructores externos
- Los cursos cubren un panorama general no específico para las necesidades en el negocio.
- No existe una retroalimentación

Este método es apropiado y ofrece buenos resultados, sin embargo cuando se trata de costo-beneficio en una empresa más grande que involucra un mayor número de trabajadores y áreas a desarrollar, **el proceso de mejora continua sugiere alternativas que evolucionen el modelo de capacitación de acuerdo a las nuevas técnicas de vanguardia.**

El resultado de esta evolución lleva al proyecto de la Universidad Corporativa, como la fusión de la capacitación tradicional y de la tecnología.

Estos cambios comienzan a determinar la formación de un nuevo paradigma económico: la Sociedad de la Información y la Sociedad del Conocimiento.

“La Sociedad de la Información tiene su eje central en el manejo y difusión de la información y las comunicaciones más que en la generación del conocimiento.

La Sociedad del conocimiento se centra en la capacidad de innovar y crear valor más rápido con base en el conocimiento y en su rápida actualización, por medio del aprendizaje”. (PABÓN, 2013)

El uso e implementación de la Universidad Corporativa, es el reflejo de organizaciones que miran siempre hacia el futuro.

Según Dave Ulrich:

“El ritmo de cambio más acelerado requerido por la tecnología es hoy, la globalización, el crecimiento rentable y las exigencias de los clientes coloca en el centro de la escena la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la organización”

“La globalización domina el horizonte competitivo e implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios”. (ULRICH, 2006)

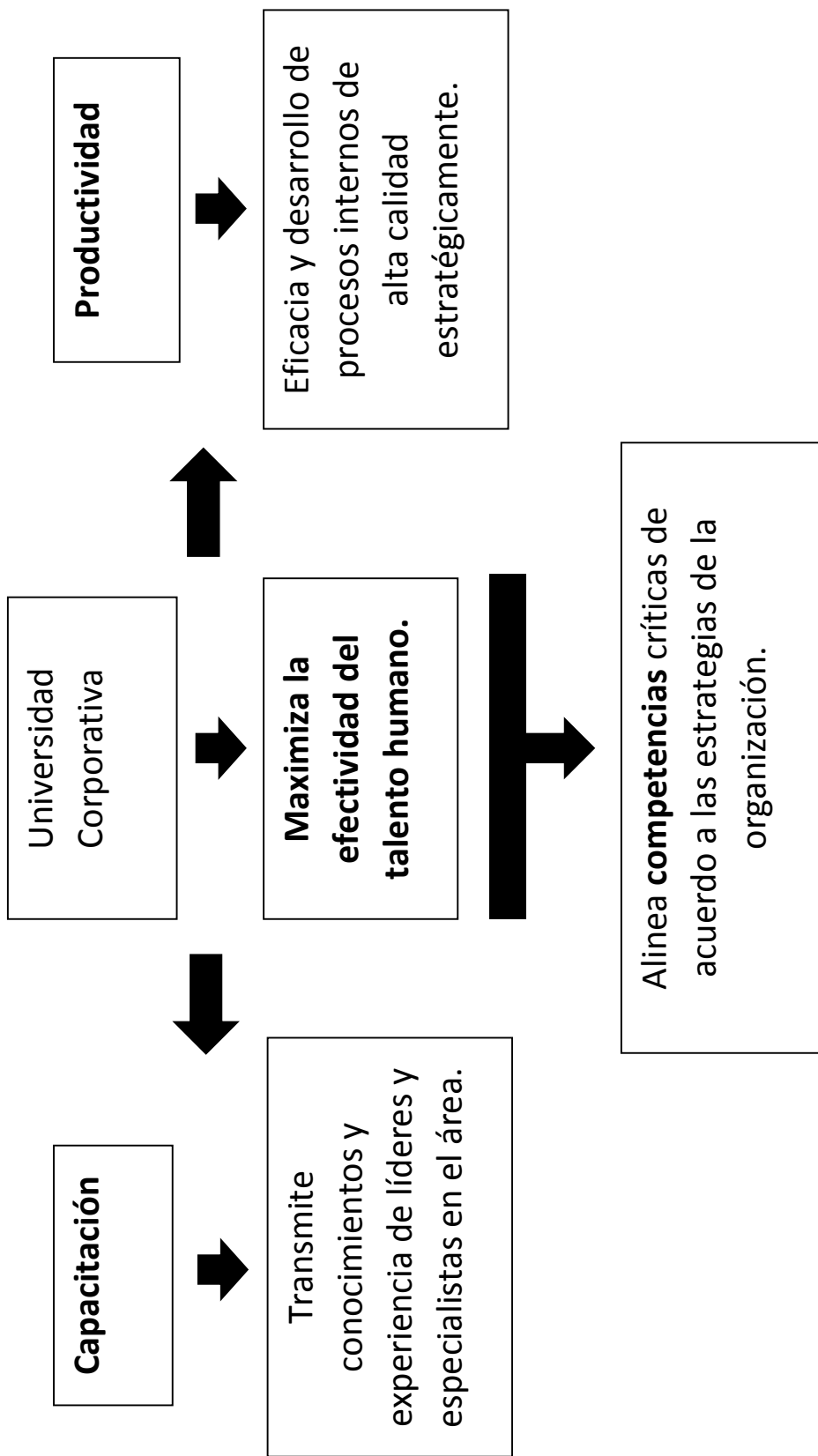


FIGURA 2 RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2014)

2.2 Universidad Corporativa, historia y evolución.

El concepto de Universidad Corporativa es un término que surge en el año de 1940, principalmente dentro de empresas que valoraron más la capacitación constante de su personal que en invertir en programas institucionales, cursos o convenios con empresas educativas y demás instituciones para la preparación de cada uno de sus empleados.

“La historia de las Universidades Corporativas comienza en 1940 con los primeros Institutos Profesionales de Capacitación; después en 1956 con General Electric”, (PABÓN, 2013)

Sin embargo, fue hasta la década de los 60 en Estados Unidos, hace casi 50 años, que se catapultaron cuando McDonald’s puso en marcha la “Hamburger University”.

Durante los 60, 70 y 80 se crearon otras, y fue durante los años 90 que comenzaron a ser más populares (LÓPEZ, 2009).

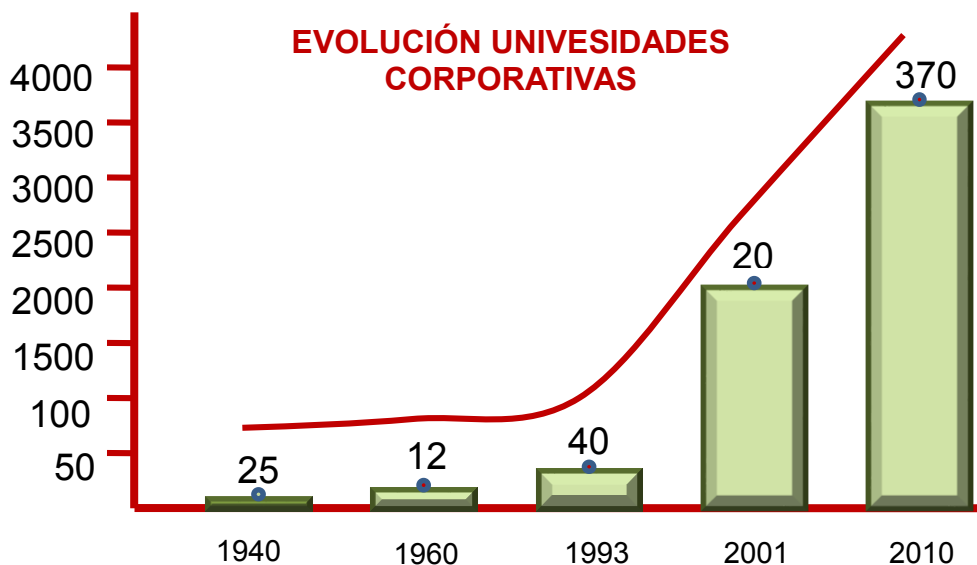


FIGURA 3 EVOLUCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

FUENTE (PABÓN, 2013)

Es en Estados Unidos donde se ha tenido un mayor despliegue y crecimiento ya que es ahí donde existen las Universidades Corporativas con mayor prestigio a nivel Internacional.

“Destaca el caso de General Motors, que a principio de los 90 decidió crear una Universidad cerca del corporativo en Michigan, sin embargo, al tener otras opciones de capacitación y después de enfrentarse al desconcierto de todo el sector automotriz, que lo exhortaba a fabricar coches en vez de hacer escuelas, se convirtió posteriormente en la Universidad de Michigan”. (TORRES, 2011)

A nivel mundial, la idea de crear esta nueva estrategia de crecimiento organizacional ha tenido una gran aceptación principalmente en las empresas trasnacionales por las ventajas que ofrece.

Es decir, las organizaciones han tomado como modelos las ya existentes y con base en sus resultados exitosos, han optado por esta estrategia interna de capacitación para llevarla a cabo en su empresa.

“La creación de estas Universidades Corporativas es cada vez más rápida, en los años 80 se calculaba la existencia de unas 400 en todo el mundo, hoy en día superan las 2.000. Su creación será una práctica al alza en los próximos años, (LÓPEZ, 2009)

La lista actual de las principales Universidades Corporativas incluye empresas como: (MARQUEZ, 2007):

Sector Entretenimiento

- Walt Disney
- Universal



LOGOTIPOS EMPRESAS SECTOR ENTRETENIMIENTO, FUENTE (GOOGLE, 2014)

Sector Productivo:

- General Electric
- General Motors
- Land Rover
- Shell
- Exxon Mobil
- Petrobras



LOGOTIPOS EMPRESAS SECTOR PRODUCTIVO, FUENTE (GOOGLE, 2014)

Sector del Consumo de Bienes

- Mc Donalds
- Coca cola
- Marlboro



LOGOTIPOS EMPRESAS SECTOR DEL CONSUMO DE BIENES, FUENTE (GOOGLE, 2014)

Sector Comercial

- Wal Mart
- Eddi Bauer
- Best Buy
- Home Depot
- Target Stores



LOGOTIPOS EMPRESAS SECTOR COMERCIAL, FUENTE (GOOGLE, 2014)

Sector financiero

- American Express
- Santander
- Bancomer



LOGOTIPOS EMPRESAS SECTOR FINANCIERO, FUENTE (GOOGLE, 2014)

Sector Telecomunicaciones e Informática

- Apple
- IBM
- AT&T
- Microsoft
- Xerox
- Motorola
- Oracle
- Telefónica



LOGOTIPOS EMPRESAS SECTOR TELECOMUNICACIONES E INFORMATICA, FUENTE (GOOGLE, 2014)

En México el tema de la Universidad Corporativa no tiene el mismo impacto que en otros países, sin embargo, desde hace menos de una década se ha puesto de moda este concepto, (LÓPEZ, 2009) y encabezan la lista organizaciones como:

- Liverpool
- Comex
- Bancomer
- Alcatel
- Unilever
- Procter & Gamble,



LOGOTIPOS EMPRESAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS CON CEDE EN MÉXICO, FUENTE (GOOGLE, 2014)

Y actualmente en proceso... La Universidad Corporativa ADO del sector de Transporte y orgullosamente mexicana.



LOGOTIPO EMPRESA MEXICANA CON UNIVERSIDAD CORPORATIVA, FUENTE (GOOGLE, 2014)

2.3 Definición de Universidad Corporativa

La Universidad corporativa según los expertos se define como:

“Las Universidades Corporativas son una necesidad que forma parte del impulso transformador de las empresas, en busca de la competitividad en el mundo global”. (Sánchez Sodi)2007

Jesús Campos Cantú, director general de Corporate Resource Management (CRM), menciona que:

“el secreto de estas universidades, es que hagan una real mezcla entre las necesidades internas de la empresa y externas en términos de lo que está exigiendo el mercado, ya que muchas firmas se olvidan que deben mantener la competitividad”. (TORRES, 2011)

La organización “Soluciones Integrales para la gestión de capital humano” que brinda servicios de asesoría para la implementación de la Universidad Corporativa en las organizaciones, define:

La Universidad Corporativa permite incrementar la productividad, competitividad y creatividad, en forma individual y organizacional. La Universidad Corporativa es una estructura dedicada al desarrollo del talento dentro de una organización, utilizando tecnologías que sean el sustento de la Universidad. (HUMANO, 2010)

Para R. Wayne Mondy (2010):

La Universidad Corporativa es un sistema de implementación de capacitación y desarrollo bajo el auspicio de la organización. (MONDY, 2010)

El encabezado del diario Financial Times “Companies Get Bitten By the Learning Bug”, “las Compañías han sido mordidas por el bicho del aprendizaje” menciona:

Corporate University is a term for in-house, focused training suited for workers at all levels: line managers, middle managers, and executives. (TIMES, 2000)

(Mi traducción)... La Universidad Corporativa es un término empleado para la capacitación de la empresa y adecuada a las necesidades de los empleados en todos los niveles: mandos bajos, intermedios y altos de la organización.

En su artículo, Denise Caroline:

Entiende a las Universidades Corporativas como entidades educacionales que funcionan como herramienta estratégica diseñada para asistir a la organización a alcanzar sus objetivos, a través de la realización de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento individual y organizacional.

Dicho lo anterior, podemos entender a la Universidad Corporativa como:

Una estrategia de capacitación interna alineada a las necesidades, objetivos y políticas de la organización, cuya herramienta base es la tecnología (e-learning), su objetivo es la formación y desarrollo de habilidades y competencias en cada uno de los empleados.

El ahorro de tiempo, gasto, personal e infraestructura la distinguen de otras modalidades, satisfaciendo así las exigencias actuales y futuras del entorno, cuyo resultado se basa en el posicionamiento del Recurso Humano en la excelencia de la industria y el mercado.

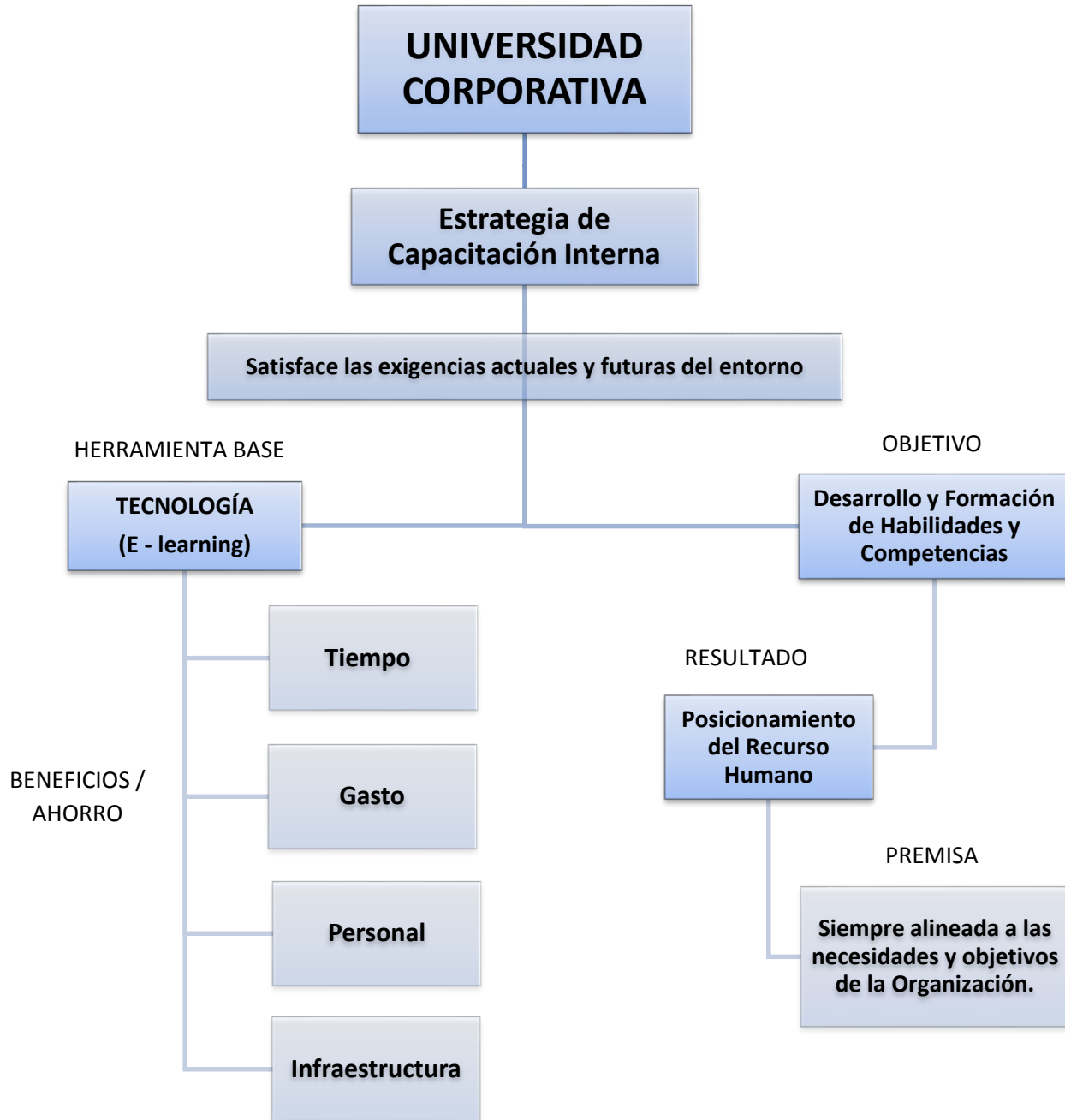


FIGURA 4 DEFINICIÓN UNIVERSIDAD CORPORATIVA

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

La Universidad Corporativa maneja la capacitación en línea (**e-learning**) en combinación con la formación presencial (**blended learning**).

El término e-learning fue utilizado por Masie (2005) para hacer referencia al aprendizaje electrónico con dos componentes esenciales: la experiencia del aprendizaje y la tecnología electrónica.

Wilches (2006) entiende el-learning como la utilización de Internet para revolucionar la manera en que las personas aprenden.

Brunner (2005) se refiere al e-learning como la utilización de las tecnologías para revolucionar todo el proceso de aprendizaje, para ayudar a la gente a aprender más rápido y mejor, y proporcionar a los participantes un mayor y mejor control sobre lo que aprenden, cómo aprenden y cuándo aprenden, lo que redundará definitivamente en el desarrollo de su capacidad de aprender a aprender, es decir, en su capacidad de aprender autónomamente. (PABÓN, 2013)

“La organización ha encontrado en el e-learning una forma, también rápida para hacer circular la información que necesita para operar, pero además, una estrategia para formar y capacitar a su personal con dos grandes beneficios”. (PABÓN, 2013)

La capacitación **e-learning** es la herramienta base de la Universidad Corporativa, de ella se deriva la formación y el aprendizaje, y brinda los siguientes beneficios:

- **Primero: las posibilidades de llegar a todos sus trabajadores**

Tomando en cuenta que en México gran parte de las empresas transnacionales y mexicanas tienen sedes en diferentes lugares de la República, con el modelo e-learning, no importará su posición geográfica, ya que el personal tendrá acceso a la capacitación sin necesidad de desplazamientos y en el momento que él desee.

- **Segundo: la educación e-learning, fortalece la oportunidad de aprender en una forma autodidacta, pero dirigida desde una plataforma elaborada con los objetivos predeterminados por expertos.**

Ambas modalidades (e-learning y blended learning) se caracterizan por esta forma de capacitación, explotando al máximo las herramientas que actualmente brinda la tecnología en las organizaciones, de tal forma que el esquema de la Universidad Corporativa, permite a cada trabajador auto-administrar y desarrollar su propio futuro dentro y fuera de la empresa.

“Una Institución corporativa de capacitación y desarrollo, difiere de cualquier programa tradicional de educación en que su enfoque es sobre la creación del cambio organizacional que implica a áreas como capacitación de la compañía, desarrollo de empleados y aprendizaje de adultos. El programa es proactivo y estratégico, en vez de reactivo y táctico y puede alinearse en forma estrecha con las metas corporativas”. (MONDY, 2010)

Hoy, una diferencia en el mercado se enfoca en tener empleados con una mayor certificación, lo cual se refleja en la calidad de los productos y la atención al cliente en los servicios.

- **Ventajas de la Universidad Corporativa**

A continuación, se muestra algunas virtudes que la Universidad Corporativa le ofrece tanto a la empresa como a sus colaboradores.

- Los cursos son virtuales y presenciales
- Cuenta con horarios flexibles, cada trabajador define sus tiempos.
- No se requiere trasladarse a otros espacios
- La plataforma incluye el material didáctico
- Todos los cursos están diseñados por Universidades de prestigio y expertos en el área, apoyados por especialistas del negocio.
- Módulos específicamente diseñados acorde a las necesidades de la organización.
- Existe una retroalimentación
- Tanto el asesor como el alumno refuerzan sus conocimientos lo cual desarrolla sus competencias
- Le permite al empleado tener acceso a un plan de carrera dentro de la empresa.

2.4 Objetivos de la Universidad Corporativa

La Universidad Corporativa tiene por objetivo:

- Ahorro en costos de capacitación.
- Incremento de productividad
- Fortalecer y actualizar los conocimientos prácticos
- Mejorar la calidad y visión del trabajador para con la empresa
- Forjar trabajadores leales
- Mejorar el clima laboral
- Incentivar a los trabajadores a mejorar su desempeño en la empresa
- Desarrollo de habilidades y destrezas
- Comunicar asertivamente al trabajador los intereses y las áreas de oportunidad a desarrollar
- Detección de futuros líderes

A continuación se describe a cada uno de ellos.

- **Ahorrar costos de capacitación**

Gracias a su plataforma virtual permitirá a la empresa capacitar a más trabajadores, logrando con ello el ahorro de Instructores, tiempo en Captura, Control y asistencia de grupos, análisis, preparación de material didáctico, exámenes, etc. lo cual le permitirá reducir sus gastos

- **Incrementar la productividad**

Te permite tener a un personal mejor capacitado bajo las necesidades específicas de la organización haciendo eficiente los procesos del negocio.

- **Fortalecer y actualizar los conocimientos prácticos**

El acceso a la plataforma le brinda a los trabajadores una visión más amplia de su actividad conectándolos en todo el proceso operativo, pero además les permite estar en contacto con nuevas formas de hacer su trabajo y de estar siempre actualizados de acuerdo a los nuevos planes del negocio.

- **Mejorar la calidad y visión del trabajador para con la empresa**

La inclusión de los trabajadores en una plataforma de desarrollo y formación constante, permitirá al empleado sentirse valorado por la empresa porque está siendo integrado a nuevos proyectos y porque su participación es importante para el logro de los objetivos

- **Forjar trabajadores leales**

Cuando una empresa demuestra que está interesada en su Recurso Humano y brinda a sus empleados de herramientas especializadas y actuales de su área que faciliten su trabajo o lo perfeccionen, tendrá a un trabajador:

- **satisfecho**, pues está adquiriendo capacitación.
- **seguro**, porque la empresa conoce y valora sus capacidades
- **leal** a los intereses y políticas de la organización, porque su esfuerzo y trabajo es reconocido.

Capacitación, desarrollo y en general cubrir la necesidad de reconocimiento y de sentirse valorado, motivan al trabajador a permanecer por más tiempo en la empresa.

- **Mejorar el clima laboral**

La Universidad Corporativa será la encargada de difundir la Cultura Organizacional de la empresa, exaltando los valores e ideales que la rigen bajo el esquema de: **“la importancia del trabajo en equipo”**.

La comunicación también nos permitirá al relacionarnos adecuadamente con el otro que podamos construir equipos de trabajo, organizar, diseñar, y edificar relaciones sólidas en la compañía.

- **Incentivar a los trabajadores a alcanzar su potencial dentro de la empresa**

Porque les permite crear un plan de carrera en su campo o bien avanzar en la especialización de otra área.

- **Desarrollo de habilidades y destreza por parte de los trabajadores**

Lograr la participación de los colaboradores a manera de que se apropien de los objetivos de la organización, de esta forma, aportarán soluciones y mecanismos para lograrlos.

- **Comunicar asertivamente al trabajador los intereses y las áreas de oportunidad a desarrollar.**

La comunicación es importante para transmitir la información adecuada al trabajador, facilitar el seguimiento de instrucciones y así optimizar la toma de decisiones. Un proceso eficiente de comunicación interna, permitirá generar un clima de confianza, efectividad, respeto y bienestar, además de detectar aquellos aspectos que son susceptibles de mejora (áreas de oportunidad).

La Universidad Corporativa adopta un plan integral de mejora diseñado con metas y objetivos específicos para cada una de las empresas, parte de la premisa de que cada empresa es diferente y tiene necesidades individuales; su objetivo es el mismo: brindar competencias y habilidades para desarrollar mejoras comerciales, administrativas, financieras etc.

- **Detección de futuros líderes**

Y para aquellas organizaciones que buscan **identificar al personal “talento”**, les permitirá dotar de una **capacitación específica constante** para formar a un trabajador más eficiente, con la capacidad de asumir mayores retos, obtener mejores resultados y así obtener al **nuevo líder** de su grupo o un candidato con mejores oportunidades de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

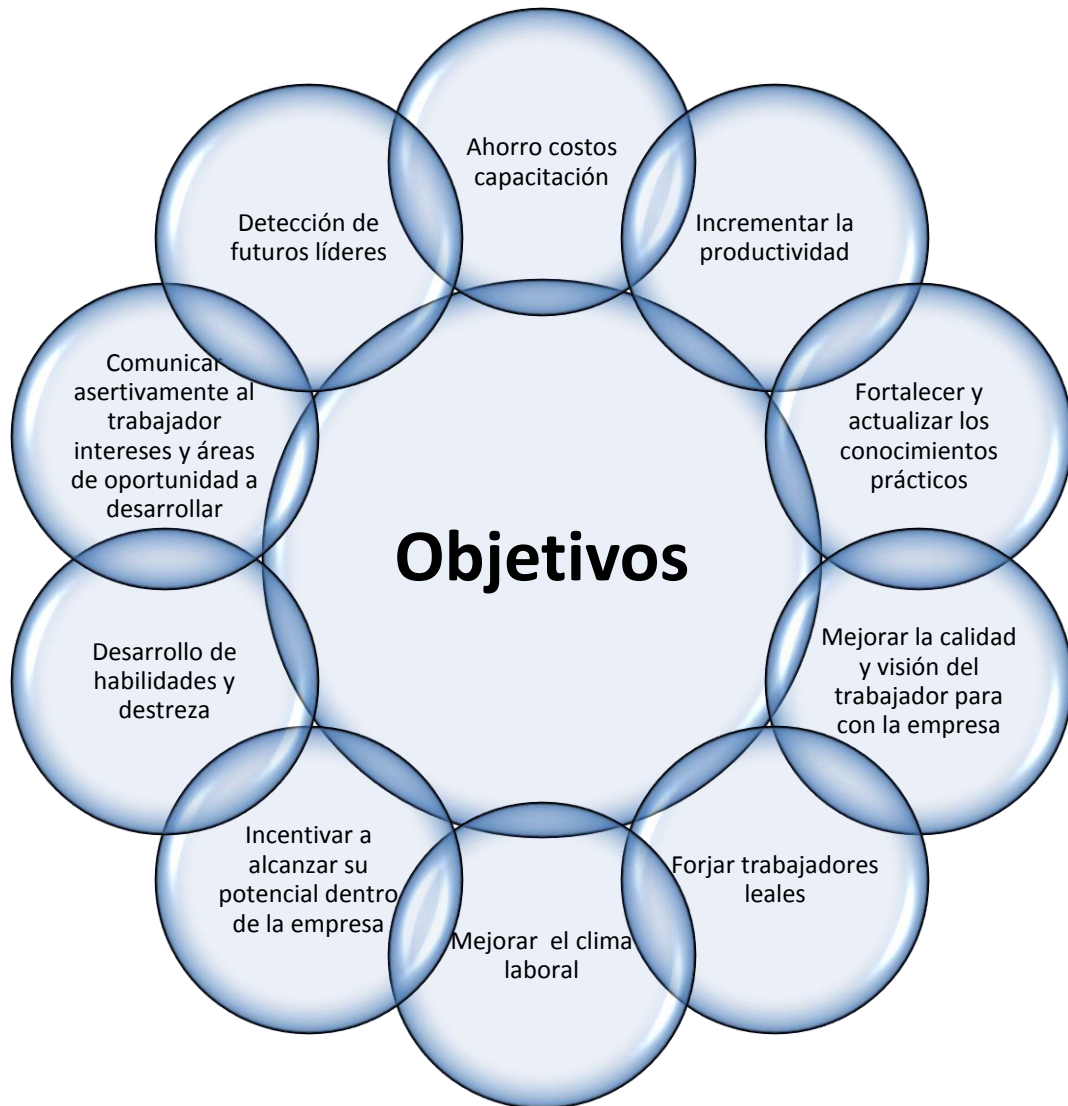


FIGURA 5 OBJETIVO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

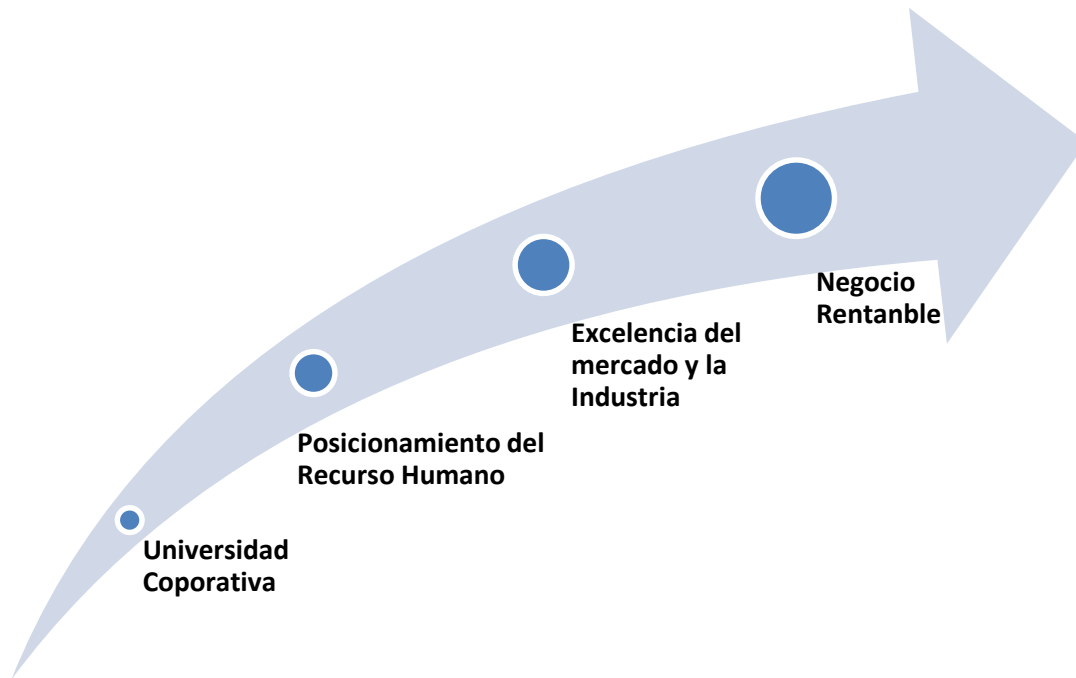


FIGURA 6 MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2013)

Con base en las Universidades Corporativas, las organizaciones pueden detectar a aquellos empleados que tienen potencial y que cubren ciertos perfiles para un desarrollo más eficiente dentro del campo laboral y por ende, del logro de los objetivos de la organización.

2.5 El presente de la Universidad Corporativa

El fenómeno de crecimiento de las Universidades Corporativas no es esporádico ni pasajero, pues al vivir en un mundo globalizado que gira entorno a las tecnologías, se ve forzado a dejar a un lado los modelos tradicionales y a adoptar las nuevas formas de desarrollo organizacional.

Eva Ferrer López, socio responsable de la Universidad Corporativa “Everis” menciona:

“Las Universidades Corporativas están de moda pero han pasado de ser una cuestión de prestigio a una necesidad que forma parte del impulso transformador y de cambio de las empresas para adaptarse a un mundo cada vez más global y competitivo”. (LÓPEZ, 2009)

Según Joseph María Bricall

“Direcciones futuras de la Universidad Corporativa, publicado en 1999 por la consultora Corporate University Xchange (CUX), en 1988 había 400 Universidades Corporativas en el mundo y hoy ya superan las 1.600. Si sigue esta evolución, sostiene el informe, en el 2010 habrá más Universidades Corporativas que tradicionales”.

“... En efecto, el extraordinario aumento de las Universidades Corporativas, puede ser entendido colocándolas en el contexto de una amplia tendencia dentro de la economía y de la sociedad, conocidas como la “tercera ola”.

“Esta “ola” ha transformado economías industrializadas en el mundo, forzando a las organizaciones a ajustar y renovar –constantemente- su base de conocimiento e información. La influencia de esta tercera ola ha ganado energía y el énfasis ha cambiado de prioridad, de la información hacia el conocimiento, este último como conductor dominante de la fuerza competitiva de las organizaciones”. (MARQUEZ, 2007)

Siguiendo con la cita de Marquez 2007, se puede describir a esta “ola” como el constante cambio del entorno social, lo cual impulsa a las organizaciones a realizar los cambios pertinentes dentro y fuera de la organización para poder seguir sobreviviendo en el mercado y mantener a flote la empresa o bien colocarse como una de las líderes en el sector.

La Universidad Corporativa utiliza los recursos que le brinda el entorno y apoyados de la tecnología, está logrando su consolidación, y a su vez, está evolucionando paulatinamente la capacitación tradicional, posicionando el concepto: **aprendizaje autónomo**.

“Estos es, las estrategias de educación y capacitación están diseñadas para lograr un ámbito de trabajo, más abierto, más productivo y más compatible a pesar de las diferencias en las personalidades, la cultura o la tecnología”. (MONDY, 2010)

“Bajo este marco en diferentes escenarios a nivel mundial, se insiste actualmente en la necesidad de nuevas iniciativas que exploten las posibilidades de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje, para hacerlos más flexibles y accesibles, a los que pueda incorporarse cualquier trabajador a lo largo de su vida, en cualquier momento y sin necesidad de desplazarse de su lugar de residencia o trabajo”. (PABÓN, 2013)

La Universidad Corporativa descubrió la forma de convertir la tecnología en una parte productiva del ámbito laboral, con base en la capacitación, porque utiliza la información como su máximo recurso para lograr resultados exitosos en los empleados.

“Una organización capaz de aprender rápidamente esparce las ideas y la innovación en tiempos cada vez menores atravesando las fronteras por medio de procesos de flujo de información mejorados”. (ULRICH, 2006)

Los factores clave de éxito de la Universidad Corporativa, consisten en identificar capacidades centrales para transformarlas en nuevos talentos que permitan el incremento de la productividad y por ende hacer el negocio más rentable.



FIGURA 7 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2014)

Las organizaciones que han optado por el desarrollo de la Universidad Corporativa, dentro de su área de capacitación, han determinado con más precisión qué competencias y habilidades son necesarias por desarrollar, pues no basta con el entrenamiento e incentivo del empleado por su buen trabajo, es necesaria la creación de un conjunto de procedimientos dentro de la organización.

Es importante señalar que generar capital intelectual, aunado al fomento del intercambio del conocimiento entre los niveles jerárquicos de la organización, significa el aprendizaje y la formación en toda la compañía.

“The development and use of corporate universities seems to be a growing trend that may be considered an advantage today, but soon may become a necessity in order to compete” (TIMES, 2000) (Mi traducción) Pensando en el futuro, el desarrollo y uso de las Universidades Corporativas es una tendencia creciente que se puede considerar hoy una ventaja, sin embargo, pronto llegará a ser una necesidad para poder competir en el mercado...

- **Mejoras en la Universidad Corporativa**

Este proyecto al igual que todos se muestra susceptible a mejoras, es decir, aunque a la fecha ha demostrado buenos resultados, avances en el desarrollo de sus plataformas y que cuenta ya con egresados de diferentes compañías, cuenta con áreas de oportunidad que son necesarias abordar:

- Pese a que la Universidad Corporativa está avalada por la SEP para obtener una certificación de estudios, es indudable que no cubre del todo los programas académicos tal y como están desarrollados por una Institución educativa. Es decir, el corto tiempo no te permite acceder al mismo programa tal y como está establecido por profesionales.
- Las escuelas y Universidades le brindan a sus alumnos además de conocimientos en diversas áreas, una formación social, ética y cultural creándoles consciencia de los valores en una sociedad.
- Encontrar formas de motivación efectivas que impulsen al empleado no solo a mejorar su desempeño profesional sino también como un objetivo personal.
- A pesar de que brinda buenos resultados a mediano plazo, es un proyecto que requiere de una inversión económica alta, que implica tiempo y planeación para su ejecución.

Algunas áreas de éste proceso requieren de mejora continua, (dependiendo de la compañía y el beneficio que se quiera brindar) para asegurar eficiencia, satisfacción de sus empleados y un negocio rentable.

2.6 Universidad Corporativa, sinónimo de formación y desarrollo profesional

Es importante desarrollar un apartado especial de este tema porque se considera relevante saber por qué se denominó a esta forma de capacitación “Universidad Corporativa” en lugar de llamarse quizá “capacitación enfocada al negocio”, “desarrollo de competencias organizacionales”, o algo que aludiera a su función intrínseca.

Como se mencionó en la historia, este nuevo modelo de capacitación interna tiene su origen en Estados Unidos, básicamente en empresas transnacionales que le brindan a sus empleados la posibilidad de obtener un grado académico superior apegadas a sus lineamientos de educación.

El término Universidad se le dio con la visión de ser una verdadera escuela teniendo como base: un reglamento interno apegado a normatividades que establecen los requisitos de graduación, así como actitudes, conductas, asistencia y calificaciones aprobatorias; contando además con el respaldo de instituciones educativas y con programas de validez oficial como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social STPS.

“Vale la pena aclarar que la Universidad Corporativa está determinada como una gerencia en el proceso de aprendizaje, no es un centro de educación formal y no es un edificio, ...”, (PABÓN, 2013)

El término Corporativa obedece a que el proyecto se desarrolla dentro de una organización bajo las necesidades específicas del negocio.

Es decir, “la Universidad Corporativa permite a los trabajadores complementar las bases teóricas que recibieron de Institutos o Universidades, con la práctica y experiencia de a su área laboral”.

En México algunas de las empresas que siguieron este proyecto apegaron sus estudios a los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública (SEP), brindando a sus empleados de educación básica (primaria y secundaria) nivel medio superior (bachillerato) y superior (licenciatura). Por ejemplo: la Universidad Corporativa de LIVERPOOL.

“En el caso de Liverpool, que fundó la Universidad Virtual Liverpool (UVL) en 2000, fue una de las primeras universidades corporativas en México. Trece años después de su fundación, han egresado 1,800 empleados. De estos, 6% son de bachillerato, 2% de carreras técnicas, 49% de licenciaturas, 22% de maestrías y 21% de educación básica” (Sama, 2013)

A pesar de que no todas las compañías les ofrecen este beneficio, le brindan al empleado la oportunidad de acceder a un crecimiento personal y profesional pues toda la práctica se basa en teorías, procesos, metodologías de diversas disciplinas, ingenierías o ciencias como en el caso de la Universidad Corporativa ADO, quien solo ofrece capacitación interna especializada con valor curricular apegado a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)

Solo por poner un ejemplo, la Secretaría de trabajo y previsión está tomando también este proyecto como iniciativa de mejora para un sector de la sociedad y ha lanzado una plataforma virtual que le brinda a los trabajadores interesados no solo cursos para tener un certificado de competencia laboral, sino que también les permite terminar su educación básica (primaria y secundaria).

“La STPS ha establecido un convenio de colaboración con el Instituto Nacional para la educación de los adultos (INEA) que, entre otros, tiene por objetivo que los y las trabajadoras del país concluyan su educación básica (primaria y secundaria) Algunos de los cursos que se ofrecen en el PROCADIST se tomaran en cuenta para acreditar los módulos optativos del modelo de Educación para la vida y el trabajo MEVyT”

La popularidad de las Universidades Corporativas descansa en la necesidad de resolver la formación de los empleados de una compañía, de forma tal que las personas sean el elemento diferenciador y clave para la competitividad de la empresa.

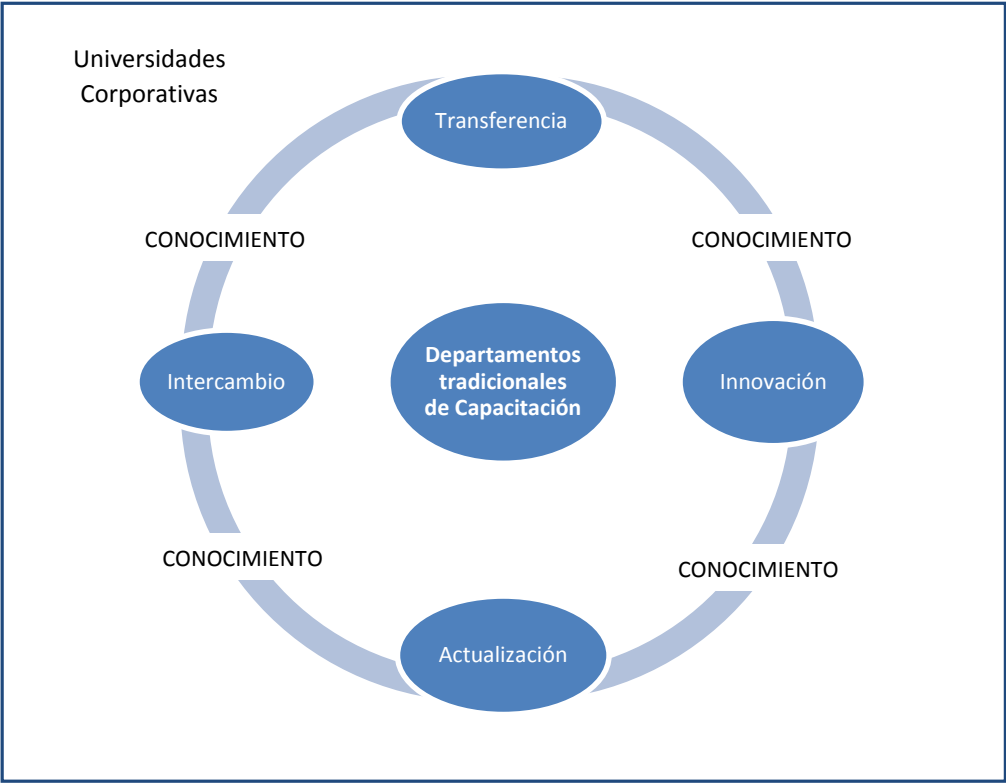


FIGURA 1 DEPARTAMENTOS TRADICIONALES DE CAPACITACIÓN

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2014)

El éxito de las Universidades Corporativas ha permitido que se transformen los cursos de capacitación en una alternativa capaz de efectuar el intercambio constante del conocimiento e información en la organización de forma masiva, y **de crear redes de comunicación entre las demás empresas del mismo o diferente mercado.**

Las compañías que han tenido éxito y se han mantenido en el mercado como líderes, saben con certeza que el recurso más importante son sus trabajadores, los cuales a su vez, están en la búsqueda de oportunidades de crecimiento para poder obtener una ventaja competitiva sobre los demás.

En resumen, la Universidad Corporativa provee a los trabajadores de conocimientos y técnicas para el mejor desempeño de sus funciones. Gracias a evaluaciones de calidad se puede decir que la utilidad de esta alternativa, radica en la reducción de costos en el área de capacitación, cursos adecuados a las necesidades del negocio, personal más calificado y resultados exitosos a mediano plazo.

2.7 La Universidad Corporativa como un Sistema de solución en capacitación organizacional

En este apartado se aborda a la Universidad Corporativa desde la perspectiva de la teoría sistémica, la cual sostiene que la organización es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que a su vez interactúan para alcanzar un fin establecido

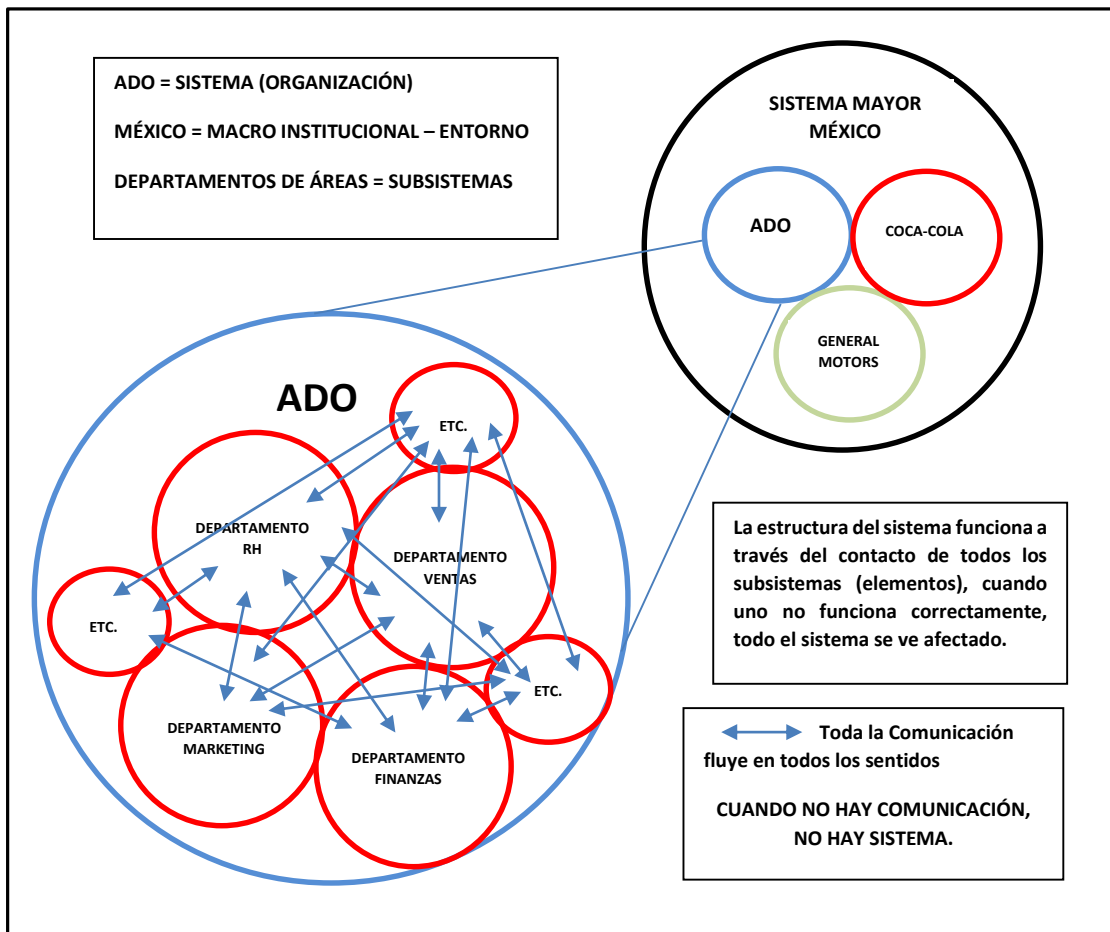


FIGURA 8 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

FUENTE (ELABORACIÓN PROPIA, 2014)

Por lo tanto la organización entendida como un sistema, es un conjunto de elementos diferentes y diferenciados, ordenados y jerarquizados que se comunican entre sí, cada uno con una función de acuerdo a un fin establecido.

“La comunicación es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones – causa efecto lineales y directas, sino de procesos complejos”. (FERNANDEZ COLLADO, 1995)

Por lo mismo, cualquier desviación que surja dentro de los procesos en alguna área traerá consecuentemente un desequilibrio en el funcionamiento general de la empresa, ya que es necesario que todas estén sincronizadas hacia el mismo objetivo.

El análisis de los sistemas permite comprenderlos e identificar las carencias de una empresa para evitar su destrucción, o bien para aprovechar las oportunidades y lograr su adaptación.

Siguiendo con la teoría de sistemas, se encuentra que el área de capacitación, resulta ser un factor que puede definir el éxito o el fracaso de la misma, esto debido a que el recurso más importante que es el capital humano, debe estar siempre enfocado en la mejora continua con la finalidad de hacer eficientes (productivos) los procesos en todos los niveles de la organización.

La Universidad Corporativa como una estrategia innovadora, busca ofrecer soluciones integrales en las debilidades y crisis que enfrenta la empresa en todas y cada una de sus áreas, ya que permite la formación y el desarrollo de competencias específicas en cada uno de sus empleados.

“El tema de las Universidades Corporativas implica un cambio significativo con respecto al departamento tradicional de Formación que típicamente es responsable de la logística y provisión de contenidos formativos” (LÓPEZ, 2009).

Es decir, pese a que cada área tiene sus respectivas actividades, **todas deben ser abordadas como un todo indisoluble.**

Por ejemplo, si en el área de almacén no se tiene la captura correcta de las mercancías que se van a entregar, necesariamente se surtirán productos que no fueron solicitados por el cliente, lo cual implicará una afectación en los inventarios y generará quejas por parte de los consumidores afectando los procesos de la empresa en su totalidad.

La consigna es: no existe un solo síntoma de la “enfermedad”, sino un sistema de problemas que debe ser atacado por un sistema de soluciones, nunca en forma aislada. (LEVY, 2006)

Dentro del plan estratégico, la labor de la Universidad Corporativa apunta al cumplimiento de la Misión y Visión organizacional alineada a los Valores de la empresa, donde las partes funcionales como la cultura, los recursos, la infraestructura y el mercado, son conceptos fundamentales para el desarrollo de la misma.

Como parte de la teoría de sistemas todas las organizaciones están en constante cambio, deben adaptarse al entorno y cubrir las necesidades que le impone el mismo, de lo contrario, son vulnerables a perder el equilibrio que las tiene a flote.

Se puede hablar del **término sistémico**, ya que todo está interrelacionado y todos se necesitan mutuamente para sobrevivir; este enfoque evalúa obstáculos y contingencias del entorno, por lo tanto, se puede hablar de una resistencia en teorías de sistemas, ya que se refiere a cómo el sistema se adapta a los cambios y cómo se integra al entorno.

Además de que la Teoría Sistémica aborda la importancia de trabajar sobre cada una de las áreas de la organización, también difunde la estrategia operativa y sus objetivos para poder tener una interacción con el entorno.

Es importante señalar que al hablar de las Universidades Corporativas se refiere a sistemas abiertos, ya que siempre está en contacto y recibe información del entorno que le permite **desarrollarse y evolucionar**.

Por ende, el crecimiento constante que está teniendo la Universidad Corporativa a nivel internacional, radica en que a partir de los años 90's surge la necesidad de implementar estrategias en el marco de la competitividad y para conseguir los cambios deseados, las organizaciones deben transformarse en sistemas innovadores, adaptables e impulsados por el mercado, para poder ser integrados a un ambiente global.

2.8 Comunicación.

Como se muestra, la comunicación forma parte integral de nuestra vida y está presente en todas las formas en que nos relacionamos.

Si se aterriza a una organización, la comunicación permite difundir los planes y objetivos de la empresa a todos y cada uno de los colaboradores, con la intención de formar un solo equipo con una sola visión.

Por lo tanto, el objetivo de un comunicólogo organizacional radica en encontrar, diseñar, crear y fomentar los canales apropiados que permitan consolidar a las empresas y a sus proyectos para trabajar como uno solo.

La comunicación integral se puede ver en las universidades corporativas como una puerta a la inclusión del desarrollo para todos los niveles de la empresa, donde la oferta educativa es difundida como inicio para todo el personal por medio de un estructurado esquema que incluye: captar y atraer la atención de nuestros colaboradores; que proporciona toda la información de manera clara, precisa y accesible y que establece los medios y canales adecuados, difundiendo la estrategia y facilitando la participación en cada una de las etapas del plan de comunicación a todos los trabajadores.

En el caso de la Universidad Corporativa ADO se ha logrado su ejecución plena gracias a una efectiva estrategia de comunicación que se diseñó para difundir cada una de las etapas, avances y tiempos del proceso que incluía a los equipos de Diseño Instruccional (Pedagogos), Diseño Gráfico, Administración Informática, Administración, de tal manera que los mantenía siempre actualizados y con los detalles apropiados según sus funciones, lo que le permitió alcanzar los esquemas establecidos y que a la fecha sigue vigente y mejorando día con día.

Capítulo III

Elaboración de un Plan de Comunicación Organizacional, para potencializar los beneficios de la Universidad Corporativa ADO

La intención de este apartado es desarrollar un plan de comunicación para la Universidad Corporativa ADO, como inicio se requiere de un diagnóstico formal y exige un análisis del sistema del cliente para detectar en qué punto se encuentra la empresa y qué medios de acción serán necesarios implementar.

Con base en ello se establece cuál será la dirección y el sentido de las estrategias a ejecutar para el logro de los objetivos.

3.1 Grupo ADO

- **Descripción**

La empresa Autobuses de Oriente S. A de C.V., mejor conocida como “ADO” es una empresa mexicana de Autotransporte con sede en la Ciudad de México. Tiene presencia en 15 estados de la República, además de algunos puntos en Estados Unidos y Belice.

- **Posicionamiento**

Es el segundo consorcio más grande e importante del ramo en México, sólo por detrás del Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos, S.A.), y gracias a su gran influencia a nivel nacional se ha posicionado como el gigante del Sureste.

- **Historia**

Su historia empieza en el año de 1939 cuando se inauguran las corridas de la ruta México- Puebla- Perote-Veracruz con una duración aproximada de 9 horas; años

mas tarde en 1957, se inician las corridas entre Coatzacoalcos y Villahermosa; para 1960 sale la primera corrida desde la Ciudad de México hacia Mérida y es a mediados de esa década cuando se logran mejorar las condiciones y tiempos de los recorridos.

Finalmente y gracias a la mejora en su operaciones, partir de los años 70's Grupo ADO empieza a extender sus rutas a varios estados del Sureste de la República, donde es sin discusión alguna, el número uno y por lo cual se le denomina el "Gigante del Sureste"

- **Competencia**

Para lograr su expansión, en el año 2007 adquieren la línea Estrella de Oro, empresa que cubría varias rutas en el centro del país, lo que genera un conflicto con el Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos, S.A.) provocando una rivalidad entre las compañías que persiste hasta la actualidad.

- **Actualidad**

Gracias a la visión estratégica de sus directivos, Grupo ADO ha logrado crecer y crear compañías subsidiarias para brindar más servicios y más rutas, entre ellos podemos mencionar a "Transportes Foráneos", "Transporte Especializado" y Empresas Comerciales relacionadas a éstos, contando actualmente con una plantilla de aproximadamente 20 mil empleados en toda la República, siendo uno de los negocios más consolidadas en el ramo del transporte, en todas sus variantes.

Sin embargo y a pesar de los logros alcanzados y del gran crecimiento de la empresa en los últimos años, existen circunstancias que la han obligado a buscar nuevos caminos (competidores como IAMSA y el incremento de la oferta en el mercado de autotransporte en México) que le permitan alinear sus objetivos con la estrategia organizacional, todo con la finalidad de mantenerse como líderes en el mercado y seguir creciendo.

Entre las áreas de oportunidad que se encontraron en la compañía después del análisis FODA que a continuación se presenta, se detectó que tenían una imagen desgastada con los usuarios, es decir, el servicio al cliente no era la calidad que ADO vendía; ya que el personal administrativo y operativo estaba capacitado pero no especializado en su área de trabajo y pese a que la compañía invertía grandes cantidades en cursos de capacitación suministrado por instituciones externas, los resultados no eran los esperados. (bajas ventas, más quejas y una gran rotación de personal).

“La desvinculación frecuente entre la capacitación que se imparte y el cumplimiento de la estrategia empresarial, es la causa de la pérdida de credibilidad de nuestra especialidad...” PWC RH en las empresas

Debido a lo anterior, se determinó que era muy importante lograr no sólo retener y capacitar al personal sino en mejorar las técnicas para que éste sea desarrollado en funciones enfocadas específicamente en el ramo del transporte de pasajeros.

Por ello, como se explicó en el Capítulo II, una evaluación de la relación costo-beneficio, arrojó que una inversión en capacitación tradicional no resolvería el problema de fondo y que requeriría de inversiones constantes sin avances satisfactorios, por lo que después de un estudio a empresas (en su mayoría transnacionales) que se han mantenido en el mercado y han perdurado como exitosas, Grupo ADO apostó por el modelo de Universidad Corporativa que han implementado como opción de mejora ya que ésta es considerada como una inversión a largo plazo pero con resultados visibles y constantes a un corto tiempo.

“Nueva visión del mercado profesional: adquisición, desarrollo y retención de talento” ADDECO.

Para información más detallada del Grupo ADO, se muestra un Anexo al final de los capítulos.

3.2 Análisis FODA

(Justificación del modelo Universidad Corporativa)

La herramienta FODA forma parte del proceso de planeación estratégica para la implementación de mejoras dentro de nuestra organización y nos facilita la comprensión de nuestra organización, pues permite un acercamiento a ésta y proporciona información necesaria para definir cuál será el siguiente paso de la empresa.

A continuación, se presenta el análisis del Grupo ADO con base en esta herramienta, es importante mencionar que se ha considerado a la empresa dentro del margen del servicio de Autotransporte ligado a los factores de su entorno externo e interno. (Figura 2)

Con base en el análisis, podemos plantear escenarios irreales que si se llegara a trabajar en ellos o bien a descuidar, podrían convertirse en realidad. (Figura 4)

Este análisis se elaboró con base en encuestas por parte del mismo personal del Grupo ADO, situaciones presenciales en la organización durante mi estancia en la empresa (Febrero 2011 – Marzo 2012), información recopilada de Internet (2014) y entrevistas a usuarios del servicio de Autotransporte que ofrece Grupo ADO (Periodo 2012).

INTERNAS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Especialista en Autotransporte en México	D1	Imagen desgastada por accidentes y malas actitudes por parte de los trabajadores hacia el cliente.
F2	Consolidada desde hace 74 años	D2	Personal administrativo y operativo capacitado pero no especializado en su área de trabajo
F3	Distintivo de ESR por (Cemefi) y (AliaRSE)	D3	El mercado sólo abarca el Sur, Sureste y el Golfo de México
F4	Reconocimiento por parte del entorno inmediato	D4	Altos costos en cursos y capacitaciones externas para personal de nuevo ingreso y de actualización.
F5	Certificada en ISO 9000	D5	Muchos empleados, poca infraestructura
F6	Obras sociales y apoyo a organizaciones civiles reglamentadas	D6	Necesidad de actualización de equipo de cómputo y demás equipos de tecnología en las instalaciones y oficinas.
EXTERNAS			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Desarrollo de Programas de Capacitación como: Escuela de Conductores, escuela de Jefes, etc.	A1	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)
O2	Nuevos proyectos para ampliar el servicio de Autotransporte en México.	A2	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.
O3	Constante renovación y mejoramiento de autobuses.	A3	Constante rotación de personal
O4	Vinculación con Universidades e Instituciones como Anahuac, Ibero, etc.	A4	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el de lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.
O5	Abarca sector comercial como Cielito Querido Yogurland, etc.	A5	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.
O6	Patrocinio Oficial de la Selección Nacional de México, Boxeo, Megapantalla IMAX, etc. refuerzan su imagen con el cliente.	A6	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.

Figura 1 ANÁLISIS FODA DEL GRUPO ADO EN EL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

3.2.1 Medio Ambiente Interno

Fortalezas

En el análisis del Medio Ambiente Interno se consideran las Fortalezas quien, como Organización de Autotransporte Mexicano, corre a cargo de los aspectos positivos que han colocado y han mantenido a la **organización rentable desde su inicio hasta la actualidad como una de las empresas líderes en el sector**. Está regulada por el ISO-9000 enfatizando que la calidad es un principio que los rige como organización, además de que se ha consolidado con el distintivo de ESR atendiendo necesidades sociales y ambientales que acontecen al país.

Debilidades

El segundo factor interno, es la Debilidad, quién afecta de forma negativa a la organización, éste se presenta con base en un registro de quejas por parte de los usuarios que utilizan los servicios, **la adecuada atención al cliente** se debe abordar de manera inmediata pues desgastan la imagen de la empresa y sobre todo fracciona el acercamiento del cliente con el servicio.

3.2.3 Medio Ambiente Externo

Oportunidades

Las Oportunidades se encuentran en el Ambiente Externo y se relacionan con las actividades que está desarrollando la compañía para capacitar a su personal con base en los requerimientos del negocio “Contar con colaboradores honestos y de calidad para contribuir al éxito de la empresa” así como la actualización de unidades y la búsqueda de nuevas formas de llegar al cliente.

Amenazas

El factor externo que mantiene a la empresa en focos rojos indica aquellas previsiones necesarias para que no afecte e interrumpa en un futuro cercano con el ciclo de la organización. IAMSA, como competidor directo dentro del negocio, es una amenaza que se debe atender de lo contrario podría ser la causa directa del descenso fuerte de clientes.

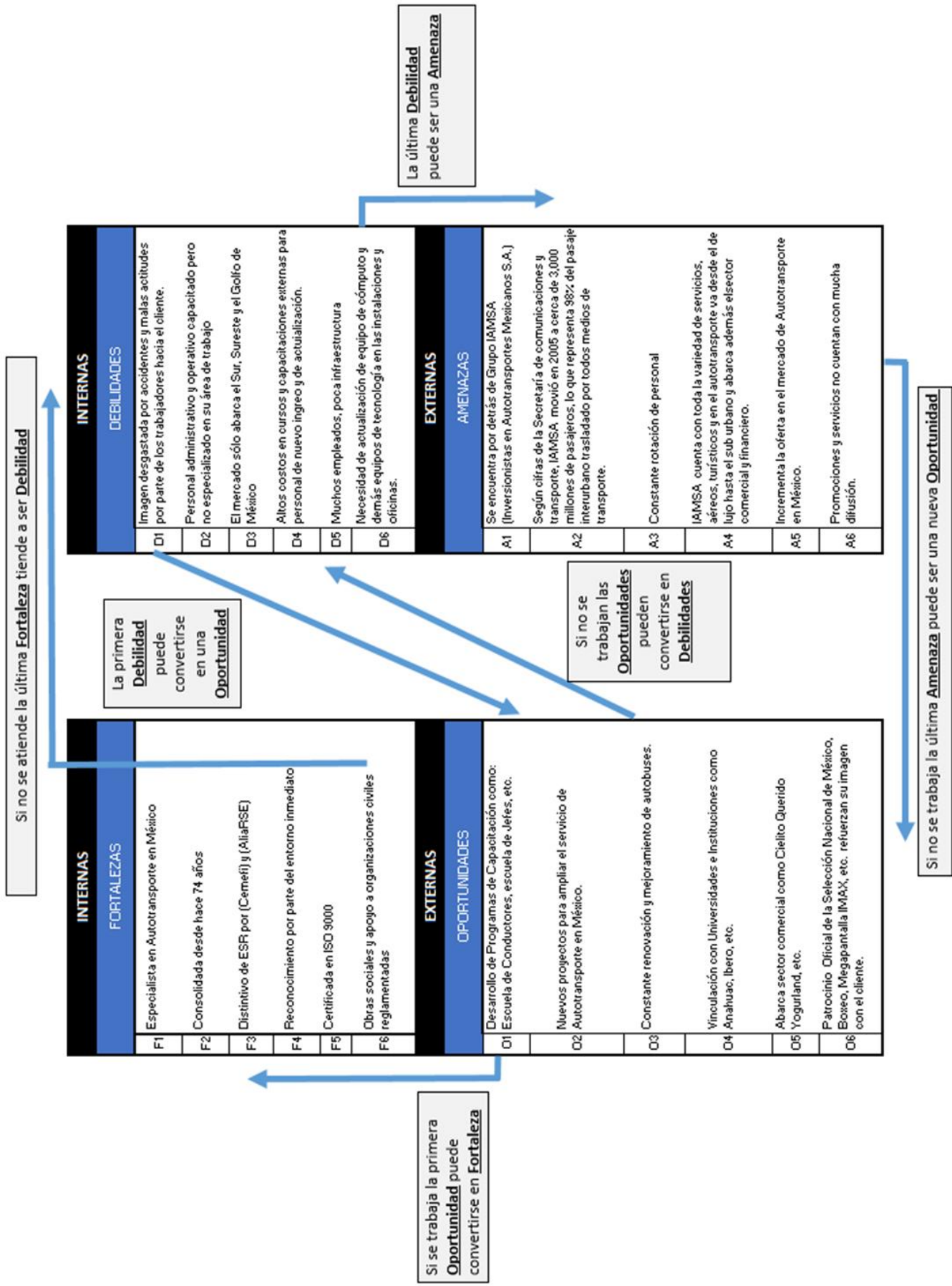


Figura 2 ANÁLISIS VARIABLES FODA

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES													
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	D5	D6						
FACTORES EXTERNOS		F1	Especialista en Autotransporte en México	Consolidada desde hace 74 años	Distintivo de ESR por (Cemefi) y (AliaRSE)	Reconocimiento por parte del entorno inmediato	Certificada en ISO 9000	Obras sociales y apoyo a organizaciones civiles reglamentadas	Imagen desgastada por accidentes y malas actitudes por parte de los trabajadores hacia el cliente.			Personal administrativo y operativo capacitado pero no especializado en su área de trabajo	El mercado sólo abarca el Sur, Sureste y el Golfo de México	Altos costos en cursos y capacitaciones externas para personal de nuevo ingreso y de actualización.	Muchos empleados, poca infraestructura	Necesidad de actualización de equipo de cómputo y demás equipos de tecnología en las instalaciones y oficinas	
		F2	Desarrollo de Programas de Capacitación como: Escuela de Conductores, escuela de Jefes, etc.	Nuevos proyectos para ampliar el servicio de Autotransporte en México.	Constante renovación y mejoramiento de autobuses.	Vinculación con Universidades e Instituciones como Anahuac, Ibero, etc.	Abarca sector comercial como Cielito Querido, Yoguriland, etc.	Patrocinio Oficial de la Selección Nacional de México, Boxeo, Megapantalla IMAX, etc. refuerzan su imagen con el cliente.	Implementar al 100% la UC para ser la empresa de autotransporte con el personal mejor calificado del sector			Generar programas especializados en las áreas del Negocio a colaboradores operativos y administrativos, para que se especialicen en su actividad de trabajo y esto permita el desarrollo de la empresa iniciando del interior para abarcar más hacia el exterior.	Desarrollar nuevas rutas de transporte en el Norte de la República, con la tecnología y calidad de nuestros autobuses.	Vincular la UC con instituciones de prestigio como la Universidad Anahuac, disminuirán el costo de capacitación, tiempos. Y tendrá un mayor alcance de capacitación con programas de alta calidad educativa	Establecer procesos de Seguridad e Higiene dentro de las instalaciones del negocio, así como de Ergonomía para el mejoramiento de espacios e instalaciones	Mejorar herramientas de trabajo y actualizar equipos de cómputo, dará mejores resultados y establecerá un ambiente laboral estable. Lo que reflejará la actitud y el buen desempeño de nuestros colaboradores con el cliente.	
		F3	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.
		F4	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.
		F5	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.
		F6	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.
OPORTUNIDADES		FA (MAXI - MINI)		DA (MINI - MINI)													
O1	Desarrollo de Programas de Capacitación como: Escuela de Conductores, escuela de Jefes, etc.	Nuevos proyectos para ampliar el servicio de Autotransporte en México.	Constante renovación y mejoramiento de autobuses.	Vinculación con Universidades e Instituciones como Anahuac, Ibero, etc.	Abarca sector comercial como Cielito Querido, Yoguriland, etc.	Patrocinio Oficial de la Selección Nacional de México, Boxeo, Megapantalla IMAX, etc. refuerzan su imagen con el cliente.	Implementar al 100% la UC para ser la empresa de autotransporte con el personal mejor calificado del sector			Generar programas especializados en las áreas del Negocio a colaboradores operativos y administrativos, para que se especialicen en su actividad de trabajo y esto permita el desarrollo de la empresa iniciando del interior para abarcar más hacia el exterior.	Desarrollar nuevas rutas de transporte en el Norte de la República, con la tecnología y calidad de nuestros autobuses.	Vincular la UC con instituciones de prestigio como la Universidad Anahuac, disminuirán el costo de capacitación, tiempos. Y tendrá un mayor alcance de capacitación con programas de alta calidad educativa	Establecer procesos de Seguridad e Higiene dentro de las instalaciones del negocio, así como de Ergonomía para el mejoramiento de espacios e instalaciones	Mejorar herramientas de trabajo y actualizar equipos de cómputo, dará mejores resultados y establecerá un ambiente laboral estable. Lo que reflejará la actitud y el buen desempeño de nuestros colaboradores con el cliente.			
O2	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.		
O3	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.		
O4	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.		
O5	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.		
O6	Se encuentra por detrás de Grupo IAMSA (Inversionistas en Autotransportes Mexicanos S.A.)	Según cifras de la Secretaría de comunicaciones y transporte, IAMSA movió en 2005 a cerca de 3,000 millones de pasajeros, lo que representa 98% del pasaje interurbano trasladado por todos medios de transporte.	Constante rotación de personal	IAMSA cuenta con toda la variedad de servicios, aéreos, turísticos y en el autotransporte va desde el lujo hasta el sub urbano y abarca además el sector comercial y financiero.	Incrementa la oferta en el mercado de Autotransporte en México.	Promociones y servicios no cuentan con mucha difusión.	Implementar un plan estratégico que permita el acercamiento e identificación de la sociedad con la empresa			Disminuir el nivel porcentual de accidentes y mal servicio al cliente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con respecto al líder, IAMSA	Con la implementación de la UC cuyo objetivo es la calidad en el mercado y aumentarán la demanda.	Mantener a empleados satisfechos, en condiciones laborales estables para disminuir la rotación y así atraer a más talento en la apertura de nuevos proyectos.	Disminuir los costos de capacitación con base en el proyecto de la UC invertido en nuevos negocios rentables para la organización	Mejorar la infraestructura de nuestras sucursales y terminales que se adecúen al número de colaboradores y así brindar a nuestro cliente las mejores condiciones de confort, salud, seguridad y calidad	Aprovechar las ventajas de la tecnología y desarrollar programas apoyados de las TI, para difundir y posicionar a la empresa en diversos medios de comunicación.		

Figura 3 ANÁLISIS DE FODA CON BASE EN PROYECCIÓN DE ESCENARIOS 3 x 3

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

3.3 Plan Estratégico

Con base en el análisis FODA que se ha planteado de la empresa en el contexto de su entorno, se da lugar a un plan estratégico (estrategias y medios de acción) que presenta lo siguiente:

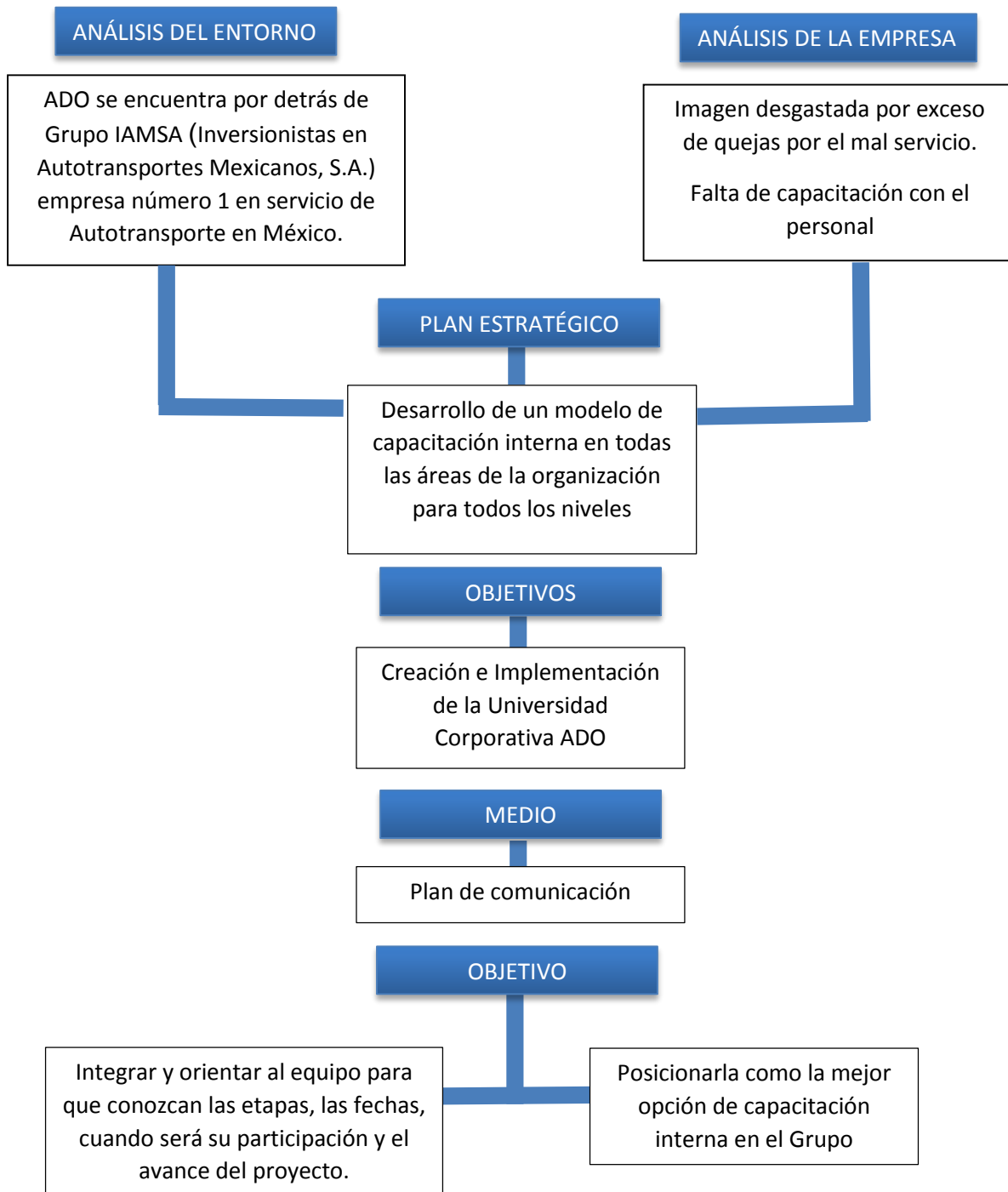


Figura 4 PLAN ESTRATÉGICO

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

3.4 Implementación de la Universidad Corporativa ADO como estrategia organizacional

Debido a que ADO tiene la necesidad de estar cerca de la gente y de satisfacer a sus clientes poniendo al alcance servicios de calidad y siguiendo sus valores y su filosofía de trabajo en equipo, ha detectado la importancia de crear una cultura abierta a nuevas ideas apoyados en la tecnología con la capacidad de aprender unos de otros. (Pues al momento de que los Asesores orientan al trabajador como alumno, refuerzan y actualizan sus conocimientos)

Pensando en esto se creó la Universidad Corporativa ADO que hace posible el adiestramiento requerido para cubrir las necesidades de cada área y que esté al alcance de cada uno de nuestros colaboradores como una opción de plan de carrera permanente y crecimiento personal obteniendo una visión más amplia de su ocupación.

Es decir, no se puede dar un servicio de calidad a los clientes externos (usuarios) si antes no se ha trabajado primero con los clientes internos (trabajadores) de tal forma que con esta herramienta ADO se les dará apoyo para que desarrollen su carrera y tengan una formación “permanente” dentro de la compañía.

Creyendo siempre en sus trabajadores, ADO les da la oportunidad de descubrir y destacar sus talentos fomentando una cultura de responsabilidad y motivación para fortalecer sus conocimientos, aplicar sus experiencias y así poder generar competencias sólidas en el trabajo obteniendo resultados de calidad.

En resumen, **la Universidad Corporativa ADO tiene como objetivo** alinear la estrategia del negocio con las áreas de oportunidad encontradas, a través de una oferta formativa integral, actualizando y complementando la capacitación tradicional para cubrir los requerimientos del área que hoy exige y necesita la empresa.

3.5 Universidad Corporativa ADO

Es importante señalar que esta idea para ADO no representa una novedad, pues siempre ha valorado su recurso humano y ha apostado por el crecimiento integral de su personal, implementando estrategias especializadas en el seno de la organización.

Por lo que fue en el año de 2005 cuando ADO inició un proyecto ambicioso de capacitación y se creó “**La Escuela de Formación Administrativa**” (EFA) como una institución educativa de alto nivel que unía bases teóricas desarrolladas por trabajadores del grupo, que además de su trabajo y compromiso con ADO, eran profesores académicos de distinguidas Universidades, junto con la experiencia de Directivos y Gerentes en el negocio de autotransporte y que construyeron este centro de capacitación utilizando las herramientas tecnológicas para ofrecer cursos en línea y presenciales con evaluaciones y casos prácticos.

Gracias a su demanda y al éxito en los resultados del área Administrativa, los directivos han enfocado su atención en evolucionar y en mejorarlo no solo este proyecto para el área Administrativa, sino en ampliar este mismo modelo e implementar mejoras a todas las áreas de la organización.

Es por ello y tomando en cuenta las áreas de oportunidad que enfrentaba la empresa en el servicio al cliente, se determinó que era importante atacar primero el origen antes que las consecuencias e implementaron la **Universidad Corporativa ADO** como exigencia extraordinaria para capacitar al personal del grupo en cada una de las áreas de la organización y en todas las regiones del grupo, visualizando obtener como resultado la profesionalización de sus colaboradores en el negocio de Autotransporte.

Tomando en cuenta que el proyecto surgió con base en un estudio de las necesidades de capacitación, el área de Recursos Humanos fue la encargada en desarrollar la estrategia para todas las áreas de la organización.

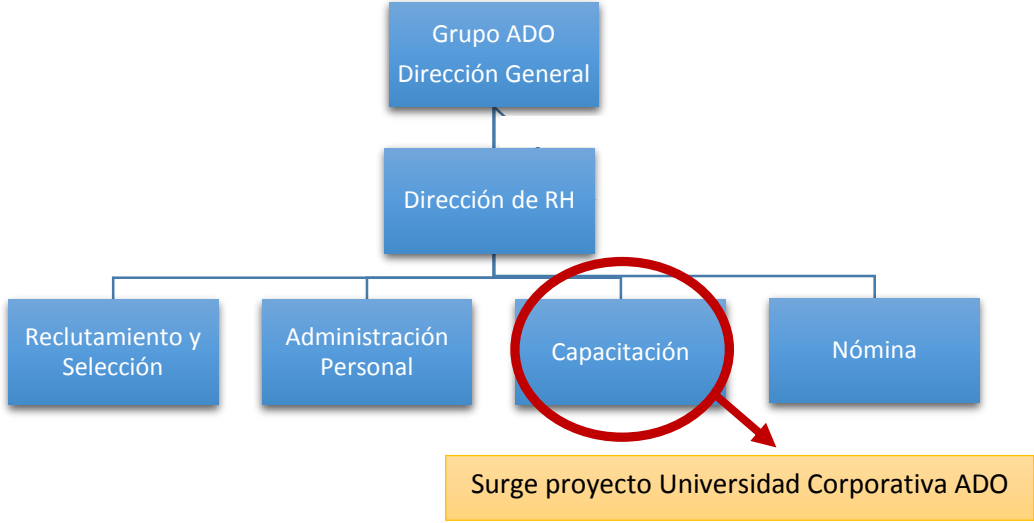


Figura 5 ESQUEMA CORPORATIVO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

La Universidad Corporativa ADO se creó como un centro de formación y desarrollo con la visión de ser una verdadera institución educativa conformada por 5 escuelas, teniendo el siguiente esquema:



Figura 6 ESQUEMA DEL PROYECTO EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA ADO

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

En cuanto al título obtenido, **es importante hacer hincapié que la Universidad Corporativa ADO no ofrece un grado académico al terminar la capacitación** a diferencia de otras Universidades Corporativas, sólo se remite a entregar un reconocimiento avalado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) con valor Curricular.

En cuanto a su funcionamiento y al logro de los objetivos de la Universidad Corporativa ADO, el área de Dirección (operaciones) es la encargada de administrar, controlar, evaluar y en su caso corregir los programas para alinearlos a los objetivos de la empresa:

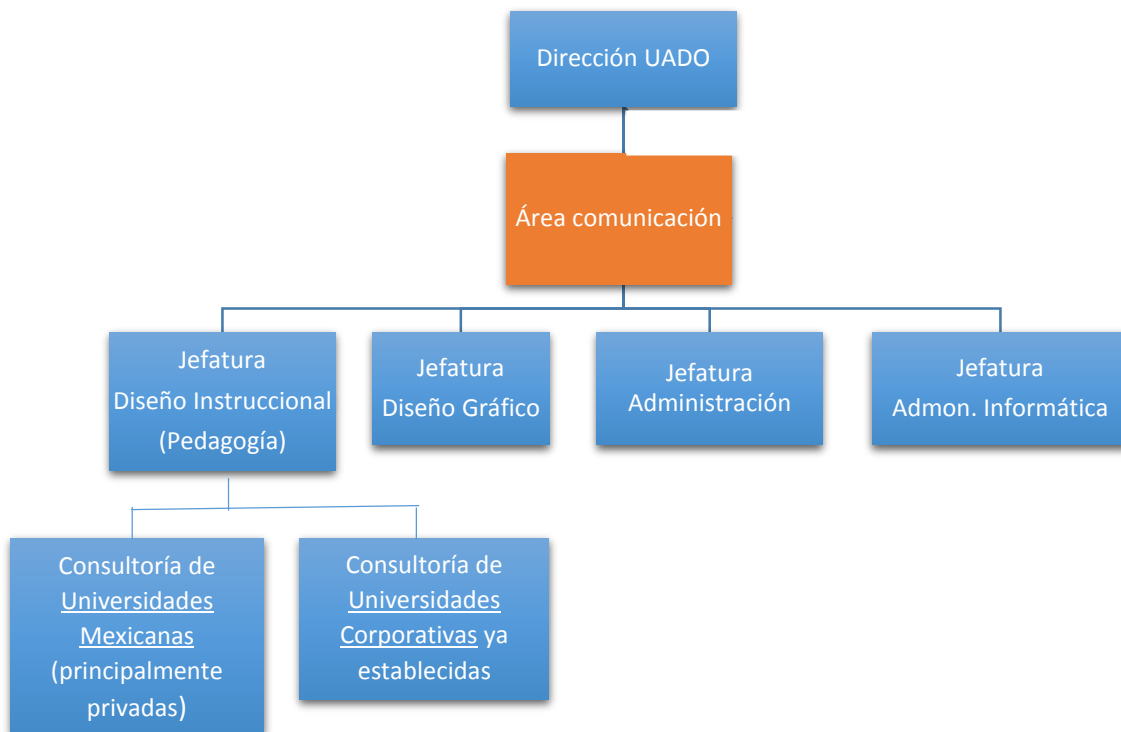


Figura 7 ESQUEMA DEL CONTROL Y OPERACIONES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA ADO

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

Estas cuatro áreas (Diseño Instruccional, Diseño Gráfico, Administración, Informática) hacen posible el funcionamiento de la Universidad Corporativa.

Su reto es asegurar la calidad y efectividad del método didáctico y obtener el aprendizaje esperado; tener un diseño atractivo, contar con una plataforma amigable (fácil manejo) además de llegar a cada región (sucursales del grupo ADO) garantizando la homogeneidad de los contenidos.

Así pues, cada escuela se compone de un equipo de trabajo que incluye:

- Pedagogos (Diseño Instruccional)
- Consultoría de Universidades Mexicanas (principalmente privadas)
- Consultoría de Universidades Corporativas ya establecidas en el mercado.
- Diseñadores Gráficos (área creativa cursos y plataforma)
- Administrador de plataforma virtual (informática)
- Administrador académico (calificaciones, avances, seguimiento, control, etc. alumnos y profesores)

- **Cursos**

Todos los cursos se enfocan en las necesidades de cada una de las áreas de tal forma que existen módulos para técnicos de mantenimiento, ingeniería, administración etc. Éstos se encuentran bajo un esquema de cursos:

- **en línea, e-learning** (haciendo posible que sin importar el lugar y la hora los alumnos tengan acceso a los módulos)
- **y presenciales, blended learning** (para conservar la parte interactiva con los profesores físicamente)

Su estructura incluye introducción, casos prácticos ejercicios, repaso, resumen, conclusiones y exámenes. Actualmente se tiene en promedio 40 cursos por cada escuela.

- **Detección de talento**

El proyecto contempla dos tipos de perfiles:

- **Asesor:** Orientación, monitoreo de avances y aclaración de dudas

Existen requisitos específicos para participar como asesor: experiencia, trayectoria, grado académico, posición jerárquica

- **Alumno:** personal susceptible de desarrollo y crecimiento interno

Existen requisitos específicos para participar como alumno: todos aquellos interesados en hacer carrera en la empresa siempre y cuando cubran con los lineamientos que estipula la Universidad.

La herramienta principal de este proceso es la prueba de competencias, la cual se basa en una entrevista de experiencias y comportamientos que dan como resultado el conocimiento de las habilidades naturales más fuertes en los candidatos.

Es decir, no todos los colaboradores tendrán acceso a la Universidad, cada año se convocará a aquellos que hayan tenido un alto desempeño, un compromiso con su trabajo y que tengan como objetivo hacer un plan de carrera en ADO.

3.6 Comunicación

En un punto a parte se trata el área de comunicación por su importancia en el proceso pues su participación es imprescindible en todas las organizaciones, su funcionamiento, control, dirección, medio y concentración, determinarán el éxito de la estrategia.

Para dar inicio a la operación del proyecto, la comunicación fluye desde el momento en que la Dirección de Recursos Humanos propone y expone las ventajas del mismo enfatizando los resultados de la Escuela de Formación administrativa y la Escuela que ha tenido dentro de Grupo ADO,



Figura 8 ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN COMO INICIATIVA PARA DETERMINAR EL PROYECTO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA ADO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

Dada su relevancia, la Universidad Corporativa ADO creó un área de comunicación con el fin de que todos los departamentos involucrados, estuvieran encaminados hacia el mismo objetivo durante todo el proceso.

Así, para poder adecuar la Universidad Corporativa ADO con los procedimientos y necesidades de la empresa, la comunicación es la encargada de concentrar toda la información y mantener al día a cada una de las divisiones del negocio permitiendo que todas caminen hacia la misma dirección y en el mismo momento.



Figura 9 ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN COMO CANAL ENTRE EL ÁREA DE R.H Y LAS AREAS DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA ADO

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

También es la encargada de construir canales adecuados de comunicación en todas las áreas y concretar acuerdos que eviten el caos en la estructura de su funcionamiento, rumores entre colaboradores y la dispersión del objetivo.

La comunicación funciona como intermediaria entre la toma de decisiones y la ejecución del proyecto, es decir, crea medios de información apropiados para que cada una de las áreas de operación esté actualizada y al mismo tiempo reciba el mensaje correcto. Podemos visualizarla como una columna vertebral que controla cómo y cuándo serán los siguientes movimientos.

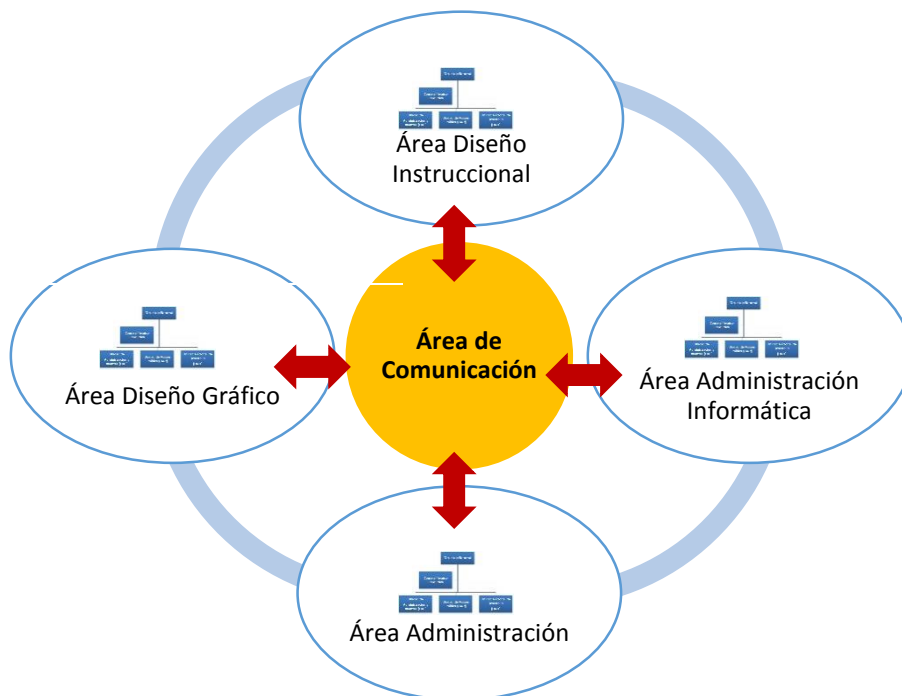


Figura 10 ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN COMO CONCENTRADORA DE INFORMACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA ADO

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

Función con el área Administrativa

- Autorización de recursos y costos

Función con el área de Diseño Instruccional

- Corrección de estilo y contenidos

Función con el área de Diseño Gráfico

- Creatividad en contenidos de materiales y publicidad

Función con el área de Administración Informática

- Mediadores entre la Universidad ADO y los alumnos - asesores

3.7 Plan Comunicación

No olvidando que la comunicación deberá estar presente en todo momento para continuar detallando la agenda y la dinámica que seguirán, fijando puntos de reunión y horarios para evitar confusiones y retrasos en la Universidad ADO, el área de comunicación tiene la última tarea de realizar una guía que establezca la ruta a seguir para su posicionamiento y aceptación dentro del Grupo.

Es decir, el área de comunicación tiene que elaborar un **plan de comunicación** que ayude al equipo a visualizar cuáles serán las etapas que se deberán cumplir para dar inicio formalmente con el proyecto.

La estructura de este plan permite a cada uno de los miembros del área de operación conocer las etapas, las fechas y el avance del proyecto de acuerdo a fases previamente analizadas, para poder dar seguimiento puntual de cómo éste se irá posicionando en la empresa

- Su primer objetivo es que todos estén involucrados con el plan para conocer sus fases e integrarlos con el seguimiento del mismo.
- Segundo, tener una coordinación puntual con cada una de las áreas
- Tercero, de acuerdo a los avances en cronogramas detectar posibles desviaciones y/o errores inmediatamente.

Por ello, apegados al **plan de comunicación** como una herramienta metodológica, se determinará la dirección y el sentido a ejecutar, donde su desarrollo inicial y estructura permitirán el logro de una comunicación eficaz.

A continuación presento mi proyecto como una estrategia que permitirá informar los planes y logros, convocar participantes y despertar el interés de los candidatos. Es importante mencionar que este plan de comunicación forma parte de la estrategia de la empresa y que está alineado a los objetivos generales de la misma, además de que tiene como referencia su historia, filosofía y sus políticas que determinan la dirección y el sentido a ejecutar.

Plan de Comunicación UNIVERSIDAD ADO



LOGOTIPO UNIVERSIDAD ADO FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

Filosofía

► Misión

Formar colaboradores competentes y fieles a la organización, que integren sus objetivos personales - profesionales y contribuyan con los objetivos del Grupo ADO.

► Visión

Ser la mejor opción de capacitación interna para los colaboradores del Grupo ADO.

► Valores

Pasión por el conocimiento

Compromiso con el desempeño personal y profesional

Responsabilidad de dar siempre un mejor esfuerzo

Constancia para obtener resultados exitosos.



Etapas de Comunicación Interna



Etapa 1. "Expectativa"

► **Objetivo:**

Generar curiosidad, atraer y captar la atención de todos los colaboradores y crear un interés por participar y ser parte de la Universidad ADO.

► **Target:**

Todos los colaboradores de las diferentes divisiones del negocio.

► **Medios:**

- Visuales impresos



Lonas

- Electrónicos



Correos electrónicos

Protectores de Pantalla



Etapa 2. “Difusión Informativa”

► Objetivo:

Proporcionar toda la información de la Universidad ADO a los colaboradores:

¿Que es?, ¿Para que sirve?, ¿Quienes pueden participar?, ¿Que beneficios tiene el ser parte de la Universidad Ado?, ¿Cómo funciona?, etc.

► Target:

Todos los colaboradores de las diferentes divisiones del negocio.

► Medios:

• Visuales impresos



• Electrónicos



Correos electrónicos

Etapa 3. "Posicionamiento"

► **Objetivo:**

Establecer en todos los medios y canales de comunicación interna a la Universidad ADO como la opción numero 1 de capacitación, ser una propuesta de valor par cada uno de los colaboradores.

► **Target:**

Todos los colaboradores de las diferentes divisiones del negocio.

► **Medios:**

- Visuales impresos

Lonas



Correos electrónicos

- Electrónicos



Protectores de Pantalla



Etapa 4. "Administración y Logística"

► Objetivo:

Difundir las convocatorias con las bases y requisitos para aspirantes y facilitar su acceso a:

Asesores Virtuales (Profesor)
Participante (Alumno)

Administrar y dar seguimiento a los colaboradores que hayan cubierto con los requisitos para inicio de Operaciones. (Integrar la plantilla de la primera generación de la universidad ADO.

► Target:

Todos los colaboradores de las diferentes divisiones del negocio.

► Medios:

- Visuales impresos
- * Material Publicitario
- Electrónicos



Folleto /
(Tríptico)



Banner



Correos electrónicos



Etapa 5. “Inicio de Operaciones”

► **Objetivo:**

Realizar la inauguración y dar inicio a las operaciones de la Universidad ADO

► **Target:**

Directivos y colaboradores seleccionados en esta primera etapa a formar parte del inicio de operaciones de la UADO

► **Medios:**

- Visuales impresos



Invitaciones

- Material Publicitario



Promocionales

- Electrónicos



Correos electrónicos



Presupuesto

PRESUPUESTO							
Etapas	Servicio	Concepto	Precio Unitario	Cantidad	Total	Total por Etapas	
Etapas 1 EXPECTACION	Impresiones	Lonas	\$ 800.00	25	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	
Etapas 2 DIFUSION INFORMATIVA	Impresiones	Banners	\$ 700.00	10	\$ 7,000.00	\$ 16,208.00	
		Folleos Vitrinas	\$ 3.00 \$ 13.00	3000 15	\$ 9,000.00 \$ 208.00		
Etapas 3 POSICIONAMIENTO	Impresiones	Lonas	\$ 800.00	20	\$ 16,000.00	\$ 23,580.00	
		Posters Folleos Vitrinas	\$ 10.00 \$ 3.00 \$ 13.00	250 3000 150	\$ 2,500.00 \$ 9,000.00 \$ 2,080.00		
Etapas 4 ADMINISTRACION Y LOGISTICA	Impresiones	Lonas	\$ 800.00	20	\$ 16,000.00	\$ 44,500.00	
	Promocionales	Folleos	\$ 3.00	2000	\$ 6,000.00		
		Plumas	\$ 8.00	1500	\$ 12,000.00		
		Cuadernos	\$ 15.00	500	\$ 7,500.00		
Etapas 5 INICIO DE OPERACIONES	Impresiones	Lonas	\$ 800.00	16	\$ 12,800.00	\$ 88,775.00	
		Banners	\$ 700.00	8	\$ 5,600.00		
		Posters	\$ 10.00	250	\$ 2,500.00		
		Invitaciones	\$ 30.00	300	\$ 9,000.00		
	Promocionales	Post it	\$ 8.00	350	\$ 2,800.00		
		Tazas con Logo	\$ 22.00	350	\$ 7,700.00		
	Catering	Impresiones	Gorras	\$ 20.00	350		\$ 7,000.00
			Play eras	\$ 35.00	350		\$ 12,250.00
			Pines	\$ 8.00	300		\$ 2,400.00
			Bocadillos, Bebidas, Botana, Vino	\$ 65.00	300		\$ 19,500.00
Fotografia	Video	Mesas Sillas	\$ 35.00	35	\$ 1,225.00		
		Ahornos / Arreglos	\$ 200.00	10	\$ 2,000.00		
Video	Video	Paqueta de fotografias	1000 = 1500	1000 Folios	\$ 1,500.00		
		Paqueta de video	\$ 3,500.00	3 DVD	\$ 3,500.00		
					\$ 200,063.00		



Red de Comunicación

RED DE COMUNICACIÓN					
Etapas	Etapa 1 EXPECTACION	Etapa 2 DIFUSION INFORMATIVA	Etapa 3 POSICIONAMIENTO	Etapa 4 ADMINISTRACION Y LOGISTICA	Etapa 5 FIN DE OPERACIONES
observio	Generar incógnita, atraer y captar la atención de todos los colaboradores, crear un interés por participar y ser parte de la Universidad ADO.	Proporcionar toda la información de la Universidad ADO a los colaboradores: ¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿Quiénes pueden participar? ¿Qué beneficios tiene el ser parte de la Universidad ADO? ¿Cómo funciona?, etc.	Establecer en todos los medios y canales de comunicación interna a la Universidad ADO como la opción número 1 de capacitación, ser una propuesta de valor para cada uno de los colaboradores.	Difundir las convocatorias con las bases y pedir el acceso a asesores, videntes, profesor participante (Aumno) Administrar y dar seguimiento a los colaboradores que han cubierto con los requisitos para la planta de la primera generación de la Universidad ADO.	Realizar la inauguración y dar inicio a las operaciones de la Universidad ADO
MEDIOS IMPRESOS	LONAS	Banners, folletos y vitrines	Lonas, posters, folletos y vitrines	Lonas, Folletos	Lonas, banners, posters e invitaciones
MEDIOS ELECTRONICOS	Correo electrónico Proyector de pantalla	Correo electrónico	Correo electrónico Proyector de pantalla	Correo electrónico Proyector de pantalla	Correo electrónico
REMITENTE	Universidad ADO	Gerentes y coordinadores Jefes de Capacitación Todos los colaboradores de ADO	Universidad ADO	Universidad ADO	Gerentes y coordinadores
DE DESTINATARIO	Jefes de capacitación	Jefes de Capacitación Todos los colaboradores de ADO	Gerentes, coordinadores, jefes de capacitación	Jefes de capacitación	Todos los colaboradores de ADO
PROCESO	Envío de las lonas a todas las regiones del ingreso Se solicita al área de informática colocar los proyectores de pantalla Se envía el correo electrónico directamente de la Universidad ADO	Envío de banners, folletos y vitrines con la información principal de la Universidad ADO a todos los jefes de capacitación de cada una de las regiones. Se envía el correo electrónico directamente de la Universidad ADO a todos los colaboradores	Envío de todo el material impreso a las regiones, entrega de folios constantes y tener como tema principal la Universidad ADO en la organización Se solicita al área de informática colocar los proyectores de pantalla Se envía el correo electrónico directamente de la Universidad ADO	Se envían las convocatorias a los jefes de capacitación con las bases y requisitos para los aspirantes como Asesores y profesores (alumnos) Envío de correo electrónico con toda la logística e información de los regalos y del proceso.	Entrega de invitaciones a los Gerentes, coordinadores, supervisores de la organización, así como a los Asesores y participantes aprobados que darán inicio con las operaciones de la Universidad ADO. Logística del evento (apertura) Entrega de promocionales Envío de correo electrónico a todos los colaboradores informando acerca de la apertura.



Conclusiones

Dentro de los retos que enfrentan hoy las empresas a nivel mundial, se encuentra el estimular la innovación para mejorar la productividad, promover la adaptabilidad al cambio y generar lealtad entre sus colaboradores; todo esto se ha convertido en uno de los factores más importantes que le permiten competir con otras empresas y estar a la altura de lo que exige hoy la globalización.

En este sentido, el Recurso Humano ha pasado a ser uno de los factores más determinantes de la calidad en los procesos productivos y de servicios, por ello seleccionar, desarrollar y cultivar los talentos en cada uno de los miembros de las organizaciones ha resultado ser la piedra angular del crecimiento.

A través de este trabajo, se ha expuesto un concepto nuevo en el desarrollo y formación de capital humano en una empresa; no consiste estrictamente en ser algo “nuevo”, más bien es una evolución de los sistemas de capacitación tradicionales para adecuarlos a un mundo de vanguardia y para aprovechar los recursos tecnológicos e informáticos de los últimos años.

Si bien las escuelas de negocios llamadas Universidades Corporativas siguen en constante cambio, se puede afirmar que son una respuesta estratégica enfocada en las necesidades del negocio y porque están alineadas con sus objetivos.

Cabe aclarar que cualquier modificación en los procedimientos de una organización requiere necesariamente un plan de comunicación Integral, como lo apuntamos en el capítulo III cree canales apropiados que permitan la integración de todas las áreas con una sola dirección, tomando los valores de la compañía como base.

Este plan de comunicación crea una filosofía particular y maneja cada una de las etapas de la misma cuidadosamente, con el objetivo de mantener las líneas de transmisión de información adecuadas, direccionándolas a un solo fin... el posicionamiento de la Universidad Corporativa ADO como una propuesta de capacitación con valor.

A diferencia de otros proyectos internos de las organizaciones, la Universidad Corporativa involucra cambios culturales y organizacionales para satisfacer las necesidades de calidad y talento del personal dentro de la compañía.

Los nuevos modelos de competitividad van más allá de lo que impulsa nuestro entorno, los desafíos son cada vez mayores y si una empresa se rige bajo las formas tradicionales, garantizará tal vez mantenerse como empresa, pero no generará productos que estén a la altura de sus competidores.

Finalmente me gustaría compartir mi experiencia como parte del equipo de la Universidad Corporativa ADO en el área de Comunicación y Capacitación, donde participé por más de un año y entendí más claramente la importancia de nuestro rol dentro de una organización.

Mi objetivo principal fue generar la comunicación desde cero pues el proyecto estaba por desarrollarse y no existían aún canales de comunicación entre las áreas operativas, que por lo mismo, detonó que se encontraran dispersas sin conocer muchas veces el sentido de su participación.

La importancia de mi función y de mis actividades con el resto del equipo empezó desde el momento de la creación de un tablero de comunicación, donde analicé puntualmente cada cambio o movimiento en las operaciones y difundí la actualización de información relevante, esto fue importante porque permitió al equipo visualizar los cambios y obtener la información al mismo tiempo y de manera directa.

Junto con mi equipo, se elaboraron estrategias de comunicación para atraer a los empleados y generar participación con el proyecto, lo cual me llevó a tener contacto con proveedores de publicidad y con el área de Diseño Gráfico para poder definir en conjunto los medios visuales más apropiados que difundieran la información en el momento de ser publicados. Por ejemplo: la elaboración del contenido de un comic que respondiera las preguntas frecuentes de la Universidad Corporativa por parte de los trabajadores, facilitó la correcta difusión de la misma.

Otra de mis funciones fue darle seguimiento a el rol de minutas donde se monitoreó las contingencias o retrasos de algún resultado para después convocar a una reunión con todo el equipo y así poder detectar en conjunto las áreas de oportunidad que surgieron en el transcurso del proyecto generando propuestas y cambios que no afectaron a otros procesos.

Como parte del área de comunicación, fuimos el área intermediaria entre la Universidad Corporativa ADO y los colaboradores del Grupo, a través de la intranet donde se actualizó los contenidos, las noticias y se respondió de forma más rápida a las dudas que surgían en el momento por parte de todos los trabajadores.

Durante la prueba piloto, se realizó comunicados personalizados donde se motivó a los colaboradores a seguir dando su mayor esfuerzo, se impulsó aquellos que no habían tenido acceso a la plataforma por tiempos o carga de trabajo, y fuimos un apoyo para los asesores en proporcionar información de los avances de cada uno de sus alumnos y como guía en cualquier duda referente a la plataforma.

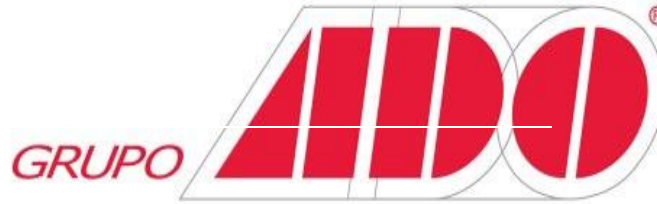
Entre otras actividades de igual importancia, me permitieron comprender qué significado tiene el comunicólogo organizacional en una empresa pues somos el eje y la pauta para que el trabajador, los equipos o las áreas ejecuten el siguiente paso sin temor a equivocarse.

La comunicación no solo está inmersa en la parte operativa sino también somos el último contacto con nuestro cliente interno y externo de la organización.

ANEXO

A continuación se presenta información de nuestro objeto de estudio:

1.1 Logotipo



FUENTE (GOOGLE, GOOGLE.COM, 2013)

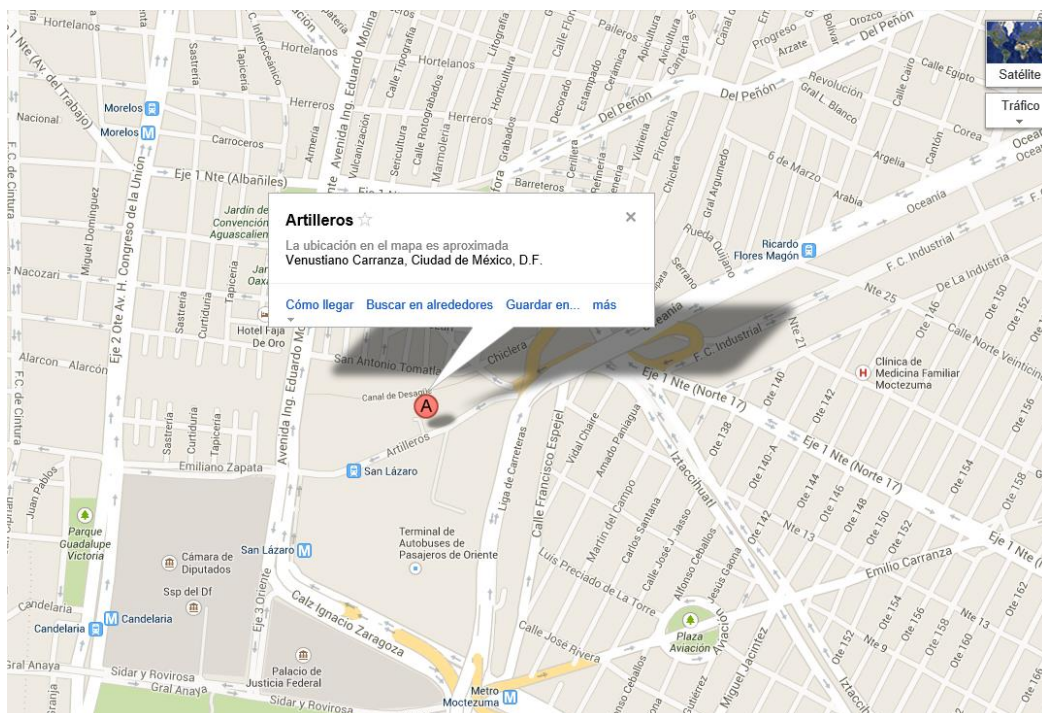
1.2 Razón Social

ADO y Empresas Coordinadas S.A de C.V

1.3 Registro

Artilleros 123 Col. 7 de Julio, Venustiano Carranza, Ciudad de México C.P 15390

Corporativo Tel. (55) 51331100.



1.4 Posicionamiento

Grupo ADO, (Autobuses de Oriente S.A. de C.V.) mejor conocida simplemente como “ADO”, es un consorcio empresarial mexicano de Autotransporte de Pasajeros, con sede en la Ciudad de México. Tiene presencia en 15 estados de la república, el Distrito Federal, además de algunos puntos en los Estados Unidos y Belice. Se ha consolidado como el segundo consorcio más grande e importante del ramo en México, solo por detrás de Grupo IAMSA. Se le conoce como el Gigante del sureste, debido a que dicha región es su zona de influencia. (WIKIPEDIA, 2013)



FUENTE (FACEBOOK ADO, s.f.)

1.4 Historia de Grupo ADO

El **23 de diciembre de 1939** se inauguran las corridas de la ruta México, Puebla, Perote, Jalapa, Veracruz, el viaje fue realizado por la unidad No. 15, con una duración de poco más de 9 horas, partiendo justo a las 23:00 horas.

En **1948** se inaugura su terminal en Buenavista.

En la década de 1950, se extiende la ruta hasta Villahermosa con varias escalas.

El **27 de febrero de 1957**, se inician corridas entre Coatzacoalcos y Villahermosa.

En **1960** sale de la ciudad de México la primera corrida hacia Mérida.

A mediados de los años 60, se mejoran las condiciones y tiempos de los recorridos con la conclusión de la autopista México – Puebla, que más adelante se extendería hasta Veracruz. Se adquieren las primeras unidades DINA Olímpicos, que se mantienen en sus filas durante varias décadas.

En **1970** se inauguran sus primeras oficinas generales en la calle de Sol, de la colonia Guerrero, en este mismo año se designa a ADO como transporte oficial del Mundial de Fútbol México 70.

En los años 70 se adquieren las empresas nortañas Autobuses Blancos, lo que permite a ADO extender sus rutas al norte de Veracruz, posteriormente vende nuevamente esta línea a Grupo Estrella Blanca.

En el año 1971 adquiere la empresa Centauros del Norte, acción que le permite llegar hasta las ciudades de Reynosa y Matamoros.

El 13 de diciembre de 1973 se inaugura la Central del norte, desde donde se inician servicios al estado de Hidalgo y se establecen sus corridas al norte de Veracruz y Tamaulipas.

El mes de mayo de 1979 inicia operaciones la Terminal TAPO, sede del Grupo en la ciudad de México. Este mismo año se inauguran sus talleres de Consulado. Así mismo inicia operaciones en el estado de Quintana Roo.

En los años 80 se incorporan formal y definitivamente las líneas Ómnibus Cristóbal Colón y Autobuses Unidos.

Para **1984** inaugura sus actuales oficinas generales en la calle de Artilleros, a un costado de la TAPO.

Durante el año **1987** se inauguran las Terminales de Puebla (CAPU) y Coatzacoalcos.

Durante el año **1990** se inaugura la Central de Autobuses de Xalapa “CAXA”.

En la década de los 90, inicia operaciones Autobuses UNO, ofreciendo servicio de Lujo, y la empresa de paquetería Multipack.

El 27 de marzo de 1992 inicia operaciones el servicio ejecutivo ADO GL, con las corridas México - Veracruz - México.

Durante el mes de febrero de **1997** se crea la empresa Ticketbus, central de reservaciones e información del Grupo ADO.

En **2002** inicia operaciones el servicio de recorrido turístico por la Ciudad de México con autobuses descubiertos (sin techo) de 2 pisos, llamado Turibús El Servicio después se extendería a otras ciudades como son Puebla, Veracruz, Mérida y Cancún.

En el año **2007** adquieren a la línea Estrella de Oro, por lo que entra en conflicto con Grupo IAMSA situación que provocó que la misma amenazara con no dejarles utilizar la terminal en León. A lo que ADO respondió eliminando la ruta tradicional León Acapulco que de inmediato fue suplida por IAMSA con Turistar Lujo. Desde este período tiene un acercamiento importante con Grupo Senda.

En **2008** se integra la línea Transportes Temascalapa y se adquiere a Grupo Texcoco.

A finales de **julio de 2009**, se crea la empresa Ómnibus de Zumpango y el 11 de noviembre de 2009 desaparece comercialmente Autobuses UNO la cual evoluciona en un servicio con imagen más vanguardista denominada ADO Platino.

El 18 de febrero de 2011 se inaugura el servicio de la empresa Enlaces de Oriente.

Actualmente Grupo ADO ha diversificado sus divisiones de negocio en **Transporte Foráneo, Transporte Especializado y Empresas Comerciales**, contando con alrededor de 20,000 colaboradores.

La Región México Norte tiene aproximadamente 1190 colaboradores, de los cuales 477 están contratados por la empresa ADO y Empresas Coordinadas SA de C.V. y el resto por diferentes razones sociales. (WIKIPEDIA, 2013)



FUENTE (FACEBOOK ADO, s.f.)



FUENTE (FACEBOOK ADO, s.f.)

1.5 Principales Empresas Filiales

Las empresas que integran a Grupo ADO son:

- ADO primera
- ADO Platino
- ADO GL
- ADO Aeropuerto
- Autobuses Riviera
(GOOGLE.COM, 2013)
- Ómnibus Cristóbal Colón
- Autobuses Unidos
- Autotransportes del Sur (ATS)
- Cristo Rey
- Caribíssimo
- Cuenca
- Autobuses Estrella de Oro
- Autobuses ECOBUS
- Rápidos del Sur
- Autobuses SUR Golfo – Pacífico
(2013)
- Transportes Dr. Rodolfo Figueroa (TRF) Afiliado independiente
- Transportes Regionales de Tabasco (TRT)
- Transportes Regionales de Veracruz (TRV)



FUENTE (GOOGLE,



FUENTE (GOOGLE, GOOGLE.COM, 2013)



FUENTE (GOOGLE, GOOGLE.COM,

- Transportes regionales del Sur
- Transportes Regionales Peninsulares (TRP)
- Transportes "Pancho Villa" (TPV)
- VÍA
- Ómnibus de Tizayuca (ODT)
- Volcanes
- Oriente
- Occidente
(2013)
- Temascalapa
- Ómnibus de Zumpango
- Grupo Texcoco
- Autobuses MAYAB
- Movilidad Integral de Vanguardia
- AUTOTUR (WIKIPEDIA, 2013)
(2013)



FUENTE (GOOGLE, GOOGLE.COM,



FUENTE (GOOGLE, GOOGLE.COM,



FUENTE (GOOGLE, GOOGLE.COM, 2013)

1.6 Destinos

ADO, tiene presencia en 15 estados del País, el Distrito Federal y algunas ciudades de Estados Unidos y Belice, sus principales destinos son: (WIKIPEDIA, 2013)

Estado	Destinos
Campeche	Calkiní, Campeche, Candelaria, Champotón, Cd. del Carmen, Escarcega, Palizada, Sabancuy.
Chiapas	Arriaga, Bochil, Cintalapa, Cd. Cuauhtémoc, Cd. Hidalgo, Comitán, Escuintla, Frontera Comalapa, Huixtla, Mapastepec, Motozintla, Ocosingo, Ocozocuaula, Palenque, Pichucalco, Pijijiapan, Puerto Arista, Raudales Malpaso, Reforma, San Cristobal de las Casas, Talismán, Tapachula, Tapilula, Teopisca, Tonalá, Tuxtla Gutiérrez, Villa Flores,
Distrito Federal	Aeropuerto Ciudad de México, Indios Verdes, Martín Carrera, Terminal TAPO, Terminal Central de Autobuses del Norte, Terminal Central de Autobuses del Sur, Santa Marta.
Estado de México	Amecameca, Cd. Azteca, Chalco, Chiconcuac, Ixtapaluca, Ozumba, Tlalmanalco, Tlalnepantla, Tecámac, Temascalapa, Texcoco, Zumpango.
Guerrero	Acapulco, Arcelia, Atoyac, Cd. Altamirano, Chilpancingo, Coyuca de Benítez, Huamuxtitlán, Ixtapa, Olinala, Papanao, Petatlán, San Jerónimo, Taxco, Técpan de Galeana, Teloloapan, Tierra Colorada, Tlapa, Tlapehuala, Zihuatanejo.
Hidalgo	Apan, Huejutla, Pachuca, Pachuquilla, Tizayuca, Tolcayuca, Tulancingo, Villas de Pachuca.
Michoacán	Lázaro Cárdenas.
Morelos	Alpuyeca, Cuautla, Cuautlixco, Cuernavaca, Oaxtepec, Tepoztlán.
Oaxaca	Cacahuatepec, Chahuities, Chazumba, Huajuapán de León, Huatulco, Huautla de Jiménez, Ixtaltepec, Ixtepec, Jalapa del Marques, Juchitán, Juxtlahuaca, Lagunas, Loma Bonita, María Lombardo de Caso, Mariscal de Juárez, Matías Romero,

	Nochixtlán, Oaxaca, Pinotepa Nacional, Pochutla, Puerto Escondido, Putla, Reforma de Pineda, Salina Cruz, San Felipe, San Miguel el Grande, San Pedro Amuzgos, San Pedro Mártir Yucuxaco, Santiago Astata, Santiago Tejupan, Santo Domingo Tonala, Tamazulapan, Tapanatepec, Tehuantepec, Teposcolula, Tlaxiaco, Tuxtepec, Unión Hidalgo, Yolomecatl, Zanatepec.
Puebla	Acatlán, Axochipan, Chiantla, Chichiquila, Cd. Serdán, Cuetzalan, Huauchinango, Izucar de Matamoros, Palmas Plaza (Puebla), Puebla, Tecamachalco, Tehuacán, Villa Juárez, Zaragoza.
Quintana Roo	Aeropuerto Cancún, Bacalar, Cancún, Carrillo Puerto, Chetumal, José María Morelos, Mahahual, Playa del Carmen, Puerto Morelos, Tulum, Xcaret.
Tabasco	Aeropuerto Villahermosa, Balcan, Cárdenas, Comalcalco, Emiliano Zapata, Frontera, Huimanguillo, La Venta, Macuspana, Paraíso, Teapa, Tenosique, Villahermosa.
Tamaulipas	Matamoros, Reynosa, Soto la Marina, Tampico.
Tlaxcala	Apizaco, Calpulalpan, El Carmen, Huamantla, Tlaxcala.
Veracruz	Acazacatlan, Aeropuerto Veracruz, Agua Dulce, Álamo, Altotonga, Alvarado, Ángel R. Cabadas, Boca del Río, Cardel, Catemaco, Cerro Azul, Chicontepec, Cd. Mendoza, Cd. Lerdo, Coatepec, Coatzacoalcos, Córdoba, Cosamaloapan, Coscomatepec, Cosoleacaque, Costa Esmeralda, Coyutla, Fortín de las Flores, Gutiérrez Zamora, Huatusco, Jalapa, Jaltipan, La Tinaja, Las Chaoapas, Minatitlán, Misantla, Nanchital, Naranjos, Nautla, Orizaba, Pánuco, Papantla, Paso de Ovejas, Perote, Platón Sánchez, Playa Vicente, Potrero del Llano, Poza Rica, San Andrés Tuxtla, San Rafael, Santa Cruz, Santiago Tuxtla, Tampico Alto, Tantoyuca, Tecolutla, Tempoal, Tepetzintla, Tierra Blanca, Tlacotalpan, Tlapacoyan, Tres Valles, Tuxpan, Vega de la Torre, Veracruz, Veracruz Norte, Villa Isla, Zempoala.
Yucatán	Aeropuerto Mérida, Celestún, Chichen Itza, Hunucmá, Izamal, Mérida, Pisté, Tizimín, Valladolid.

Identidad Corporativa

2.1 Misión

La Misión de Transporte de Grupo ADO y por ende de la Región México Norte es “Transportar personas y sus bienes, asegurando la satisfacción de clientes, accionistas, colaboradores y sociedad”.

2.2 Visión

La Visión Transporte del Grupo ADO es “Ser la empresa líder que brinde a sus clientes soluciones integrales haciendo de su viaje una experiencia única de servicio”.

2.3 Valores

- Pasión por Servir
- Calidad y Productividad
- Confianza
- Austeridad
- Rentabilidad.



FUENTE (GOOGLE, GOOGLE.COM, 2013)

2.4 Estructura Organizacional del Grupo ADO

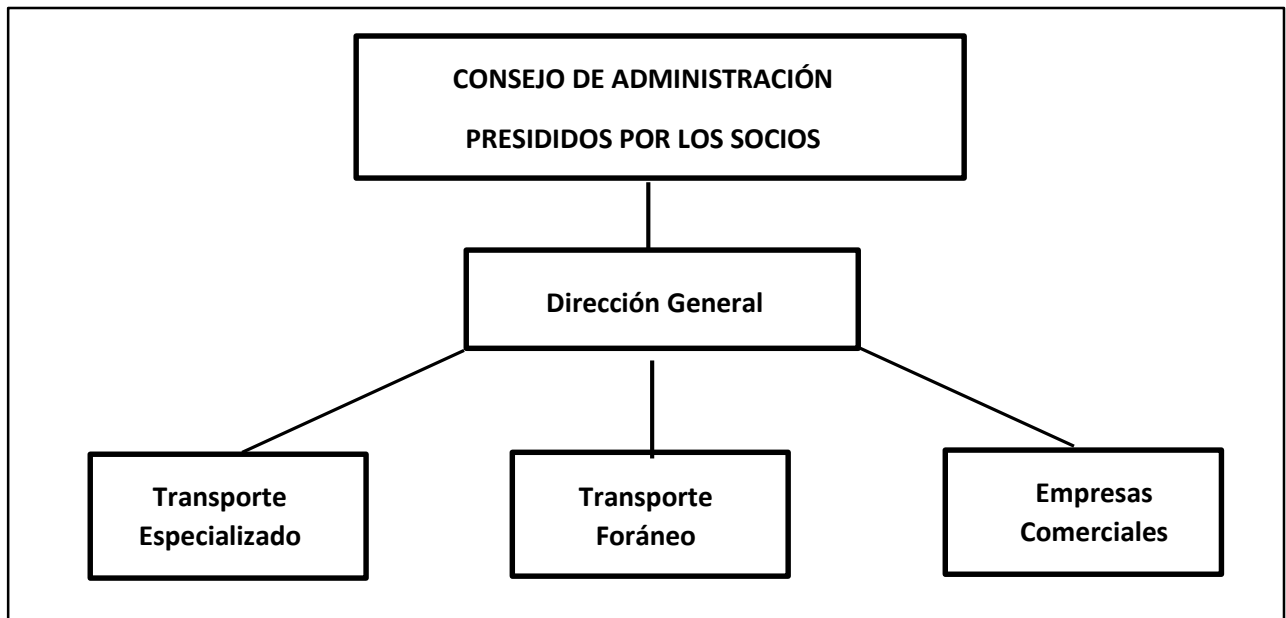


Figura 2 ORGANIGRAMA GRUPO ADO Y EMPRESAS COORDINADAS

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA



Fotografía 3 EQUIPO DE TRABAJO DURANTE MI ESTANCIA EN EL GRUPO ADO

FUENTE PROPIA AÑO 2011 - 2012

Referencias Bibliográficas

Adler Ronald B.; Jeanne Marquardt, Comunicación organizacional, McGraw-Hill, Ed. 8, 2005, pp 5-10

Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1995 pp.

Richard M. Hodgetts; Steven Altman, Comportamiento en las organizaciones, México, Interamericana, 1987, pp 324-337

Alberto tr León Betancourt; Richard H. Hall, Organizaciones, estructura y proceso, Prentice-Hall International, 1983, pp.

José Luis L. Aranguren, La comunicación humana. Madrid, Braille Once, 1980, pp.

Graciela Bertha Parra García, El arte de la comunicación, México, IPN, 1999, pp.

Idalberto, Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Colombia, McGraw-Hill, 2004, pp.

Stephen Robbins, Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2004, pp.

Ricardo Homs Quiroga, La comunicación en las organizaciones, México, Planeta, 1989, pp.

Edgar H. Schein, Psicología de la organización, Prentice-Hall International, 1982, pp

Mario Krieger, Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional, Pearson Education, Argentina, 2001, pp

Joseph August Litterer, Análisis de las organizaciones, México, Limusa, 1991, pp

William B. Werther (Jr), Keith Davis, Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas, México, McGraw Hill, 2008, pp.

Russell L Ackoff, Un concepto de planeación de empresas, México, Limusa, 2001, pp.

William B. Werther (Jr), Keith Davis ,op. cit. pp.

George A Steiner, Planificación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso, CECSA, Mexico, 1983, pp.

R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, Administración de recursos humanos, 11 Ed.,Pearson, México, 2010, pp.

Beatriz Castelán Garcia, La planeación estratégica y el control de gestión, ECASA, México 1982, pp.

Antonio Lucas Marin, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch, Barcelona, 1997, pp.101.

Joaquín Díaz Marquez, El auge de las Universidades Corporativas, Be "Boom Economico" 2007 46 pp.