



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 8793-24

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
COMO ROL FUNDAMENTAL
EN LA OPERACIÓN DE TIENDAS OXXO**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

JONATHAN ISRAEL PONCE MORALES

ASESOR

L.C.C. ALDO RICARDO LAUREL FERNÁNDEZ

CELAYA, GTO.

SEPTIEMBRE 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Es complicada la vida de un profesionalista mucho mas aun desarrollarse en este ámbito.

Agradezco de antemano a mi madre por haberme apoyado siempre en sacarme adelante y hacer de mi un hombre de bien, con defectos y virtudes pero siempre con la mentalidad de salir adelante.

Agradezco a mi esposa y mis hijas por acompañarme y ser testigos de este nuevo paso de un esposo y padre que ahora cierra un ciclo mas y emprenderá otro para sobresalir siempre y que continuen orgullosas del mismo...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

OBJETIVOS

PROBLEMA A RESOLVER

CAPÍTULO I.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXXO 1

1.1 CONTEXTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA FEMSA EN LOS AÑOS 1890 – 2018 3

1.2 SU MISIÓN Y VISIÓN 14

1.3 SUS VALORES 15

CAPÍTULO II. 18

EL PROCESO ORGANIZACIONAL DE TIENDAS OXXO

2.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 22

2.2 MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 26

2.3 MODELOS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA 30

2.3.1 PRIMER MODELO. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 32

2.3.2 SEGUNDO MODELO. LA NEGOCIACIÓN 33

2.3.3 TERCER MODELO. EL COACHING 35

2.4 COACHING EMPRESARIAL 36

CAPÍTULO III.

MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN 38

TIENDAS OXXO

3.1 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS 43

3.2 PERFILES 46

CONCLUSIÓN.

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Estructura corporativa.....	3
Imagen 2. Organigrama de pasarela de Fayol.....	20
Imagen 3. Modelo del proceso de comunicación de Shannon y Warren.....	25
Imagen 4. Modelo de seis casillas de Weisbord.....	26
Imagen 5. Prioridades estratégicas De Tiendas OXXO.....	43
Imagen 6. Diagrama de Pescado en Tiendas OXXO.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfiles de descripción de Comportamientos Asesor de Tienda.....	48
Tabla 2. Perfiles de Comportamiento Líder de Tienda.....	49

INTRODUCCIÓN

El concepto de tiendas de conveniencia ha sufrido cambios debido a la constante y dinámica modernización del mercadeo, tratando de mejorar los niveles de satisfacción y de servicio acorde a las necesidades del cliente y las exigencias del mercado actual. Este concepto en si es diferente al denominado tiendas de autoservicio y vienen a substituir a la antigua tienda de "esquina", con respecto a la imagen, servicio y distribución. Son tiendas más profesionalizadas y menos personalizadas denominándoseles también tiendas de emergencia, ya que la mercancía o el producto pueden requerirse en un momento dado.

En la actualidad la preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus colaboradores va en aumento, ya que mantener un clima organizacional sano y agradable trae consigo óptimas ventajas que constituye un elemento primordial y decisivo para alcanzar el éxito de una organización.

La tesina se centra en la importancia que tiene la comunicación organizacional y su implementación al mantener un entorno laboral positivo implica entender la magnitud de esta macro variable, pues hoy en día en la administración de recursos humanos se ha comprobado que no basta con sólo remunerar a los trabajadores sino se hace necesario incentivarlos continuamente con el fin de lograr mantener el compromiso de un buen desempeño para beneficio tanto del trabajador como de la organización.

Se describe OXXO es una empresa mexicana, forma parte del grupo de FEMSA, el grupo está formado por cinco unidades fuertes: Coca Cola Femsas, Femsas Comercio, Femsas Empaque, Femsas Logística, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

Así también el impacto que tiene la comunicación organizacional como rol fundamental en la operación de tiendas OXXO, enfocándose en el desarrollo de un buen ambiente laboral, con un sistema de incentivos que fomente el compromiso y

el sentido de pertenencia de los trabajadores, será siempre una ventaja competitiva para cualquier organización, pues la productividad y el desempeño eficiente de los empleados, tiene una relación directa con el ambiente que los rodea. Por lo antes explicado, a continuación se presentan opiniones de varios autores sobre el tema por su importancia.

Concluye que es de vital importancia que un Asesor de Tienda y Líder de tienda se involucren en conocer las necesidades e intereses de los colaboradores así como reconocer su desempeño y recompensarlos a través de los incentivos no monetarios ya que pueden mejorar la motivación existente de los colaboradores, y la percepción de estos hacia la organización en relación a refuerzos positivos.

JUSTIFICACIÓN

Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: Método de los cuatro pasos que son:

a) Mostrar

b) Decir

c) Hacer y

d) Comprobar

En la última década, el proceso de reclutamiento ha sufrido un notable crecimiento teniendo mayor variedad por lo tanto requiere tener una mejora continua, llevando a estos a la creación de diferentes modelos para obtener así la preferencia de estrategias que coadyuven al decremento de dicho indicador. La rotación de personal es un factor importante para identificar al personal que carece de una capacitación adecuada y eficaz para realizar operaciones y seguir con el lineamiento correspondiente.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V, es de suma importancia encontrar una manera correcta y ordenada de capacitar a su personal, ya que cada capacitación es un costo y es alto, darle razón y conciencia al personal de las auditorías que exigen que ellos estén capacitados sobre los procedimientos y productos dentro de la empresa, así dejando un orden y conocimiento de que sea más fácil llevarlo a cabo el siguiente año.

Se pretende aplicar los conocimientos teóricos dentro del área comprometida a mejorar su problemática y buscar estrategias para agilizar el proceso de reclutamiento, aplicando diversas asignaturas aprobadas.

OBJETIVOS

Objetivo General

Mejorar el comportamiento organizacional en las tiendas OXXO, a través de la descripción de puestos.

Objetivos específicos:

- Identificar los objetivos principales desafíos y oportunidades del personal de tienda.
- Aplicar herramientas de comunicación organizacional e incentivos que maximicen la consecución de resultados y con ello potencializar las tiendas en atracción de talento.
- Mejorar el proceso de contratación a través de perfiles específicos
- Mejorar el ambiente de en la operación de tienda y generar compromiso en nuestros colaboradores en tienda.

PROBLEMA A RESOLVER

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., enfoca su estrategia de compañía en dos grandes fortalezas:

- Crecimiento, buscando mayor cobertura y saturación de mercado;
- Propuesta de Valor diferenciada, dirigida a satisfacer las necesidades del cliente.

Tanto la propuesta de valor como el crecimiento, deben estar cimentados en procesos de ejecución, basados en políticas, guías y métodos de ejecución, aplicando estos procesos en Tiendas OXXO.

De esta manera se satisface la necesidad del cliente, cumpliendo con la estrategia de negocio, sin embargo, hay un eslabón que no ha sido objeto de estudio para su solución, por ende, es aquí en donde surge una de las problemáticas más importantes de OXXO: La rotación elevada del personal de tiendas.

El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización.

Una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. Una de las constantes problemáticas que se ha generado es el clima laboral que existe en cada una de las tiendas.

Resulta en sus altos costos elevados por altas y bajas de personal lo cual implica un costo y una pérdida de tiempo para los líderes de aéreas, los cuales a su vez tienen que capacitar y enseñar en cada una de las tiendas OXXO es la rotación del personal, ya que las cifras van en aumento.

Continuamente estas planillas están incompletas lo cual causa un problema para llevar a cabo el cumplimiento de la producción requerida en tiempo y forma para la satisfacción del mercado como también ocasiona un problema económico ya que ocasiona gastos para la tienda OXXO.

Es por ello que se requiere de una mayor fuente de captación para elevar el número de contrataciones, habilitamiento de tiendas, equipos completos en tienda y la correcta operación de las mismas lo cual podría reducirse si la rotación del personal fuera mínima.

CONCLUSIÓN

En este Capítulo se explican las competencias que fueron desarrolladas durante la elaboración del proyecto de tesina, en las cuales resultaron de gran utilidad para el desarrollo de las actividades para comprensión y agilización para su estructura.

La información para tomar decisiones de mercadeo debe ser planeada. La información comienza con hechos y opiniones respecto al ambiente y su planeación requiere conocer que se obtienen los datos, que ya puede ser por fuentes del gobierno, privadas o registros internos de la compañía y los sistemas de información ayudan a los minoristas a monitorear el desempeño durante y después de la implantación de una estrategia.

La información ayuda a fijar estándares para compararlos con actividades que se realizan. Por ejemplo, estudio de tendencias de ventas, competencia, mejoras, publicidad, promociones y otros.

Siendo la comunicación desempeña un rol esencial en la organización debido a que propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan en las mismas. Es por ello comunicación organizacional es un proceso dinámico que se compone de mensajes, que circulan por distintos canales, y son emitidos con un propósito concreto, éste influye en el clima socio afectivo de la organización y en el grado de gratificación y satisfacción en el trabajo.

En la actualidad la expansión y crecimiento de grandes cadenas de tiendas de conveniencia en el país evolucionan rápidamente tanto en su concepto y naturaleza, donde lo importante es conocer a fondo los deseos y preferencias del consumidor, utilizando estudios de mercado que sirvan para diseñar estrategias de penetración y satisfacción basadas en el servicio con calidad que el consumidor desea.

Se concluye que con base a la información obtenida de acuerdo al método de recolección de los datos para comprobar, trabajo en equipo FOCUS GROUP

principal objetivo operativo de OXXO es lograr la venta, a través de deleitar a nuestros clientes con un servicio amable, rápido, práctico y confiable, creando valor económico y humano en la sociedad, a través de Gente en tienda habilitada, comprometida y feliz, Procesos definidos dentro de un sistema de trabajo y ejecución eficiente de la propuesta de valor alineada al consumidor.

La oportunidad de desarrollo es un indicador fundamental en la organización pues ofrece la posibilidad de un futuro con profesionales competentes dentro de la misma, al mismo tiempo, aumenta la motivación, y la moral de los empleados que pueden vislumbrar las oportunidades de ascenso, esto beneficia al clima organizacional.

Dicha propuesta de valor es la siguiente: *“Todos los días, en todos lados, a todas horas, siempre hay un OXXO cerca de ti; OXXO te entiende, por eso siempre está ahí, para simplificar tu vida y satisfacer tu sed y tus antojos mejor que nadie.”*

El impacto en el entorno de OXXO¹ que puede causar la aplicación de este plan estratégico puede contribuir no sólo a mejorar el indicador de rotación de personal, sino que de una manera integral, se pueden ver beneficiados aspectos corporativos y sociales que no se tenían considerados al inicio de la investigación, un ejemplo son los servicios de los que carece el empleado de tienda.

La mayor clave para el trabajo en equipo en crecimiento es simplemente aceptar el cambio que será requerido. Es importante para los líderes definir claramente lo que quieren para el futuro de la compañía, pero también tener una mente abierta sobre la mejor manera para llegar a eso.

Colaborar de manera continua, crear una cultura de calidad, identificar las necesidades al momento de contratar e invertir en tecnología puede ayudar a que las compañías sobre pasen los retos que le lleguen del crecimiento natural y evolución de un negocio exitoso.

¹ http://www.oxxo.bumeran.com.mx/aplicantes/lider_mercantil.php

CAPÍTULO I. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXXO

FEMSA², es una empresa que genera valor económico y social por medio de empresas e instituciones y busca ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en donde tiene presencia. Participa en comercio al detalle a través de FEMSA Comercio, que comprende la División Proximidad y de la que forma parte OXXO, una cadena de tiendas de formato pequeño; una División Salud que incluye farmacias y actividades relacionadas; y una división combustible que opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS.

En la industria de bebidas participa operando Coca-Cola FEMSA, embotellador público de productos Coca-Cola; y en el sector cervecero es accionista de HEINEKEN, empresa con presencia en más de 70 países. Adicionalmente, a través de FEMSA Negocios Estratégicos, ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos. A través de sus Unidades de Negocio emplea aproximadamente a 300 mil colaboradores en 13 países.

FEMSA es miembro del Índice de Sostenibilidad MILA Pacific Alliance del Dow Jones, del FTSE4Good Emerging Index y del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, entre otros índices que evalúan su desempeño en sostenibilidad.

El impulso grupo FEMSA³ está basado en una filosofía empresarial cuyo deseo principal es atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generando

² http://www2.oxxo.com/oxxo/acercade_historia.html

³ <https://www.oxxo.com/quienes-somos>

consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social.

- Crea Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo, con presencia en 10 países de América Latina.
- Se han convertido en el segundo accionista más importante de HEINEKEN, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países, con una participación accionaria de 14.8%.
- Han desarrollado FEMSA Comercio, que comprende una División Proximidad que opera OXXO, una cadena de tiendas de formato pequeño; una División Salud que incluye farmacias y operaciones relacionadas; y una División Combustibles que opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS.
- Establecieron FEMSA Negocios Estratégicos, conjunto de empresas conformado por Solistica, Imbera y PTM®, que ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos.

Actualmente, grupo FEMSA⁴ opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela, comercializando marcas reconocidas de refrescos, jugos, agua embotellada y bebidas energizantes como Coca-Cola, Sprite, Ciel, AdeS, Powerade y andatti, atendiendo a más de 290 millones de consumidores.

⁴ <https://www.oxxo.com/responsabilidad-social>



Imagen 1. Estructura corporativa

Grupo FEMSA se autodefine como *una empresa de larga trayectoria, con bases firmes e ideas claras sobre lo que hemos hecho y lo que queremos hacer en el futuro.*

Desde su fundación, en 1890, se ha mantenido siempre a la vanguardia de las industrias donde participamos, siguiendo en todo momento cinco ejes de desarrollo: la innovación constante, el desempeño eficiente, el crecimiento sólido, el respeto al medio ambiente y el desarrollo tanto del personal como de las comunidades en donde opera.

El esfuerzo ha rendido frutos. Hoy en día se enorgullece que el resultado de su trabajo sea reconocido tanto por nuestros accionistas, como por los colaboradores y la comunidad a la que sirve.

SU FUTURO

Se han convertido en un participante global del mercado de consumo, con una clara visión a futuro.

1.1 CONTEXTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FEMSA EN LOS AÑOS 1890 – 2018

Para FEMSA⁵, es importante la historia y cómo esta ha moldeado su fortaleza a través de los años ha formado personal con valores, capacidades y cualidades en el servicio al cliente, otorgando ventajas competitivas con respecto a otras organizaciones.

(1890 - 1900)

- Cinco entusiastas empresarios, don Isaac Garza, don José Calderón Penilla, don José A. Muguerza, don Francisco Sada Gómez y Mr. Joseph M. Schnaider, fundaron la Cervecería Cuauhtémoc, entonces llamada Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc, en Monterrey, N.L., México.
- Dio inicio con 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital. Las primeras oficinas estuvieron en un almacén de abarrotes conocido como Casa Calderón y la fábrica se construyó en el mismo lugar donde está hoy, justo en los linderos de una ciudad que entonces contaba con menos de 45 mil habitantes.
- Fue lanzada su primera marca, Carta Blanca. Su botella transparente y tapón de corcho reforzado con alambre se convirtió rápidamente en una marca innovadora. Tras más de 125 años sigue siendo una de las de mayor venta en México.
- Lanzo al mercado la primera cerveza de barril: Cuauhtémoc. Tuvo tanto éxito que se volvió un producto de constante fabricación.
- Su marca Carta Blanca obtuvo la Medalla de Oro en Chicago. Fue el primer reconocimiento otorgado a una cerveza mexicana.

⁵ <https://www.oxxo.com/responsabilidad-social>

- Fundó la Fábrica de Vidrios y Cristales para abastecernos de botellas de vidrio. Debido a dificultades técnicas y a los altos costos de producción, cerramos temporalmente la planta para reabrir en 1909 bajo otro nombre.
- En La Cervecería, se recibió a grandes personalidades que querían conocer las instalaciones, como el General Bernardo Reyes, Gobernador del estado de Nuevo León.

(1903 - 1921)

- Se reemplazaron los corchos reforzados por corcholatas, fue la primera cervecería que hizo este cambio, facilitando el envasado y ofreciéndole más comodidad a sus clientes.
- Su Majestad, el rey Alfonso XIII Rey de España, nombró proveedores oficiales de la Casa Real y se tuvo un permiso para usar el Escudo Español de Armas en etiquetas y papelería.
- Al abrir Vidriera Monterrey, fue reanudado el abastecimiento de sus botellas de vidrio.
- Fundó la Escuela Politécnica Cuauhtémoc, donde se impartieron cursos de primaria, preparatoria, comercio, artes y oficios. Además de capacitar a sus obreros en electricidad, fermentación, física y química.
- Aunque en Monterrey fue quedando al margen del inicio de la Revolución Mexicana, posteriormente, el general Pablo A. González tomó la ciudad el 24 de abril e incautó la empresa hasta noviembre de ese año. Al recuperarla, don Luis G. Sada, quien era el gerente, mencionó: "Aquí no ha pasado nada, vamos a trabajar".
- Don Eugenio Garza Sada comenzó a trabajar como auxiliar en el departamento de estadística. Con el tiempo se convirtió en la cabeza de dicha empresa, concretando uno de los puntos básicos de su filosofía: "El hombre por encima de toda consideración económica".

- Construyó la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., para fomentar el desarrollo integral de sus colaboradores y sus familiares. Sus objetivos eran proporcionar despensas, así como ofrecer servicios médicos, caja de ahorros, descuentos, deportes, cursos y becas, entre otras prestaciones.
- Uno de sus departamentos se convirtió en una nueva empresa. Fábricas Monterrey S.A. de C.V., Famosa, que comenzó produciendo las corcholatas para las cervezas, se instaló en un local frente a la planta, diversificándose para incluir la fabricación de envases metálicos.

(1923 - 1940)

- Se introdujo el uso de gas carbónico para perfeccionar la forma de servir la cerveza de barril, lo que significó mayor comodidad a sus clientes.
- Fue cambiada la forma de empaçar sus botellas, pasaron de cajas de madera a cajas de cartón corrugado.
- Creo la Compañía Comercial Distribuidora.
- Transformó la forma de envasar la cerveza de barril. Hasta entonces lo realizaban con toneles de madera y fueron reemplazados por cilindros metálicos. Así se evitaron fugas de gas carbónico y pudo pasteurizarla, ofreciendo un mejor producto.
- Inició oficialmente sus exportaciones de cerveza.
- Lo que originalmente era el departamento de empaque de Famosa, donde elaboraban cajas de cartón corrugado, se convirtió en Titán, S.A., una empresa independiente que desde entonces expandió su línea de productos a toda clase de empaques de cartón.
- Fundó Malta S.A. para proveer a la Cervecería de esta materia prima, indispensable para sus productos.
- El 12 de mayo nació Valores Industriales S.A., VISA, empresa tenedora de todas las compañías del grupo: Cervecería Cuauhtémoc, Famosa, Titán y Malta, entre otras.

- La Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., cambió de nombre por el de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, SCYF, nombre con el que se le conoce hasta la fecha.
- Cumplieron 50 años de la fundación de nuestra Cervecería Cuauhtémoc.
- Creó Almacenes y Silos, una empresa dedicada al almacenaje de los productos que elaboraron en la Cervecería Cuauhtémoc.
- Cervecería Cuauhtémoc sustituyó el uso de la corcholata, implementada en sus productos desde 1903, por la hermetapa, innovación en la industria cervecera nacional.

(1941 - 1969)

- Se funda Industrias Montiel, antecesora de VENDO de México e IMBERA.
- Debido a los impedimentos para importar lámina de acero y fabricar sus corcholatas, inicio Hojalata y Lámina, S.A., Hylsa. Con el tiempo, llegó a ser una de las empresas más grandes de México, reconocida por la calidad de sus productos y su desarrollo tecnológico.
- En conjunto con otros empresarios, don Eugenio Garza Sada, entonces director de Cervecería Cuauhtémoc, creó el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, al que llamaba "el noveno y más querido de sus hijos". Fue su más ferviente promotor e ideólogo.
- Inauguró el parque deportivo de SCYF, de nueve hectáreas, para proporcionar un lugar donde realizar actividades deportivas.
- Consolidó las políticas de salud de FEMSA, gestadas desde principios del Siglo XX cuando dábamos vales de servicio médico a sus colaboradores, con la creación de la Clínica Cuauhtémoc y Famosa.
- Inició el uso de hielo triturado en los puntos de venta para ofrecer a los consumidores una cerveza fría.

- También comenzó a utilizar la botella "Transparámbar", para impedir la entrada de luz y evitar que se afectara la calidad de la cerveza.
- Adquirimos una planta cervecera en Tecate, Baja California Norte. Allí se elaboraba una pequeña marca regional, Tecate, que fue lanzada a nivel nacional, convirtiéndola en la primera cerveza en lata de México.
- El departamento interno de la Cervecería Cuauhtémoc, responsable de proveer etiquetas, se volvió una empresa independiente con el nombre de Grafo Regia, la cual gradualmente expandió su campo de acción para incluir empaques flexibles de todo tipo.
- El presidente de México, Adolfo Ruiz Cortines inauguró en Monterrey la Colonia Cuauhtémoc, donde se entregaron 1,318 casas a sus colaboradores antes de que existiera el INFONAVIT.
- Lanzó al mercado el envase "Caguama" con capacidad de casi un litro, proporcionando ventajas económicas y de comodidad para el consumidor.
- Añadió el sistema "abresolo" a los envases de lata, proporcionando una ventaja más al consumidor, que hasta entonces necesitaba un abridor.
- Introdujo el envase "quitapón", que consiste en una rosca en el cuello de la botella para destapar las botellas de vidrio sin usar un abridor.
- Utilizó un diseño especial en su parte inferior de las botellas de vidrio para hacer más sencilla la forma de destapar las botellas "quitapón". A este sistema le llamo "envase abridor".
- Construyó la planta de cerveza más moderna y avanzada de América Latina de su época, en la ciudad de Toluca, Estado de México.

(1971 - 1999)

- Comenzó a utilizar cajas de plásticos para transportar nuestras cervezas porque las protegía mejor y tenían un diseño ligero y seguro.
- Celebró los primeros 30 años del ITESM.

- Ante el tamaño del grupo, se decidió crear dos empresas tenedoras, VISA y ALFA. En VISA quedan Banca Serfín, Cervecería Cuauhtémoc y las empresas de su integración vertical, básicamente empaques.
- Estableció Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A. (PTM) productora de productos plásticos y materiales para punto de venta.
- Comenzó a producir y usar la lata de dos piezas, con lo que se evitó la posibilidad de fuga de cerveza.
- Inició el Museo de Monterrey dentro del edificio central de la Cervecería Cuauhtémoc, ocupando una antigua sección donde operaron sus primeras ollas de cocimiento. Su propósito era la difusión de todo tipo de arte, en especial la pintura y la escultura.
- Listó las acciones de VISA en la Bolsa Mexicana de Valores, BMV.
- OXXO abre sus primeras tiendas en Monterrey, México
- Lanzó al mercado mexicano la primera cerveza ligera, Brisa, adelantándose por mucho a la época. Por lo mismo, la marca no prosperó y fue retirada años después.
- Su división Refrescos VISA adquirió la primera franquicia de lo que años después se convertiría en nuestra división Coca-Cola FEMSA.
- Introdujo el sistema "Beer Drive" para mejorar la distribución de la cerveza de barril a los centros de consumo. Para eso se utilizó camiones pipa y tanque enfriadores.
- En una decisión histórica, nos fusionamos con la Cervecería Moctezuma. Esto agregó a su portafolio las prestigiadas marcas XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena, además de generar sinergias que permitieron mantener el liderazgo en el mercado nacional y reforzar la competitividad en el mercado internacional.
- Tras la reestructura de su deuda, Fomento Económico Mexicana S.A. de C.V. se convirtió en la principal subsidiaria de VISA, donde se agruparon las operaciones de cerveza, empaque, refrescos y comercio de la compañía.

- Bajo el eslogan "Cien años son un buen principio" festejaron el primer centenario de Cervecería Cuauhtémoc, la empresa desde la cual nace todo el grupo. Realizaron actividades internas y programas de celebración a nivel nacional, con una importante proyección a la comunidad.
- Cambiaron su identidad gráfica para unir las imágenes de los emperadores que dan nombre a la fusión de las cerveceras y llamarlos "Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma".
- Inauguró en Navojoa, Sonora una de las plantas cerveceras más modernas en el mundo. Dos años después del arranque, la planta quintuplicó su producción inicial.
- Se asoció con The Coca Cola Company para acelerar el crecimiento de nuestra empresa Coca-Cola FEMSA. Primero, The Coca-Cola Company compró el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA, y después colocamos el 19% del capital en la Bolsa Mexicana de Valores, BMV, y en el New York Stock Exchange, NYSE.
- La marca Tecate cumplió sus primeros 50 años, posicionándose como la cerveza importada en lata de mayor venta en Estados Unidos.
- Se asocia con la cervecería canadiense John Labatt Limited y ellos adquirieron el 30% de las acciones de su cervecería.
- Comenzó la internacionalización de Coca Cola FEMSA con la compra del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina.
- Se fusiona con Amoco Oil Co., para formar Amoxxo y operar nuestros centros de servicio OXXO Express.
- Adquiere el territorio de SIRSA en Buenos Aires y un 24% adicional de las acciones de KOFBA.
- En mayo se listaron sus acciones como FEMSA en el New York Stock Exchange, NYSE.
- Comenzó a operar *FEMSA Logística* como una empresa independiente.

(2000 - 2018)

- Dió inicio a una asociación entre ORACLE y FEMSA Logística para crear Solística.com, una empresa de servicios de logística mediante Internet.
- Tras 22 años, se cierra el Museo de Monterrey debido a concentrar sus esfuerzos filantrópicos en proyectos de alto impacto social, como educación, medioambiente, programas culturales y apoyo a sectores menos favorecidos.
- Adquiere Panamerican Beverages, Inc., Panamco, el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores de productos Coca-Cola en el mundo. Así, nos convertimos en la compañía embotelladora líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y en la segunda más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial.
- Se recompra el 30% de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma propiedad de John Labatt Limited, lo que permitió retomar el control de la importación, mercadotecnia y distribución de sus marcas en los Estados Unidos.
- Se firma un acuerdo con Heineken para comercializar sus marcas de cerveza en Estados Unidos. Heineken USA toma la promoción, ventas y distribución de Tecate, Dos Equis, Sol, Carta Blanca y Bohemia.
- Se anuncia un acuerdo con Coors Brewing Company para convertirse en la vendedora exclusiva de Coors Light en México durante 10 años.
- Se obtiene el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable, ESR, para sus unidades Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y FEMSA Insumos Estratégicos, por parte del Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI.
- Se inaugura la planta de reciclado de PET con mayor capacidad en América Latina y la primera en su tipo en México.
- Se firma un acuerdo de venta, mercadotecnia y distribución para nuestras marcas Sol y Dos Equis con la cervecera canadiense Sleeman Breweries. Cierra un contrato similar con Molson Coors en el Reino Unido, su mercado de exportación más importante después de Estados Unidos.

- Se inaugura en la ciudad de Puebla la maltera más grande de México y una de las más grandes del mundo, y desarrolla una Megadistribuidora de Coca-Cola FEMSA en el parque industrial "Puebla 2000".
- Adquiere el control de la cervecera brasileña Kaiser. Por lo que se convierte en la única empresa con operaciones cerveceras en dos de los mercados más atractivos en el mundo: México y Brasil.
- Adquiere, junto con The Coca-Cola Company, a Jugos del Valle, que opera en México y Brasil, consolidando posición en bebidas no carbonatadas.
- Adquiere Refrigerantes Minas Gerais Ltda., REMIL, incrementando su presencia en Brasil y creciendo sustancialmente su número de clientes y consumidores.
- Fue incluida en la lista de los 10 mejores empleadores de México y obtuvo el premio de Best Employers México 2007–2008, por Hewitt Associates, la distinguida compañía de recursos humanos.
- Instituyó la Fundación FEMSA, un instrumento de inversión social que apoya la educación, la ciencia y la tecnología para la conservación y el uso sustentable del agua y la promoción de la vida saludable en la comunidad.
- Compra el negocio de agua embotellada Brisa, incluida la marca y los activos productivos, propiedad de la empresa Bavaria, una subsidiaria de SABMiller.
- Lanzó Imbera, una compañía productora de enfriadores comerciales que creó un nuevo estándar en la industria.
- Inauguró su tienda OXXO número 7,000 en Tizimín, Yucatán.
- Intercambió el 100% de las acciones de FEMSA Cerveza por el 20% de las acciones de Heineken, incrementando su participación de mercado y eficiencia competitiva a nivel mundial.
- Inauguró tienda OXXO número 8,000 en Dolores Hidalgo.
- Compra, junto con The Coca-Cola Company, Grupo Industrias Lácteas en Panamá, fabricante y comercializadora de productos lácteos, jugos y bebidas refrescantes con más de 50 años en el mercado panameño.
- Inaugura su tienda OXXO 9,000 en la ciudad de Oaxaca.

- Fusiona la división de bebidas de Grupo Tampico y de Corporación de los Ángeles S.A. de C.V. con Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V.
- Fusiona la operación de bebidas de Grupo Fomento Queretano, S.A.P.I. de C.V. con Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V.
- Inaugura tienda OXXO 10,000 en Hidalgo del Parral, Chihuahua.
- Adquiere el 51% de las operaciones de embotellado de The Coca-Cola Company en Filipinas.
- Adquiere el 100% de Industria Brasileira de Bebidas S.A. (SPAIPA), el segundo embotellador privado más grande de Brasil.
- Consolida su estrategia de crecimiento al adquirir a Expresso Jundiaí, una compañía reconocida por ser uno de los diez prestadores de servicios logísticos más admirados en Brasil, convirtiéndose en un proveedor logístico integral en este país.
- Compra la Companhia Fluminense de Refrigerantes, consolidando su liderazgo en Río de Janeiro, Minas Gerais y Sao Paulo.
- Adquiere de Farmacias FM Moderna, líder del ramo en Sinaloa y de Farmacias YZA, líder del ramo en el sureste mexicano con base en Mérida, Yucatán.
- Fusiona las operaciones de Grupo Yoli con Coca-Cola FEMSA.
- Toma el control de Coca-Cola Bottlers Philippines, Inc., CCBPI, propiedad de The Coca-Cola Company.
- Adquiere el 80% de la cadena del sector de restaurantes de servicio rápido Gorditas Doña Tota.
- Adquiere la empresa brasileña Atlas Transportes e Logística, consolidándonos como una de las empresas proveedoras de servicios logísticos más importantes en Latinoamérica.
- Adquiere del 100% de la cadena de Farmacias Farmacon, basada en Culiacán, Sinaloa, y con más de 200 establecimientos en los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California y Baja California Sur.

- Adquiere exitosamente una participación mayoritaria en Grupo Socofar, (“Socofar”), operador líder de farmacias en Sudamérica, que opera más de 640 farmacias y 150 tiendas de belleza en Chile así como 150 farmacias en Colombia.
- Inaugura una nueva planta embotelladora en Itabirito, Brasil, la cual se caracteriza por su capacidad de producción, implementación de las más recientes tecnologías y por reunir el mayor número de iniciativas sostenibles de todo el sistema Coca-Cola.
- Contribuye al crecimiento económico y social de la región, inauguro una nueva y moderna planta embotelladora en Tocancipá, Colombia.
- Coca-Cola FEMSA fortaleció aún más su presencia en Brasil a través de la adquisición de Vonpar, importante y estratégica franquicia en el sur del país.
- FEMSA Comercio adquirió Big John, operador líder de tiendas de conveniencia basado en Santiago, Chile.
- Siguen con la visión de ser la compañía de servicios logísticos 3PL líder en Latinoamérica con presencia en Norteamérica fundamos Solistica, empresa que consolida la experiencia y el conocimiento de FEMSA Logística, Expresso Jundiaí, Atlas, Zimag y Open Market.

1.2 SU MISIÓN Y VISIÓN

Grupo FEMSA⁶ ha establecido una Misión, una Visión y unos valores que señalan el camino y sientan las pautas para la planeación de estrategias y proyectos encaminados al éxito para atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social.

⁶ <https://www.oxxo.com/responsabilidad-social>

Misión

Generar valor económico y social por medio de empresas e instituciones.

***Generar valor económico** a través del diseño, construcción y escalamiento de modelos de negocio masivos, que habilitan de manera diferenciada y eficiente a nuestros clientes en sus necesidades cotidianas.*

***Generar un valor social** contribuyendo a mejorar las comunidades que se benefician con nuestro actuar, con el desarrollo integral de nuestros colaboradores, y con propuestas de valor que generen bienestar.*

Visión

El enfoque hacia el cumplimiento de su misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

- Ser el mejor tenedor, socio y operador de largo plazo de nuestros negocios.
- Aspirar a duplicar el valor del negocio cada cinco años.
- Ser líderes en nuestros mercados.
- Ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en las que operamos.

1.3 SUS VALORES

Se vive con el compromiso con un sentido de pertenencia y responsabilidad en las acciones a través de los valores que forman parte integral de la organización, y proporcionan el fundamento para el desarrollo de una normatividad sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones con valor.

*Un colaborador **FEMSA** genera un gran impacto, siempre busca trascender, antepone el bien mayor de la organización por encima de sus objetivos profesionales y se destaca por su:*

- **Integridad y Respeto:** Es íntegro en sus comportamientos y mantiene un trato respetuoso y digno con todas las personas.
- **Sentido de Responsabilidad:** Es comprometido. Mide, reconoce y se hace cargo de sus acciones.
- **Sencillez y Actitud de Servicio:** Percibe que todos son valiosos e importantes y siempre está dispuesto a colaborar y servir para beneficio de nuestra organización.
- **Pasión por Aprender:** Está en búsqueda constante del aprendizaje y de nuevos retos que le permitan desarrollarse continuamente en un entorno dinámico.

La forma de trabajar de nuestros colaboradores soporta / desarrolla las capacidades distintivas de FEMSA y habilita nuestra estrategia.

- **Enfoque al Cliente:** Siempre en busca de mejorar la propuesta de valor y experiencia de nuestros clientes.
- **Compromiso a la Excelencia:** Enfoque en mejora continua para alcanzar la excelencia y generar valor.
- **Orientación a la Innovación:** Cuestiona constantemente el estatus quo para transformar positivamente nuestro modelo de negocio.
- **Aptitud y Disposición de Colaboración:** Desarrolla los mejores equipos de trabajo y genera esfuerzos coordinados a través del pensamiento sistémico para habilitar a nuestros clientes.

Este capítulo concluye con la siguiente acotación; la comunicación organizacional como rol fundamental en la operación para FEMSA es la confiabilidad y transparencia de sus políticas de gobierno corporativo que son esenciales para el

éxito a largo plazo en las tiendas OXXO. Por ello el Desarrollo Organizacional de la Empresa Oxxo, debe basarse en los siguientes puntos:

- Asegurar que el cliente pueda fácilmente identificar un producto y referendario a la etiqueta de la góndola por: legibilidad y claridad, ubicación de los productos. Asegurar que el precio anunciado en las etiquetas sea el correcto y corresponda al precio a ser pagado por el cliente en la caja. Proporcionarle al cliente información clara sobre el producto y precio en el punto de compra. Asegurar que el personal de la tienda este entrenado para informar y proporcionar un servicio de calidad acerca de los procedimientos de la tienda.
- Compromiso comunicativo basado en un **Sistemas de comunicaciones confiables** (líneas privadas) y un sistema Corporativo Integral orientado a la filosofía cliente-servidor. Otras herramientas que se utilizan es la implementación de procedimientos scanning dentro de las tiendas, a fin de mantener una óptima precisión en precios y que los clientes confíen en el sistema.
- Reportar resultados con objetividad e integridad del personal de caja debe conocer los elementos clave y contestar cualquier pregunta de los clientes en relación al producto y sus precios.
- Cumpliendo con los requerimientos de los Principios Contables Generalmente Aceptados de México
- Ejercitando sus responsabilidades a través de la compañía con apego a los más altos principios de ética en los negocios.

CAPÍTULO II. EL PROCESO ORGANIZACIONAL DE TIENDAS OXXO

Un proceso organizacional se determina como una actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

Para que dicho proceso sea óptimo y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá mejorar aquellas cuestiones que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y propongan nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

La comunicación organizacional de este tipo deberá considerar una serie de factores, entre ellos financieros, productivos y logísticos, por citar los más importantes.

A continuación, se describirán a los autores que definen dicho concepto, deben sí o sí dominar todos estos condicionantes para poder triunfar en el tema y que la empresa que dirigen sea exitosa.

Una empresa es aquella en donde la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito⁷. Es necesario comenzar por definir lo que es una organización, ya que es de suma importancia que los emprendedores conozcan este término y puedan partir de ahí.

Elementos indispensables a desarrollar son:

- Filosofía empresarial
- Objetivos
- Metas

⁷ Administración, Guía del alumno, SABES, Reimpresión 2010.

- Estrategias

Es necesario aclarar que es un proceso y que es administración:

- **Proceso:** “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.”⁸
- **Administración:** “Proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular la forma más eficiente de las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.”⁹

Estos dos conceptos son necesarios para proseguir con la definición del proceso administrativo y con los elementos que la conforman, pues es indispensable aclarar esta parte a cualquier emprendedor. Además es una de las partes primordiales para iniciar con el desarrollo del módulo.

Por lo que el ***proceso que determina la comunicación organizacional por definición es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.***

El proceso comunicativo en forma descendente, su pionero administrativo fue Henri Fayol, analizo el proceso de la comunicación, reconoció a la misma usando la cadena formal de mando, a este proceso se le conoce como pasarela de Fayol.

Con este organigrama Fayol propuso que se tomara un atajo entre F y G, a este atajo lo denomino “*pasarela o puente, esto permite a dos empleados tratarse en una sola sesión y en pocas horas, ya sea con una u otra pregunta, la que por medio de la cadena escalar molestaría a mucha gente, involucraría grandes cantidades de suministros, y con ello se perderían semanas o meses para llegar a una conclusión*”

⁸ Diccionario de la Real Academia Española.

⁹ Administración, Guía del alumno, SABES, Reimpresión 2010.

generalmente menos satisfactoria que aquella que se podría haber obtenido por medio del contacto directo¹⁰.

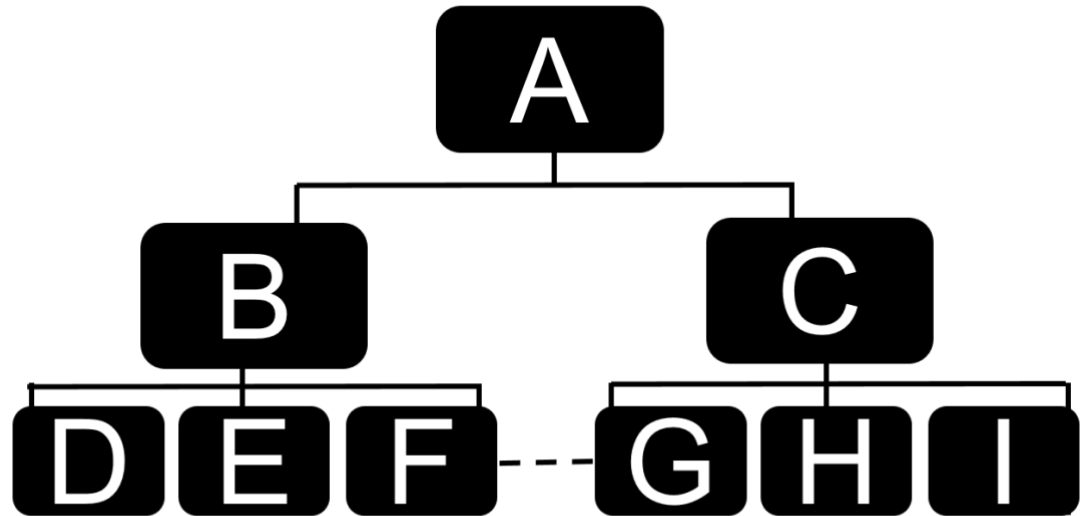


Imagen 2. Organigrama de pasarela de Fayol

Como se muestra en la imagen, este tipo de comunicación es descendente, cuando uno de los subordinados se lleva a cabo en forma de órdenes e indicadores con muy poca retroalimentación directa del subordinado al superior.

Para los autores Newstrom & Davis, el proceso comunicativo es una manera de conocer ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, esto crea un puente de significado entre los hombres que permite compartir lo que se siente y conoce, este puente supera los malos entendidos que a veces separan a las personas¹¹.

¹⁰ CHIAVETANO, I. Administración de recursos humanos. 5ta ed. Mc Graw Hill. 2001. Colombia. ps. 296 - 305.

¹¹ NEWSTROM JOHN W. El Comportamiento Humano en el trabajo. 3era Ed. Mc Graw Hill. 2014. México. P. 17.

Administradores como gerentes pertenecientes a una organización realicen debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que “el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.”¹²

Este proceso administrativo se traduce en:

- **Planeación.** Permite visualizar el futuro de las acciones a realizar y prever de alguna manera su comportamiento, al definir a dónde se quiere llegar y tener claros los objetivos a partir de análisis con los que se obtendrán diagnósticos de los eventos a realizar.
- **Organización.** Se debe definir la estructura de las acciones, funciones, jerarquías y puestos, con la finalidad de promover la máxima eficiencia, en el ahorro de los recursos humanos, materiales y económicos.
- **Dirección.** La dirección consiste en delegar autoridad y responsabilidad, mediante el uso adecuado de canales de comunicación y la supervisión constante a fin de detectar problemas y solucionarlos oportunamente.
- **Control.** “Es el conjunto de actividades encaminadas a vigilar la ejecución de acciones acordes a lo definido en la fase de planeación, es un mecanismo preventivo y correctivo que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, insuficiencias o incongruencias.”¹³

Tiendas OXXO¹⁴, a través de su departamento de Recursos Humanos, atiende las necesidades de reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento, administración de sueldos y salarios, organización de eventos y control de personal,

¹³<http://administracion.realmexico.info>

¹⁴ http://www2.oxxo.com/oxxo/empleo_bolsa.html

para oficinas administrativas, como para personal que ingresara a laborar a las tiendas como líder de tienda comisionista y empleado directo.

Esto permite tener un **control**¹⁵ más amplio y tener una perspectiva de negocio más enfocada a la estrategia de negocio. Como se mencionó, lo más importante en una organización es el capital humano, es por esto que parte del análisis de investigación, se centrará en las actividades de retención de personal de tiendas que realiza este departamento, así como todo el proceso administrativo para conformar la fuerza laboral.

La estructura organizacional de este departamento, fue pensada en cubrir la demandas y necesidades de líderes de tienda comisionistas, los cuales solicitan personal al área de reclutamiento, sin embargo no existe un filtro del personal enviado a tiendas, sólo se reciben solicitudes de trabajo y se direcciona a la persona a la tienda, donde el líder comisionista es quien decide contratarlo.

El crecimiento en la estructura se define de acuerdo al número de líderes comisionistas, personal de oficinas y empleados de cuadrilla que se necesitará reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y entrenar en el año, esto de acuerdo a datos históricos, los cuales se plasman en el presupuesto anual.

2.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Recordemos que la comunicación como concepto, es aquella transferencia de información y la comprensión entre dos personas.

La comunicación organizacional y su proceso comunicativo habitual, emisor y receptor en el que se basó esta tesina, ya que se comenzará describiendo los más importantes y elementales fundamentos para el desarrollo de la comunicación y sus

¹⁵ CHIAVETANO, I. Administración de recursos humanos. 5ta ed. Mc Graw Hill. 2001. Colombia. p. 79.

aspectos fundamentales para la organización OXXO¹⁶ y los organigramas como herramienta gráfica que representa la forma de comunicación efectiva a través de los diferentes individuos especializados que intervienen en el mismo, en busca una mejor productividad y competitividad.

La autora Rue, en su libro administración teoría y aplicaciones, define la comunicación como una palabra con diferentes connotaciones, la palabra latina *communis*, significa “común”, y es la raíz de la palabra comunicación.

La comunicación se puede definir *transferencia de información significativa comúnmente*. Dentro de un proceso administrativo, es definida como la transmisión descendente de políticas y órdenes de las organizaciones, así también como la obtención ascendente, de sugerencias, opiniones y sentimientos: los intereses de seguridad, buena voluntad y cooperación de todos los empleados, siendo un componente esencial en la administración eficiente de las organizaciones¹⁷.

El modelo de proceso¹⁸ ayuda a la comprensión del proceso de comunicación total; sus componentes se explican a continuación:

- *Fuente de información*. Sirve al principio del proceso de comunicación, pueden ser individuos, máquinas o sistemas organizacionales.
- Los requisitos principales necesarios para empezar el proceso de comunicación son ideas o información que tienen alguna forma de intento y propósito para la misma, esto crea el mensaje.
- *Transmisor*. Toma el mensaje, lo codifica y lo transmite al receptor. La codificación puede tomar varias formas – expresiones faciales, expresiones

¹⁶ <https://www.oxxo.com/assets/008/24508.pdf>

¹⁷ W, RUE LESLIE. Administración Teorías y Aplicaciones. 10 Edición. Edit. Alfaomega, 2015, México, p. 54.

¹⁸ SHANNON Y WEAVER, Journal Bell System Technical Journal.

verbales, documentos escritos, señales de computadora, y otras formas numerosas.

- Esta codificación proporciona solamente la forma en la que puede transmitir el mensaje. Así el transmisor crea una señal llamada mensaje transmitido.
- *Fuentes de sonido.* Causan interface en el proceso de comunicación. Los autores Shannon y Weaver, definen el sonido como aquellos factores que reducen o distorsionan la calidad de la señal.
- Esto dentro de las organizaciones, ocasiona un sonido que se interpreta como el resultado de una amplia gama de factores, los autores mencionan tres ejemplos;
 - **Primero.** Problemas de semántica (emisor y receptor asignan diferentes significados a la misma palabra).
 - **Segundo.** Diferencia de status (el mensaje transmitido de un nivel a otro en la jerarquía que es distorsionado ocasionalmente).
 - **Tercero.** Presiones de tiempo (la falta de tiempo a menudo lleva distorsiones del mensaje).
- *Receptor.* Al llegar a ese proceso de la comunicación, se descifra, el receptor interpreta la señal recibida en términos de experiencia personal y marco de referencia (escuchar, conocer y percibir son facetas importantes del proceso de recepción) ocasiona que el mensaje sea idéntico al mensaje transmitido.
- *Respuesta del receptor.* La fuente de información tiene un propósito para transmitir el mensaje, debería producir una respuesta del receptor, esta respuesta se clasifica en dos opciones desde no hacer nada hasta tomar acciones específicas dentro de la organización.

- *Retroalimentación.* Es el paso final en el proceso de comunicación, en este modelo, comprende determinar si el receptor recibió el mensaje que se trató de enviar y si se produjo la respuesta que se deseó. Esta retroalimentación puede ser clasificada desde expresiones faciales hasta sistemas de reportes organizacionales elaborados y de costos altos¹⁹.

El modelo de Shannon y Warren Weaver²⁰ se muestra a continuación:

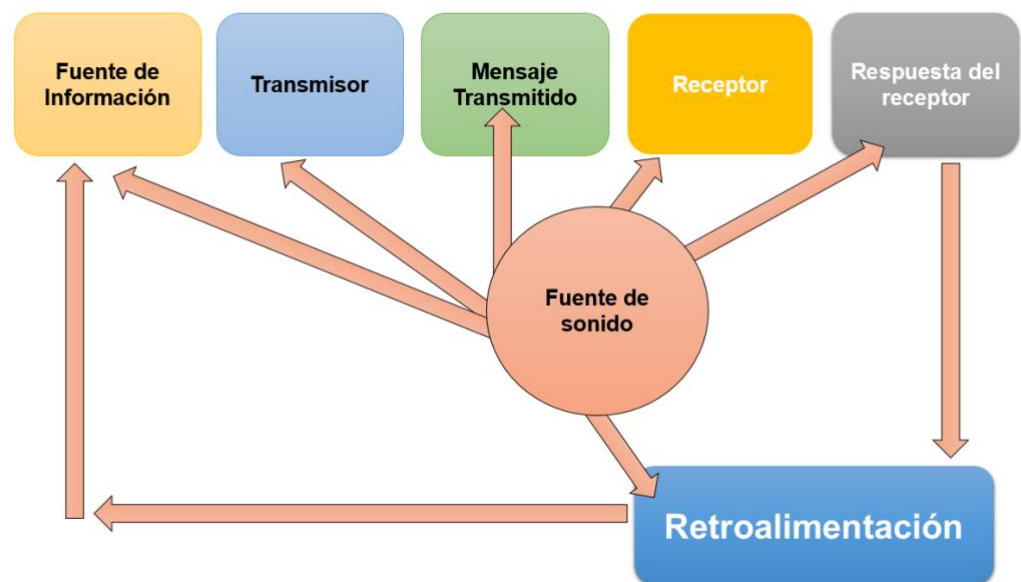


Imagen 3. Modelo del proceso de comunicación de Shannon y Warren

Terminando con la idea de los autores Shannon y Weaver, explica el concepto de comunicación interpersonal.

- La comunicación interpersonal, se describe como un enfoque de comportamiento a la comunicación porque realza la importancia de ésta entre los individuos.

¹⁹ Op Cit. LESLIE. p. 54

²⁰ Shannon y Weaver, Journal Bell System Technical Journal. Octubre. 1948.

- Incorpora el proceso de percepción del idioma, motivación y aprendizaje dentro del proceso de comunicación.
- Parte de esto, es el uso de la semántica, la percepción y la escucha como factor determinante en el éxito de las organizaciones²¹.

2.2 MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para mejorar el comportamiento dentro de las organizaciones, es necesario mencionar los significados y las reacciones, comportamiento humano, dirigidos a aspectos de la comunicación organizacional efectiva en términos informativos. Sin embargo, para fines de este estudio sólo se tomaran en cuenta los procesos que están orientados al comportamiento humano. Se explica en la siguiente imagen.

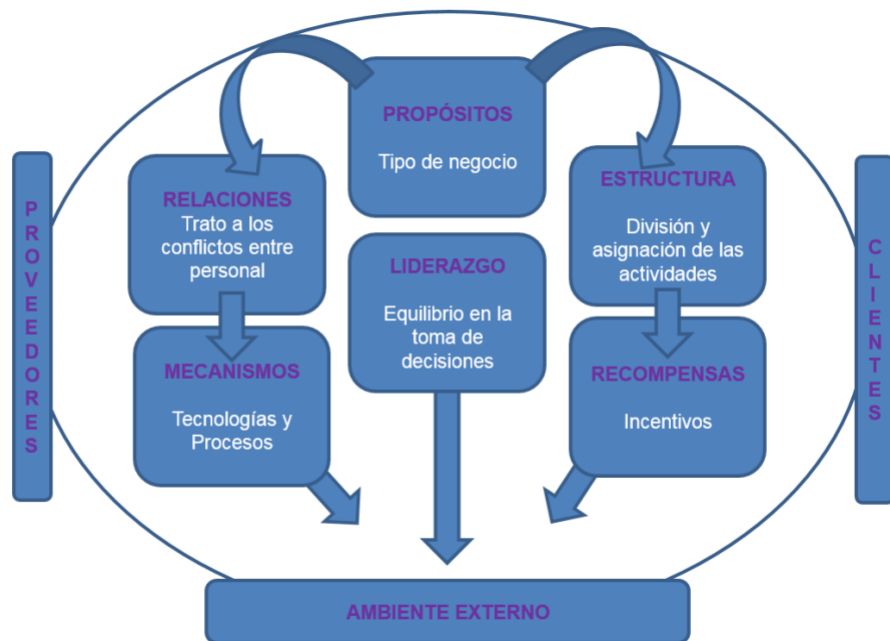


Imagen 4. Modelo de seis casillas de Weisbord

²¹ Op, cit. LESLIE. p. 60

Este modelo de Weisbord²² está integrado por seis casillas las cuales son:

- *Propósitos:* Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.
- *Estructura:* Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- *Recompensas:* A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.
- *Mecanismos:* Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuestación, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.
- *Relaciones:* Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.

²² http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10_intervencion/10_4.pdf

- *Liderazgo*: Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo. El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord (citado por Burke, 1988) cree “que una de las labores primordiales del jefe o del líder.
- *Ambiente externo*: Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales. Se agregaron dos factores importantes para el desarrollo de la comunicación organizacional de tiendas OXXO; estos son los proveedores o productores locales en su línea de suministro y un análisis permanente y de la satisfacción de estas ocasiones básicas de consumo, continua ampliando y mejorando propuestas de valor, atraídos por una gama cada vez mayor de productos y servicios de calidad de los clientes.

Par entender mejor esta propuesta, se explicaran cuatro conceptos básicos que son semántica, percepción, escucha y la retroalimentación para establecer una mejora en la comunicación organizacional.

1. **Semántica**. Se define como la ciencia del significado y estudio de las palabras y símbolos. La idea básica son los significados y las reacciones que las personas tienen de una misma palabra y no en la palabra misma. En la comunicación interpersonal, las palabras son la forma más comúnmente usada y deben seleccionarse cuidadosamente de tal manera que sea lo más clara posible.

2. **Percepción.** Es el proceso de comunicación que depende principalmente de tres factores: personalidad individual, experiencia anterior y estímulos. La combinación de estos factores crea la percepción que es única para cada uno de los individuos. Para el desarrollo de esta, los estímulos se refieren a la información recibida, escrita, oral o de otra, el individuo la recibe y la modifica basándose en la personalidad individual y la experiencia anterior.

3. **Escucha.** Es la acción y el efecto de escuchar (significa usar el sentido del oído para apropiarse de información). Escuchar de manera eficiente, no viene naturalmente en la mayoría de las personas, pero para el autor Ralph Nichols en su libro "*Listening Is Good Business*", existen tres tipos de manipulaciones mentales esenciales para su desarrollo.
 - Anticiparse al punto del orador.
 - Identificar los elementos de apoyo.
 - Resumir mentalmente la escucha.

4. **Retroalimentación.** La información debe fluir hacia atrás y adelante entre el transmisor y el receptor. El flujo de información desde el receptor hasta el transmisor es definido como la retroalimentación dentro del proceso de comunicación mejora significativamente la calidad en la misma.

En resumen, para que un proceso de comunicación sea eficiente en las organizaciones se enfoca en la estructura organizacional, ya que como sistema requiere de un proceso por el cual funciona dicho proceso de comunicación.

2.3 MODELOS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA INTERNA

Uno de los focos de interés para el las organizaciones, es tratar de mantener a los empleados el mayor tiempo posible, claro para esto, se deben de estar conscientes los administradores de Recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal.

Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación²³”.

Los individuos que se dedican a dirigir la comunicación organizacional dentro de las organizaciones, deben sí o sí dominar los condicionantes que ayuden a triunfar en para que la empresa cumpla con sus expectativas y que su dirección sea exitosa.

Autores como Rodríguez & Moreno²⁴ describen el modelo de la comunicación efectiva interna como:

1. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
2. Proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular la forma más eficiente de las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

Estos dos conceptos son necesarios para proseguir con la definición del proceso modelo de la comunicación efectiva interna y con los elementos que la conforman, indispensablemente debe aclararse esta parte a cualquier ámbito empresarial y por ende de importancia para definir comunicación y el proceso como aquella

²³ ROBBINS, STEPHEN.P. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Ed 10. 2009. México. p. 72

²⁴ RODRÍGUEZ SEGURA ERIK FABIAN & CUPUL MORENO LAURA. Empoderamiento de las mujeres desde un contexto universitario. Editorial Académica Española Edición 1era. 2018 Madrid, España. p. 15.

herramienta que aplican de manera interna las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Autores como Atkinson describen “una comunicación efectiva como aquel compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas, es decir, afecta a cada persona en una organización y por lo tanto, para que la calidad sea próspera y exitosa, debe ser aceptada por todos los integrantes de la organización y es una forma global de mejorar la eficacia y flexibilidad del negocio, mediante la incursión de una revolución cultural”.

Estos conceptos son necesarios para proseguir con la definición del proceso y con los elementos que la conforman, es indispensable que el modelo por definición es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Altas direcciones, pertenecientes a una organización manejan modelos de comunicación efectiva interna a través de una eficiente y eficaz, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que *“el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el modelo designado.”*²⁵

Dirigir equipos logrando la apertura al aprendizaje a través de la construcción de relaciones basadas en la comunicación, traerá por añadidura motivación y compromiso de parte de los colaboradores. Desarrollar un estilo de Liderazgo efectivo, acorde a tus características personales, reforzando tus habilidades relacionales y tu autonomía.

Incorporar una mirada estratégica del rol de liderazgo que se ejerza, comprendiendo las dinámicas de poder al interior de las Empresas Multinacionales Latinoamericanas (EML), de manera de que aumente tu capacidad para “hacer que

²⁵ GARCÍA OROZCO J. Gestión de la información y el conocimiento. México: Sistema de Universidad Virtual. Universidad de Guadalajara. 2010.p. 136

las cosas pasen”, aumentando su capacidad para tomar decisiones. Para desarrollar en el personal, las habilidades imprescindibles para liderar, los modelos que revisaremos a continuación serán la comunicación estratégica, negociación, coaching.

2.3.1 PRIMER MODELO. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para Álvarez y Montoya en su libro, considera la comunicación estrategia como un proceso de construcción social, considera el comportamiento emocional de las estrategias, más que el comportamiento racional sustentado en datos históricos²⁶.

Acepta la participación de los niveles medios de la estructura organizacional en la formulación de la estrategia. Incluye conceptos como poder, lenguaje, contingencia y subjetividad.

Considera a la gerencia y colaboradores como un mismo sujeto, para asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos. La estrategia se convierte en una herramienta del administrador para hacer más calculables.

La naturaleza de la comunicación estratégica, es la visión de futuro que consiste en ver la posición o lugar de la empresa en un período prolongado en el tiempo, lo cual implica considerar factores no presentes del entorno futuro, que pueden ser aceleradores de la visión o causas del fracaso en la realización de los planes preparados por la empresa.²⁷

Es una técnica que nos permite diagnosticar cuales son las áreas, funciones y planteamientos en general, que establece si la organización cuenta con un desempeño favorable o desfavorable, en atención a las acciones para superar retos

²⁶ BARBA ÁLVAREZ A. De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. Edición 5ta. 2013. México. Pág.150

²⁷ Op, Cit. ROBBINS, STEPHEN.P.p. 76

y adversidades; por ello los esfuerzos organizacionales se centran en la búsqueda de posibilidades y recursos.

La función a principios de los años 50's tenía como característica la centralización en su formulación, debido a que solo participaban en su diseño altos mandos de la organización, con el avance del tiempo, se ha ido involucrando a mandos medios para la participación en la construcción del futuro organizacional; incluso la actividad de diagnóstico previo a la formulación se puede dar la participación sin importar el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la estructura de la organización.

Por lo que se identifica que planificar es sinónimo de acción, el medio para conseguir el éxito, es la planeación estratégica. El adjetivo estratégico se entiende como creatividad y libertad para evaluar medios en función de fines.

En contexto la *comunicación estratégica* como un modelo y proceso de construcción social, considera el comportamiento emocional de las estrategias, más que el comportamiento racional sustentado en datos históricos.

Acepta la participación de los niveles medios de la estructura organizacional en la formulación de la estrategia. Incluye conceptos como poder, lenguaje, contingencia y subjetividad.

Considera a la gerencia y colaboradores como un mismo sujeto, para asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos. La estrategia se convierte en una herramienta del administrador para hacer más calculables

2.3.2 SEGUNDO MODELO. LA NEGOCIACIÓN.

Como punto esencial de la comunicación dentro de las organizaciones, se requiere de una interacción en forma eficaz con una gran diversidad de personas, ejercer su influencia, dirigir y trabajar en equipo.

La negociación es un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo, en donde normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración para solucionar temas vitales dentro y fuera de la organización.²⁸

Se explican cuatro tipos de negociaciones:

1. Negociaciones distribuidas, son aquellas que refiriéndose a las situaciones tradicionales de ganar-perder, cantidad fija – donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda. Se relaciona a los temas económicos.
2. Negociaciones integradoras. Es la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. En este tipo de negociación las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable ocasionando que los estilos de colaboración y compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en este tipo de negociaciones.
3. Negociaciones intraorganizacionales. Cada grupo de negociadores busca el consenso para el acuerdo y la solución del conflicto intragrupos antes de tratar con los negociadores de otro grupo. Para lograr la negociación deben considerarse los conceptos, actitudes y prácticas necesarias para cambiar de negociación distribuidas a negociaciones integradoras.

²⁸ HELLRIEGEL, D. Comportamiento Organizacional. 10ma ed. Thomson Editores. 2005. México. p. 527-532.

Este tipo de negociación, desencadena una estructuración de actitudes, que es el proceso en el cual las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas de manera favorable para ambas partes centrándose en:

- Misión del grupo
- Crear de manera conjunta modelos
- Reconocer la responsabilidad
- Lograr un compromiso

El objetivo de la negociación, es desarrollar las habilidades comunicativas de los participantes asociadas a la negociación y resolución de conflictos, generando así un ambiente de trabajo eficaz que potencia las competencias de comunicación efectiva y trabajo en equipo, a través de la aplicación del modelo cooperativo de negociación, considerando las particularidades.

2.3.3 TERCER MODELO. EL COACHING.

El Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina (2008), describe el coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. La palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado.

El coaching es una herramienta, que ha sido usada desde hace varios años por países como Francia y Estados Unidos.

Es una técnica para mejorar el desarrollo personal de una manera específica. Se emplea con mucha fuerza y demanda en la actualidad. Tuvo sus inicios entre los

siglos XV y XVI cuando se empezó a utilizar en Hungría un carruaje provisto de un sistema de suspensión.

Se destacó frente a los demás por su comodidad y diferencia en diseño. A este carruaje se le conocía con el nombre de Kocsi²⁹ y, en español, se le llamaba Coche. En ese momento se relacionó esta última palabra con coaching, porque así como el carruaje transportaba personas de un lugar a otro, el Coaching transportaba personas de un lugar (donde están) a otro (donde quieren llegar).

El coaching es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, a nivel empresarial es una herramienta altamente eficaz ya que desarrolla las capacidades de los empresarios a fin de crear en el gerente y equipo de trabajo una actitud de ganadores que contribuye al mejoramiento equilibrado de las actividades a desarrollar, produciendo así mayores ingresos a la compañía y una satisfacción personal al potencializar las habilidades de cada individuo integralmente.

Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard y seguida por Fernando Flores y Rafael Echeverría.

2.4 COACHING EMPRESARIAL.

Se compone de tres etapas:

- Primera etapa: consiste en la ayuda de un coach para plantear el problema (¿Qué?) Y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema.

²⁹ RAVIER, L. Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia. 3era Ed. Dunken.2005 Buenos Aires. p. 261

- Segunda etapa: es aquí donde se cuestionan los paradigmas que de un coach tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Es entonces en la segunda etapa donde se exige de un coach que derrumbe paradigmas que no permiten su desarrollo integral y siga modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización.
- Tercera etapa: es el primer paso de un coach ya que es aquí cuando este puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Hay que tener en cuenta que durante las tres etapas del coaching empresarial es esencial la ayuda mano a mano del coach, que proporcione una orientación efectiva.

El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

CAPÍTULO III. MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN TIENDAS OXXO.

A lo largo de este Capítulo se abordan los temas relacionados a explicar la propuesta basada en el mejoramiento del comportamiento y el tipo de clima organizacional que existe en tiendas OXXO. Los principios de Fayol³⁰ son la base de la mejora en el clima organizacional en tiendas OXXO por los siguientes puntos:

- a. División del trabajo. Henry Fayol plantea que la organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización En la práctica: OXXO debe elegir para cada puesto de trabajo a los mejores en su especialidad, para ventas una persona con conocimientos previos y experiencia en manejo de público, en el proceso productivo personas expertas en su área.

- b. Autoridad y responsabilidad. Debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y responsabilidad (funciones) (ver más sobre la diferencia entre autoridad y poder). Por lo que en OXXO la autoridad debe ser igual a la responsabilidad. Si la autoridad es más que la responsabilidad entonces es probable que un gerente pueda abusar de ella. Si la responsabilidad es más que autoridad entonces él puede sentirse frustrado. Por ejemplo: Cada tienda OXXO cuenta con una persona especializada además en el área, este se encarga de dirigir

³⁰ CHIAVETANO, I. Administración de recursos humanos. 5ta ed. Mc Graw Hill. 2001. Colombia. ps. 251-255.

las actividades llevadas a cabo en el departamento y controlar el desempeño del personal subordinado a sus órdenes.

- c. **Disciplina.** Disciplina significa el respeto a las normas y reglamentos de la organización. La disciplina puede ser auto-disciplina, o puede ser forzada. La autodisciplina es la mejor disciplina. Sin embargo, si no hay auto-disciplina, entonces la disciplina debe reforzarse mediante sanciones, multas. Ninguna organización puede sobrevivir sin disciplina. En la práctica: OXXO ocupa personas capaces de liderar equipos de trabajo, se pueden además establecer acuerdos equitativos para recompensar el rendimiento y sanciones para aquello que incurran en infracciones laborales.
- d. **Unidad de Mando.** En el personal de tienda OXXO se deben recibir órdenes de un solo superior. En otras palabras, un subordinado debe informar a un solo superior, Fayol, si un subordinado recibe órdenes de más de un superior, entonces no habrá desorden. Esto afectará a la disciplina, la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización. Por lo que un organigrama, donde se establece una cadena de mando de la organización que va desde el mando superior ejercido por el gerente general, presidente o como se le llame en la organización y se distribuye en los diferentes departamentos donde el gerente lleva el mando del área.
- e. **Unidad de Dirección y sus actividades** que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente, y debe utilizar un plan y procedimientos establecidos. Esto se conoce como unidad de dirección. Por ejemplo, todas las actividades de marketing, como la publicidad, promoción de ventas, política de precios, deben ser dirigidas por un solo gerente. Se debe utilizar sólo un plan para todas las actividades mercadológicas. En la práctica: en OXXO todo lo

relacionado al empleado, debe ser manejado por el departamento de recurso humano, el gerente de este departamento dirige y vigila todo lo relacionado a pagos, comisiones, vacaciones, cumplimiento de horario, amonestaciones, para ello existen parámetros y lineamientos en la empresa.

- f. Subordinación de interés individual al interés general. Existen dos tipos de interés, a saber. El interés individual de los empleados, y el interés general de la organización. El interés individual se le debe dar menor importancia, mientras que el interés general debe tener mayor importancia. Si no, la organización colapsará.
- g. Remuneración. La remuneración es el precio por los servicios recibidos. Si una organización quiere que los empleados sean eficientes y de mejor rendimiento, entonces debe tener una buena política de remuneración. Esta política debe dar la máxima satisfacción tanto para el empleador como para los empleados. Debe incluir tanto los incentivos financieros y no financieros. En práctica: La remuneración debe ir acorde al cargo y la actividad desempeñada y tener en consideración la experiencia, el tiempo empleado, los conocimientos de la persona, entre otras.
- h. Centralización, la autoridad se concentra sólo en pocas manos. Sin embargo, en la descentralización, la autoridad se distribuye a todos los niveles de gestión. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada. Si existe una centralización completa, entonces los subordinados no tienen autoridad (poder) para llevar a cabo su responsabilidad (deberes). Del mismo modo, si no hay descentralización completa, entonces el superior no tendrá autoridad para controlar la organización. Por lo tanto, debe haber un equilibrio entre la centralización y la

descentralización. En la práctica: Se aplica un poco de las dos, para que el superior conserve la autoridad para controlar la organización y los subordinados tengan algo de autoridad para llevar sus deberes.

- i. Cadena escalar. Jerarquía es una línea de autoridad o cadena de mando. La jerarquía une a todos los miembros (directivos y empleados) de arriba a abajo. Cada miembro debe saber quién es su superior. También debe saber quién es su subordinado. La jerarquía es necesaria para una buena comunicación y no debe romperse. Sin embargo, si la acción rápida es necesaria, esta cadena se puede romper.
- j. Orden. Debe haber una Orden de cosas y personas en la organización. Para las cosas se llama orden material. Para las personas se llama Orden Social. Orden de materiales se refiere a un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Orden social se refiere a la selección del hombre adecuado en el lugar adecuado. Debe haber una disposición ordenada de los recursos, tales como hombres y mujeres, dinero, materiales. Una desviación puede conducir a un mal uso y el desorden.
- k. Equidad. Los gerentes deben utilizar la equidad en el trato con los empleados. La equidad es una combinación de bondad y justicia. Equidad crea lealtad y devoción en los empleados.
- l. Estabilidad del personal. Un empleado necesita tiempo para aprender su trabajo y llegar a ser eficiente. Por lo tanto, se le debe dar tiempo para ser eficiente. Cuando él llega a ser eficaz, debe ser permanente. En otras palabras, los empleados deben tener la seguridad laboral. En la práctica: No se debe cambiar al personal de cargo a cada rato, de

esa forma nunca van a obtener la experiencia necesaria para realizar las labores con éxito.

- m. Iniciativa. La administración debe fomentar la iniciativa. Es decir, se debe alentar a los empleados a hacer sus propios planes y la ejecución de estos planes en los procesos de la empresa. Esto traerá satisfacción a los empleados y a su vez el éxito de la organización. Por ejemplo: La directiva debe motivar a los empleados a hacer sus propios planes y pautar la ejecución de los mismos y contemplar que en algunos casos pueden cometerse errores.
- n. Ponerse la camiseta. En tiendas Oxxo, el espíritu de equipo, la dirección debería crear la unidad, la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados. Deben evitar la división y la política de gobierno. En la práctica: Se motiva al trabajo en equipos para alcanzar logros comunes donde cada quien aporta un poco de su conocimiento y destreza.

Por lo que el clima organizacional, basa su descripción en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Tanto el clima como la rotación de personal, se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.



Imagen 5. Prioridades estratégicas de TIENDAS OXXO

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "Importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización exporta al ambiente los resultados de sus operaciones.

3.1 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Toda empresa u organización debe definir las funciones de sus departamentos y describir sus puestos de trabajo. De forma muy general, en toda empresa de tamaño grande o mediano se pueden diferenciar cuatro tipos de puestos de trabajo:

- Directivos. Responsables de supervisar el trabajo de los mandos intermedios, establecer objetivos y supervisar el funcionamiento de los departamentos.
- Mandos. Intermedios. Supervisan el trabajo de los técnicos y operarios.
 - Técnicos. Su responsabilidad suele ser individual y está centrada en un trabajo concreto, específico y especializado (producción, marketing, entre otros.).
 - Operarios y empleados. Su responsabilidad se circunscribe a su propio trabajo, esté orientado al uso de maquinaria o administrativos.

Para diagnosticar el clima organizacional, se utilizó la técnica del diagrama de Ishikawa³¹. Se procedió a considerar la información de asesores comerciales y con líderes de tienda comisionistas, se realizó el ejercicio de lluvia de ideas, identificando cuatro grandes rubros: Empleados, comisionistas, OXXO y trabajo.



Imagen 6. Diagrama de Pescado en Tiendas OXXO.

³¹ ISHIKAWA, K. Introducción al control de calidad. España: Ediciones Díaz de Santos. (1989).

Las metas de los empleados que les permita progresar de manera individual hacia un objetivo deseado. Realizar reuniones con cada uno de ellos y motivarlos a ser parte del proceso de la organización para diseñar y establecer las metas con base a sus ideas.

Esto tiene como fin ayudar a que los empleados se sientan valorados y partícipes del éxito alcanzado.

Las categorías que se analizaron fueron Comportamientos esperados y No esperados basados en el comportamiento FEMCO en donde se establece que todo colaborador de FEMCO debe conocer y apearse a los Comportamientos esperados y lineamientos que se indican dentro de la normativa:

- 1) Valores
- 2) Cultura FEMCO
- 3) Imagen y Limpieza
- 4) Seguridad y Protección
- 5) Jefe Inmediato
- 6) "Plataformas OS:
 - *Comercial
 - *RH
 - *Administrativo
 - *Procesos Operativos
 - *Logística"
- 7) Proveedores Locales y Nacionales
- 8) Líderes y sus Empleados
- 9) La Operación
- 10) Comunicación de la Información
- 11) Organización/Plaza
- 12) Comunidad de las Tiendas y competencia

3.2 PERFILES

Las siguientes tablas muestran la relación del comportamiento esperado en cada uno de los perfiles dentro de Tiendas OXXO.

- A. ***Establecer los objetivos*** ya que esto integra el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe reunir y demostrar el aspirante a cursar con la finalidad de garantizar su formación.

A.1 Líder de tienda. Es el encargado de la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. Su función es planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios. Debe incrementar las ventas mensuales presupuestadas y obtener un resultado óptimo de inventario en Tienda, respetando las políticas, normas, estándares operativos y administrativos buscando garantizar la entera satisfacción del cliente óptimo de desempeño de su equipo de trabajo.

A.2 Asesor de tienda. Debe asegurar el cumplimiento de estándares de operación en Tienda con base a los procesos establecidos para la operación de la tienda y garantizar la satisfacción del cliente.

- B. ***Mejorar el Clima laboral y los incentivos*** que se encuentra vinculada con las condiciones de trabajo, materiales, estabilidad laboral, técnicas, ecológicas, compensaciones salariales, diseño de puestos, seguridad e higiene, comportamiento y estructura organizacional, tipo de liderazgo, entre otras.

B.1 Líder de Tienda. Debe estar consciente que el personal es retenido con incentivos que los impulsen a quedarse más tiempo en la organización. Es necesario que los empleadores conozcan el talento humano que poseen, tienen que saber qué tipo de generaciones interactúan a fin de que se pueda saber qué modelo es el más conveniente de acuerdo con el tipo de perfiles y edades que trabajan en el mismo espacio laboral.

Esto con el fin de implementar modelos de retención según intereses, gustos y preferencias de los subgrupos que culturalmente o por generación, no les motivan las mismas cosas. Juegan un papel clave en el éxito del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa.

La organización OXXO ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes.

Estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con los líderes que con la empresa; es por ello que una de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, debe ser el liderazgo.

Consideran que los empleados deben incluirse en los proyectos como la capacitación y que se genere un clima de innovación. Esto se logra en el momento en el que se adopta, desde la dirección general, una cultura de innovación para el cambio, para la captación del mejor talento y de los mejores proyectos.

B.2 Asesor de tienda. Es el personal que debe incrementar las ventas mensuales presupuestadas y obtener un resultado óptimo de inventario en

Tienda, respetando las políticas y normas, estándares operativos buscando garantizar la entera satisfacción del cliente y el óptimo desempeño de su equipo de trabajo. Evaluar las actitudes con base en una cultura enfocada en el servicio al cliente, es una buena manera de identificar los aspectos básicos de la cultura organizacional ya que es necesario hacer que los directivos de las organizaciones pierdan el miedo y que se atrevan a aplicar la metodología donde se implementen proyectos de cambio.

Asesor de tienda		
Comportamiento FEMCO	Comportamiento esperado	No esperado
	Objetivos positivos	Negativos
Valores	9	11
Cultura FEMCO	12	8
Imagen y Limpieza	8	1
Seguridad y Protección	9	6
Jefe Inmediato	7	7
Plataformas OS: *Comercial *RH *Administrativo *Procesos Operativos *Logística	8	8
Proveedores Locales y Nacionales	7	9
Líderes y sus Empleados	23	4
La Operación	25	8
Comunicación de la Información	12	3
Organización/Plaza	7	4
Comunidad de las Tiendas	12	2
Competencia	5	2
TOTAL	144	73

Tabla 1. Perfiles Descripción de Comportamientos Asesor de Tienda

Líder de Tienda		
Comportamiento FEMCO	Comportamiento esperado	No esperado
	Objetivos positivos	Negativos
Valores	9	11
Cultura FEMCO	11	8
Imagen y Limpieza	5	1
Seguridad y Protección	7	6
Tienda	5	5
Jefe Inmediato	6	7
Colaboradores	11	12
Proveedores Locales y Nacionales	3	3
Tienda Operación	10	11
Empleados de tienda	17	3
Asesor comercial	8	8
Organización/Plaza	8	4
Cliente	11	12
TOTAL	111	91

Tabla 2. Perfiles Descripción de Comportamientos Líder de Tienda

La descripción de perfiles de Tiendas OXXO, permitieron identificar la mejora del comportamiento organizacional de sus dos principales perfiles, a través de la descripción de puestos de las Tablas 1 y 2 en donde el clima organizacional es producto de las percepciones de los trabajadores y están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de una organización.

Como conclusión a este Capítulo, cada individuo constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa y sus objetivos estratégicos, ya que serán los que se desarrollaran en planes de acción, tratando de mejorar la situación actual de OXXO y disminuir la rotación de personal de tiendas:

1. El Posicionamiento dentro del top 10 de las empresas locales que sean “el mejor lugar para trabajar”, que la persona solicitante de empleo busque a OXXO en primera instancia, ofreciendo los mejores beneficios y condiciones de trabajo.
2. Diseñar e implementar los manuales, políticas y procesos de recursos humanos suficientes para cubrir las necesidades de los empleados de tienda.
3. Redefinir la estructura organizacional, incorporando un puesto para la administración de personal de tienda y modificando la estructura jerárquica del esquema de empleados propios.
4. Implementar la encuesta de clima organizacional o índice de satisfacción de empleado de líder de tienda, con periodicidad anual, aplicada a través de los medios electrónicos (internet).
5. Adecuar la especificación del puesto de los empleados de tienda, adaptado a las necesidades locales y a la temporalidad de rotación que se presenta.
6. Mejorar la cultura organizacional de la comunicación vertical, asegurando que el empleado este enterado de lo que sucede en la organización.

7. Incrementar las prestaciones no financieras y de servicios al personal (guardería, transporte público, becas de estudios) que cubran necesidades básicas del personal de tienda, para incidir en su pertenencia en el empleo e incrementar su calidad de vida.

Como conclusión a esta Tesina “Comunicación Organizacional como rol fundamental en la operación de Tiendas OXXO”, para obtener el grado de Licenciado en Comunicación de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Lasallista Benavente, es importante mencionar que las características organizacionales en conjunto con los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tienen un impacto directo en los resultados organizacionales.

El denominado clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción. Un adecuado permite diagnóstico del estado de ánimo de la empresa sino también de sus colaboradores, además proporciona el conocimiento acerca de qué factores lo afectan, de forma tal que se pueda establecer planes de acción y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima.

- Asesor de Tienda debe conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. Orientar, ayudar y manejar el grupo de asesores del punto de venta. Administrar coherentemente su agenda de trabajo.
- Líder de Tienda. En este esquema recibe una tienda Oxxo con mercancía, anaqueles, equipo, proveedores y clientes. Tiene la responsabilidad de integrar a tu propio equipo y ser su propio jefe(a).

Tanto asesor como líder, juegan un papel clave en el éxito de la organización, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa.

Las tablas expuestas consideran factores de suma importancia; liderazgo, calidad, identificación con la institución, comunicación, oportunidad de desarrollo, trabajo en equipo, innovación y cambio, condiciones de trabajo, planilla, y administración del capital humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración, Guía del alumno, SABES, Reimpresión 2010.
2. Administración, Guía del alumno, SABES, Reimpresión 2010.
3. Diccionario de la Real Academia Española.
4. BARBA ÁLVAREZ A. De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. Edición 5ta. 2013. México. p.150
5. CHIAVETANO, I. Administración de recursos humanos. 5ta ed. Mc Graw Hill. 2001. Colombia. p. 79.
6. CHIAVETANO, I. Administración de recursos humanos. 5ta ed. Mc Graw Hill. 2001. Colombia. ps. 251-255.
7. CHIAVETANO, I. Administración de recursos humanos. 5ta ed. Mc Graw Hill. 2001. Colombia. ps. 296 - 305.
8. GARCÍA OROZCO J. Gestión de la información y el conocimiento. México: Sistema de Universidad Virtual. Universidad de Guadalajara. 2010.Pág. 136
9. ISHIKAWA, K. Introducción al control de calidad. España: Ediciones Díaz de Santos. (1989).
10. NEWSTROM JOHN W. El Comportamiento Humano en el trabajo. 3era Ed. Mc Graw Hill. 2014. México. p. 17.
11. RAVIER, L. Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia. 3era Ed. Dunken.2005. Buenos Aires. p. 261
12. ROBBINS, STEPHEN.P. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Ed 10. 2009. México. p. 72
13. RODRÍGUEZ SEGURA ERIK FABIAN & CUPUL MORENO LAURA. Empoderamiento de las mujeres desde un contexto universitario. Editorial Académica Española Edición 1era. 2018 Madrid, España. p. 15.
14. SHANNON Y WEAVER, Journal Bell System Technical Journal.

15. W, RUE LESLIE. Administración Teorías y Aplicaciones. 10 Edición. Edit. Alfaomega, 2015, México, p. 54.
16. HELLRIEGEL, D. Comportamiento Organizacional. 10ma ed. Thomson Editores. 2005. México. p. 530.

OTRAS FUENTES

<http://administracion.realmexico.info>

<https://cirklo.mx/proyectos/oxxo>

http://www.oxxo.bumeran.com.mx/aplicantes/lider_mercantil.php

<https://www.oxxo.com/quienes-somos>

<https://www.oxxo.com/responsabilidad-social>

<https://www.oxxo.com/responsabilidad-social>

<https://www.oxxo.com/responsabilidad-social>

http://www2.oxxo.com/oxxo/empleo_bolsa.html

http://www2.oxxo.com/oxxo/acercade_historia.html

<https://www.oxxo.com/assets/008/24508.pdf>

http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10_intervencion/10_4.pdf