

20124
57



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"**

**ANTAD: UNA ORGANIZACIÓN
CON TRADICIÓN**

**REPORTE DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO
TALLER EXTRACURRICULAR
P R E S E N T A :
MARTHA ANGÉLICA MARTÍNEZ DÍAZ**

ASESOR: LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ



MÉXICO, D.F.

JULIO 2003



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

A MIS PADRES:

Por ser el mejor ejemplo en mi vida, por el apoyo incondicional y la comprensión constante. Por ser parte fundamental de mi crecimiento personal y profesional.

Mil Gracias. Los quiero mucho.

A HÉCTOR:

Por confiar siempre en mí y por estar presente en todo momento. Por servirme como guía para dar y hacer siempre lo mejor.

Gracias niño. Te quiero mucho.

A FREYDIURA:

Por dar siempre el mejor consejo en los momentos difíciles y por su disposición y compañía en los momentos felices.

Muchas Gracias . Te quiero comadriux.

A MARYEL:

Por su compañía y el apoyo que me brindó para la realización de este trabajo.

A FER:

Por la disposición siempre oportuna, por escucharme y ofrecer siempre las mejores alternativas, por la confianza y por creer en mis capacidades.

Muchas Gracias

A IRIANA:

Por compartir esta ardua aventura

A TODOS LOS PROFESORES DEL SEMINARIO:

Por sus enseñanzas, por propiciar el cumplimiento de nuestras metas y por fomentar nuestro desarrollo profesional.

Muchas Gracias

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por otorgarme la oportunidad de estudiar una licenciatura y generar una visión distinta, que me ha permitido desarrollar y sensibilizar mis conceptos de vida.

A KENNY, BELLA, DICKINSON, YOYA Y DEVIL:

Por su simpática compañía en las noches de desvelo

Introducción

CAPÍTULO 1 ENTORNO ORGANIZACIONAL

1.1. Nacimiento de la Organización	9
1.2. La ANTAD como sistema	13
1.3. Insumos de la organización	14
1.4. Sistemas frontera	26
1.5. Perspectiva contingente	27
1.6. Diagnóstico	33

CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA FORMAL

2.1. Hacia una tipología de la organización	38
2.2. Filosofía de ANTAD	39
2.3. Estructura formal de las organizaciones	43
2.4. Tipología de grupos organizacionales	45
2.5. Proceso formal de trabajo	47
2.6. Documentos organizacionales	58
2.7. Estructura de autoridad en ANTAD	63
2.8. Estructura de las comunicaciones	72
2.9. Diagnóstico	73

CAPÍTULO 3 FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Funcionamiento, grupos y actores de ANTAD	80
3.2. Funcionamiento ideal y real de la organización	80
3.3. Medición del proceso de trabajo	93
3.4. El actor en la organización	114
3.5. Características de los actores y el poder	123
3.6. El actor y el grupo	134

3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7. El Líder 136

3.8. Diagnóstico 137

CAPÍTULO 4 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

4.1. El costo generalizado de la acción en las organizaciones 143

4.2. Problemas informativos 149

4.3. Modelos de información en ANTAD 151

4.4. Conflictos comunicativos en la organización 152

4.5. Los actores y sus relaciones en ANTAD 156

4.6. Comunicación y actores 167

4.7. Estrategia comunicativa 170

4.8. Diagnóstico 171

CAPÍTULO 5 CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1. Perspectiva de la cultura organizacional 175

5.2. Cultura organizacional en ANTAD 177

5.3. Comunicación organizacional 182

5.4. La ANTAD: Diferencias y similitudes organizacionales 185

5.5. Propuesta de comunicación 193

5.6. Diagnóstico 203

Conclusiones Generales 205

Anexo 207

Bibliografía 221

4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

Las organizaciones constituyen uno de los más importantes elementos institucionales y/o empresariales de nuestro país, ya que dentro de ellas se llevan a cabo , todos los procesos productivos que permiten generar, productos y servicios a la sociedad.

Algunas de ellas fungen como mediadores y permiten regularizar las actividades que desarrollan empresas comerciales en México, tal es el caso, de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., (ANTAD), que a lo largo de 20 años de existencia ha contribuido al desarrollo y promoción del comercio organizado.

Esta organización de servicio es importante dentro ámbito del comercio organizado, ya que dirige sus acciones a mejorar el desempeño de las labores comerciales que realizan las cadenas de autoservicio, departamentales y especializadas en nuestro país.

Dentro de la presente investigación, esta organización será nuestro objeto de estudio, ya que, representa a una de las muchas organizaciones existentes en México, que nos puede dar elementos para caracterizar y comprender cómo funcionan.

El tema que tiene como meta desarrollar el presente estudio está relacionado directamente con las organizaciones, su funcionamiento y primordialmente los proceso de comunicación que rigen a la ANTAD.

En este marco, la comunicación es de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que sirve para vincular las formas de pensamiento que se combinan dentro de una organización, permite a los miembros establecer interacciones e interrelaciones que definan y delimiten competencias, asimismo la comunicación economiza energía y sirve para mejorar procesos y relaciones entre los integrantes.

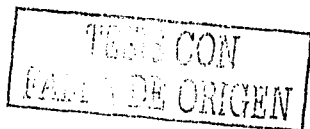
La comunicación dentro de las organizaciones permite también, llegar a un proceso de retroalimentación que permita conocer las necesidades de los miembros, de la organización y reajustar los mecanismos internos, para obtener beneficios comunes.

La presente investigación pretende identificar los ámbitos de desarrollo, la estructura, el funcionamiento, la comunicación y proponer una estrategia comunicativa que contemple la cultura de la ANTAD, a sus miembros y que busque crear y fortalecer su desarrollo organizacional, para hacerla mayormente habitable.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó un procedimiento de análisis basado en un marco teórico-conceptual que guía el estudio, se tomaron en consideración distintas teorías, como sistemas, humanista, contingente.

El estudio está basado en el primer capítulo, en investigación documental, la cual se obtuvo de la organización, como trípticos, revistas y publicaciones internas, a fin de ubicar en primera instancia, los ámbitos de desarrollo y establecer sus competencias y apertura ante sus públicos externos, y en segunda instancia con el fin de identificar su grado de respuesta ante contingencias.

La investigación documental, revistas y publicaciones se utilizaron también para definir la estructura interna de la organización, así como para recuperar sus antecedentes y desarrollo. El análisis se realizó tomando como argumento la teoría de sistemas y recuperando la información que formalmente tiene disponible la ANTAD.



Introducción

Durante los capítulos precedentes se recurrió a la aplicación de entrevistas, técnica de observación, hojas de inspección para evaluar los procesos productivos, la comunicación, el comportamiento y la percepción de los miembros dentro de la organización. Con el fin de establecer campos de análisis que nos llevaran a definir su cultura organizacional, la comunicación y el manejo del poder dentro de ella.

Las organizaciones por tanto, tienen relevancia, ya que en ellas se entretienen ininidad de relaciones que dan vida al trabajo, a los productos y a los servicios para lo cual han sido destinadas, por ello un estudio organizacional es importante para establecer mecanismos que permitan mejorar la cultura en las organizaciones y logren hacer más habitable su estancia en ella.

Por un lado esta investigación define la estructura, el funcionamiento, y la comunicación que se genera dentro de la ANTAD, lo cual puede ofrecer un perfil, para definir cómo son y cómo están conformadas las organizaciones mexicanas. Y por otro, describe los procesos, la actuación de los miembros dentro de ella, las formas de comunicación, las relaciones de poder, los aciertos y las ineficiencias de la misma.

La exposición de todos estos datos y su análisis permiten crear una propuesta de intervención que tome en cuenta las áreas problemáticas de la ANTAD y resarcir problemas que impidan una estancia óptima dentro de ella, esto tomando en cuenta que las organizaciones son los lugares donde la mayoría de las personas pasan su tiempo, ya sea por necesidades económicas o desarrollo personal.

Por ello, es importante crear, mecanismos que permitan a su integrante satisfacer sus necesidades económicas, profesionales, pero también motivacionales y emocionales, mejorar sus interrelaciones y hacer más eficiente su trabajo para beneficio personal y de la organización.

La aportación de esta investigación es que proporciona elementos para elaborar un perfil del cómo se comportan las organizaciones en nuestro país. Asimismo ofrece una alternativa basada en la comunicación, como un mecanismo de integración y ajuste, que permite mejorar los procesos y las interrelaciones entre los miembros de la organización.

Así estudios como este podrán servir para diagnosticar áreas de oportunidad y propiciar que las organizaciones se preocupen por mantener una cultura y ambiente adecuado a las necesidades de sus miembros, integrando las metas organizacionales, que le permitan obtener mayores beneficios y hacer más exitoso su trabajo

Sin embargo, así como la investigación de ANTAD, provee de datos importantes para sustentar su análisis y una propuesta de solución de índole comunicativo, también tuvo limitaciones para ser realizada y abordar mayores aspectos viables de análisis.

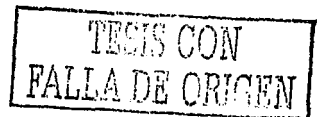
La ANTAD a pesar de ser una organización con tradición dentro del comercio detallista y estar definida y conformada estructuralmente, no cuenta con documentación completa sobre sí misma, sus procesos, políticas y expectativas que pudieran ayudar al investigador a enriquecer el análisis.



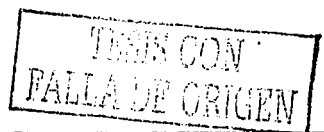
Introducción

Asimismo, no se encontró entera disposición de los miembros de la organización para aportar datos al estudio, ya que cuando se requirió de su participación, para realizar entrevistas o aplicación de cuestionarios, algunos de ellos, no lograron proporcionar información, esto debido al tiempo que implicaba o bien a las actividades que ya tenían agendadas.

Sin embargo, el estudio de las organizaciones y en particular el análisis que se presentará a continuación de la ANTAD, es un trabajo que si bien puede tener problemas, y puede ser refutado y discutido, servirá para ofrecer datos y parámetros de análisis discusión, comparación, ayudarán al desarrollo de los análisis o estudios en este ámbito.



CAPÍTULO 1. ENTORNO ORGANIZACIONAL



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

1.1. NACIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

En el ámbito social existen diversas organizaciones que contribuyen al desarrollo del país, comenzaremos diciendo que una organización se caracteriza por ser un grupo de dos o más personas que poseen objetivos comunes y que saben que el logro de éstos "solo se alcanza mediante actividades de cooperación, obtienen materiales, energía e información del medio ambiente" (Fernández, 1991:13), las transforman a través de procesos internos y las reintegran al ambiente para ofrecer bienes o servicios, cumpliendo con estas características nace en 1983 la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., la cual será objeto de estudio en los siguientes apartados y a quien nombraremos a partir de este momento como ANTAD.

En 1982 cuando el país sufría una inflación de casi 80% que el gobierno trataba de frenar y revertir a través de controles e precios en el comercio organizado, surgió un grupo de empresarios que unieron sus esfuerzos para formar una asociación que hiciera eficientes los sistemas de distribución del comercio detallista (1). Buscaban difundir y defender los principios de la libre empresa y de la competencia leal y abierta.

El análisis de las circunstancias que vivía el mercado nacional dio como resultado el surgimiento de la asociación. Los gobiernos de Echeverría y López Portillo derivó en un proceso permanente de alta inflación, lo que provocó una marcada reducción del poder adquisitivo de las mayorías.

Se establecieron controles de precios y constantemente se publicaban noticias en las que se destacaba la imagen del comerciante "deshonesto". Los ataques se enfocaron al comercio más visible: las grandes cadenas de tiendas.

Por lo que en ese año un grupo de empresarios detectó la necesidad de unirse para poder defender los intereses del comercio de las tiendas de autoservicio y departamentales del país, por lo que Jaime Alverde, representante de la cadena de autoservicios Gigante y Héctor Uriarte, representante de Tiendas Aurrerá, comenzaron a discutir estas inquietudes con la CANACO, a fin de agruparse para promover y defender los intereses de los propietarios de estas cadenas comerciales.

Para esto surgió la idea de formar una asociación que agrupara a las grandes cadenas de tiendas del país, tomando en cuenta el modelo, del Food Marketing Institute, con sede en Washington, quien había logrado unir a grandes cadenas dedicadas a la venta a menudeo, para formar un grupo de diálogo con el gobierno, a fin de solucionar problemas de la industria distributiva. Así con la colaboración de el doctor Robert O. Aders, miembro del Food Marketing Institute, comenzaron a planear lo que podrían hacer para lograr buenos resultados en México.

(1) Entenderemos como comercio detallista a un sistema de venta directa al consumidor donde se exhiben productos y artículos de forma abierta, previamente clasificados por categorías, tipos, áreas o departamentos y que se genera en las tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas de nuestro país



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

Para lo cual, consideraron que "era necesario dejar a un lado las diferencias en las ideologías individuales de cada empresa para llegar a un concepto que uniera, lo que es y representa el comercio organizado" (Boletín Antena, México, 1983), asimismo se preocuparon por definir cómo obtener su financiamiento, por lo que sugirieron realizar convenciones y /o exposiciones con el apoyo de los más importantes industriales del ramo de alimentos en el país, a fin de recaudar los fondos que se requerían para hacer funcionar la asociación.

En ese mismo año se invitó a formar parte del grupo organizador tanto a las cadenas de autoservicio como a las departamentales; mientras que un grupo de abogados se dedicó durante dos meses a elaborar la estructura legal de la ANTAD. Así para 1983, Elisa Margaona, directora fundadora de la asociación, comenzó las visitas al comercio organizado, quienes aceptaron casi de inmediato, a partir del mes de junio de ese mismo año se conformaron los primeros representantes de las tiendas comerciales ante ANTAD, quedando conformados por Aurrerá, Op. De Tiendas de Descuento, Almacenes García S.A., Almacenes Zaragoza S.A., Astor S.A., Blanco Sucesores S.A., Casa Ley S.A. de C.V., Comercial Mexicana, S.A. de C.V., Chedraui, Super Economía, S.A. de C.V., Gigante, S.A., Mercados del Real, S.A., Operadora Suburbia, S.A. de C.V., París Londres, S.A., Liverpool México, S.A. de C.V., Salinas y Rocha, S.A., El Sardinero, S.A., Soriana, Administración de Tiendas de Descuento, S.A., Unidad Comercial de Todo, S.A., F.W. Woolworth Co., S.A. de C.V.

En ese mismo año, se eligió a su primer presidente, quedando con el cargo el Lic. Henry Davis Signoret, representantes de Aurrerá, Op. De Tiendas de Descuento, quien permaneció en el cargo hasta 1986.

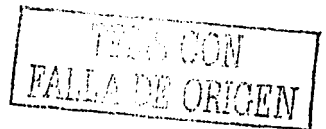
Una vez decidido el nombre de la Asociación, se formó el acrónimo ANTAD y se procedió a la elaboración de un logotipo. Este fue el resultado de los creativos de Aurrerá, quienes lo diseñaron representando a la familia, donde figura una cabeza femenina, una masculina y una más pequeña, la del hijo, todos sonrientes y protegidos bajo el nombre de ANTAD.

1.1.2. Sus Transformaciones

En mayo de 1984, Henry Davis le mostró a la directora de ANTAD, la convención del Food Marketing Institute, en Dallas, y coincidieron en crear una con similares características, por lo que en octubre de ese mismo año, se inaugura la primera Convención de ANTAD, realizada en el Hotel de México.

Se presentaron 134 módulos en un área de exposición de 7 mil metros, donde se exhibían productos de belleza, alimentos, moda y equipos electrónicos, esto gracias al apoyo de sus asociados, ya que ANTAD, carecía de estructura (su staff era una directora, una secretaria y un contador) y aún no tenía presencia ni fuerza entre los grupos de industriales.

Ya para 1985 se lleva a cabo la segunda Convención ANTAD e ingresa a la asociación "un joven capaz, con talento organizativo y gran eficiencia" (Boletín Antena, México, 1985), el contador David Martínez Rojas, actual Director General. En esta exposición asisten 18 mil 225 expositores de toda la República Mexicana, se realizaron 31 conferencias simultáneas, y se ofrecieron videocasetes con las técnicas modernas aplicables al sector comercial.



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

En ese mismo año , la ANTAD, comenzó una "Campaña de Imagen", para la que se diseñaron 16 enormes cartelones en los que se ilustraban las acciones que realizaba el comercio organizado y que hablaban de él como un sector del comercio que pagaba impuestos, creaba fuentes de trabajo, "actuaba como agente de compras del ama de casa" (Boletín Antena; México, 1985), respetaba el peso exacto y en general contribuía al bienestar de la comunidad.

En 1986 y 1987, se lleva a cabo la tercera y cuarta Convención, las cuales fueron encabezadas por el Licenciado Luis Santana Castillo, entonces director general de Gigante.

En 1988, bajo la presidencia del señor Leopoldo Mares Paredes, se realizó la quinta Convención, última realizada en el hotel de México, donde a pesar de que asistieron 22 mil personas, hubo inconvenientes, ya que "la primer noche un grupo de hombres armados con metralletas sacaron a los instaladores, porque se iba a celebrar ahí un baile anual de los tianguis populares" (Boletín Antena, México, 1987), posteriormente, ante un notario de ANTAD, argumentaron que había sido un pequeño error, por lo cual la asociación decidió cambiar de sede.

Para 1989, año de la séptima convención, el entonces Secretario de Comercio, Doctor Jaime Serra Puche y el Gobernador del Estado de Jalisco, Guillermo Cosío Vidaurri, cortaron el listón de inauguración del evento en la nueva sede que es, hasta nuestros días, el Centro de Exposiciones de Guadalajara, en el estado de Jalisco, para ese entonces se habían integrado dos miembros más a la asociación, el señor Manuel Álvarez, actual gerente del área de Membresía, así como el señor Armando Rodríguez, actual gerente del área de Administración y Finanzas.

En 1990, la octava convención, se llevó a cabo en Guadalajara, Jalisco, presidida por el señor Juan Manuel Ley, propietario de la cadena de tiendas de autoservicio Casa Ley, S.A. de C.V., y actual Presidente de Administración de la ANTAD. Posterior a esta convención la doctora Elisa Margaona informa al Consejo de la ANTAD, su decisión de retirarse del cargo "por motivos familiares y personales" (Boletín Antena; 1990), sustituyendo su cargo, el contador David Martínez Rojas; quién realiza la siguiente convención en 1991.

Las subsiguientes Convenciones se realizaron de 1992 al año 2002, sin embargo en el año 1997, el señor Chedraui Obeso, quien fungía como Presidente la Asociación, cede su cargo al actual Presidente, el Licenciado Luis Santana Castillo, en este mismo año se crea la segunda exposición en este ramo que hasta ahora realiza la ANTAD, surge "Mercancías Generales" Exposición para el Comercio Detallista, llevada a cabo en el World Trade Center de la Ciudad de México, donde se exhiben productos de 150 empresas, abarcando un total de 5 mil 546 metros cuadrados de área de exposición, y donde se presentan productos para el hogar, electrodomésticos, línea blanca, decoración, juguetes, etc.

En ese mismo año la ANTAD contaba con una revista que era distribuida entre sus asociados, con información sobre el comercio, innovaciones y nuevas tecnologías en ese rubro, llamada "Cadenas", la cual tiene que desaparecer por desacuerdos entre la casa editorial y la asociación, por lo cual ésta decide abrir un concurso entre varias casas editoras para que editen su nueva revista, proceso que lleva un par de años.

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

Para 1999, Editorial Red S.A. de .C.V, gana la licitación y comienza los trabajos conjuntos con ANTAD para crear la que ahora es su revista "Al Detalle", asimismo la asociación sigue observando crecimiento en sus exposiciones incrementando la participación de cadenas asociadas e industriales.

Para el año 2001 ANTAD contaba ya con 101 cadenas asociadas de las cuales 56 eran tiendas de autoservicio, 27 departamentales y 18 especializadas, abarcando ya unos 3,793 establecimientos que cubrían una superficie de más de 6 millones de metros cuadrados en piso de venta.

1.1.3. Cómo está conformada actualmente

En el año 2002 la ANTAD continua editando su revista, incluye Directorio de Asociados a su gama de productos, así como audio-conferencias y su página de internet.

Para este mismo año, ya cuenta con la integración de dos asociados más: Muebles Dico y Office Max, quienes conforman ya un total de 103 afiliados, distribuyéndose en 48 de autoservicios, 22 departamentales y 33 especializadas, generando un total de 5 mil 514 establecimientos con 8.3 millones de metros cuadrados de piso de venta.

El evento de "Mercancías Generales" cambia de sede y se realiza a partir del año 2002 en el Hipódromo de las Américas de la Ciudad de México. En tanto, la Convención de Guadalajara, sufrirá cambios que se verán reflejados en su 20 aniversario, a celebrarse el año entrante, ya que disminuirán los eventos sociales y se enfocarán más a crear una cultura de negocios en comercio detallista.

Para cubrir con la realización de todas sus actividades, la organización ha tenido que conformar áreas que trabajen para crear sus productos y servicios, así como aquellas que dirijan y coordinen estas labores, por lo cual la ANTAD, se encuentra conformada como sigue:

- Presidente del Consejo de Administración
- Presidencia Ejecutiva
- Dirección General
- Dirección de Relaciones con Gobierno
- Subdirección de Relaciones con Gobierno
- Subdirección de Servicios Membresía y Desarrollo
- Subdirección de Convenciones
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Desarrollo
- Gerencia de Membresía
- Gerencia de Capacitación
- Jefatura de Comunicación
- Servicios

Las áreas antes mencionadas conforman actualmente a la asociación, cada una de ellas cumple funciones que le permiten a la organización llevar a cabo sus procesos. A continuación se analizará a la ANTAD como un sistema, asimismo se caracterizarán sus entornos de desarrollo

1.2. LA ANTAD COMO SISTEMA

Dada la naturaleza de las organizaciones en este apartado se abordará el análisis de la ANTAD retomando la Teoría de Sistemas, ya que ésta nos permite observar a las organizaciones como sistemas, que poseen funciones y al mismo tiempo se interrelacionan directa o indirectamente con el ambiente externo, lo cual les permite mejorar su funcionamiento. En este sentido se considerará a la ANTAD como una sistema viviente donde todas las partes que la conforman (subsistemas) se interrelacionan y afectan entre sí; y como un sistema abierto que se caracteriza por tener una "interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio" (Martínez en Fernández, 1991:52)

1.2.1. Ambiente en el que se desarrolla la ANTAD

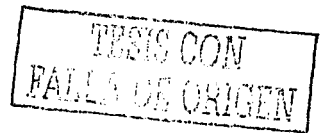
Como ya se comentó anteriormente las organizaciones no funcionan de forma aislada, sino que entran en relación constante con uno o varios ambientes, entendiendo como ambientes a todos "aquellos factores, tanto físicos como sociales externos a la organización" (Baptista en Fernández, 1991:277), y que son importantes considerar para la toma de decisiones. Así podemos mencionar que la ANTAD se desenvuelve de manera constante y continua en ámbitos de índole Económico, Comercial y Legal.

En este punto señalaremos que para esta organización la relación con el ámbito Económico es de carácter general, ya que no depende directamente de él para funcionar, es decir que como asociación pertenece a ese ambiente, pero sus procesos, toma de decisiones, ingreso de recursos financieros, humanos, tecnológicos, etc., no se ven afectados directamente por los cambios o inestabilidad del sistema económico.

Los ámbitos Comercial y Legal en cambio son vitales para el funcionamiento de la ANTAD, ya que este par de ambientes se convierten entonces en relevantes para la organización, debido a que los necesita para funcionar efectivamente, de este ambiente se desprenden dos tipos de estímulos como lo comenta Fernández Collado, estímulos primarios, que son los que "conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización" (Baptista en Fernández, 1991:278) y estímulos secundarios que afectan de manera más general a la organización.

Así para ANTAD el ámbito comercial es relevante; por lo que debe estar al pendiente de los mercados, la competencia, las nuevas tecnologías, los climas de negocios etc. (estímulos primarios), que se presentan en el comercio generado por las tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas, lo cual le permite cumplir con el objetivo de servir a sus asociados en este rubro.

Asimismo posee un segundo ámbito relevante y este es el legal, ya que tiene que estar al tanto de normas jurídicas, reglamentos, reformas legislativas, debe estar en reuniones constantes con representantes de la administración pública, autoridades Federales, Estatales, Delegacionales y Municipales, para discutir sobre las disposiciones en materia de comercio, impuestos etc., que lleguen a afectar, retrasar o bien beneficiar las actividades de sus asociados.



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

1.3. INSUMOS DE LA ORGANIZACIÓN

El ambiente externo es necesario para cualquier organización, como señalamos anteriormente, ya que le proporciona información para que pueda tomar decisiones y al mismo tiempo la provee de los recursos que no puede generar por sí misma, así la ANTAD recurre a obtener insumos financieros, materiales, humanos, tecnológicos e información de su entorno y los reingresa al interior para elaborar sus productos.

La asociación recibe recursos financieros por parte de las cadenas comerciales asociadas, que en total son 103 de toda la República Mexicana; asimismo recibe recursos por la venta de stands para las exposiciones que realiza en Guadalajara y Distrito Federal, cuenta con patrocinios por parte de empresas como Coca-Cola, Pepsi, La Costeña y Telmex para la realización de eventos sociales; de la misma manera recibe ingresos económicos por la venta de sus publicaciones, como Directorio de Asociados, Manuales y Audio Conferencias.

La parte humana es fundamental para que esta organización pueda cumplir con sus objetivos, por ello cuenta con su plantilla de empleados (que son alrededor de 50 personas, entre directores, gerentes, coordinadores, jefes de área, asistentes, secretarías, personal administrativo, mensajeros, personal de intendencia, etc.) quienes cumplen tareas y funciones específicas que les permiten desarrollar actividades y crear productos y servicios.

Para ANTAD la participación de sus asociados es sumamente importante ya que éstos le envían estudios de índices de venta para establecer comparativos de índices de crecimiento en centros comerciales, le generan información sobre rotación de personal, asimismo le proporcionan bases de datos de su fuerza de trabajo de áreas como: marketing, comercial, publicidad, recursos humanos, finanzas, etc., que al mismo tiempo colaboran en las labores de capacitación, seminarios y conferencias que la asociación organiza. De esta manera todos estos datos sirven para realizar una promoción a gran escala de las convenciones y exposiciones que se realiza cada año.

En el mismo sentido, el Banco de México, la CANACO, CCE, COPARMEX Y CONCAMIN, así como el Food Marketing Institute (FMI), National Housewares Manufacturers Association (NHMA), National Retail Federation (NRF), Produce Marketing Association (PMA), National Convenience Store Association (NCSA) y la Asociación Latinoamericana de Supermercados (ALAS), colaboran constantemente con la ANTAD, con el objetivo de proporcionar canales apropiados para que industriales y comerciantes intercambien opiniones y conocimientos.

1.3.1. Cómo transforma sus insumos

En un entorno social, "la organización debe integrarse de tal manera que el proceso adecuado actúe sobre cada uno de los insumos en el momento preciso" (Stanley en Fernández, 1977:15), de tal forma que estos procesos que se realizan de manera coordinada por los miembros de la organización, generen productos y servicios que se reintegren al ámbito social, cumpliendo con esta dinámica la ANTAD genera en su interior mecanismos de transformación que le permiten cumplir con sus tareas.



Cuadro 1. Proceso de Transformación

INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS
Recursos Financieros Recursos Materiales Recursos Humanos Información	Planeación Logística Promoción Ventas	*Convención Nacional del Comercio Detallista *Seminarios Especializados *Conferencias *Revista "Al Detalle" *Directorio de Asociados

1.3.2. Productos que genera la ANTAD

La asociación como organización de servicio reintegra al ambiente los productos que genera a través de sus procesos internos, lo cual le permite cumplir con sus objetivos , para ello entra a "un ciclo continuo mediante el cual adquiere nuevamente los recursos para proseguir" (Fernández , 1991:15)

LA ANTAD genera los siguientes productos:

- a) Convención Nacional del Comercio Detallista, sede Guadalajara, Jalisco.
- b) Convención y Exposición para el Comercio Detallista "Mercancías Generales", sede, Distrito Federal
- c) Seminarios Especializados
- d) Programa de Conferencias
- e) Revista "Al Detalle"
- f) Directorio de Asociados

ANTAD lleva a cabo los siguientes procesos para generar sus productos y servicios:

Convenciones

a) La "Convención Nacional del Comercio Detallista", con sede en Guadalajara, Jalisco, que promueve la interacción entre el área de compras de las tiendas de autoservicio e industriales que desean vender sus productos. Se exhibe lo más importante de la industria de alimentos y tecnología comercial , así como las novedades en productos y servicios de este nicho del mercado.

b) La Convención y Exposición para el Comercio Detallista, denominada "Mercancías Generales" con sede en el Distrito Federal, donde se exhiben productos para el hogar, electrodomésticos, decoración, organización y limpieza del hogar, línea blanca, etc.

Para llevar a cabo estas dos exhibiciones se requiere de la intervención de cuatro áreas básicamente, Gerencia de Ventas, Gerencia de Membresía, Gerencia de Capacitación y Jefatura de Comunicación.

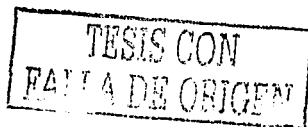
CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

El área de Ventas, a través de sus ejecutivos de cuenta inician la promoción del evento entre los industriales, empresas fabricantes de alimentos y artículos para el hogar, de toda la República Mexicana y el extranjero; se encargan de contactar a los industriales para que participen con un stand de exposición, les envían toda la información acerca del evento: costos, objetivos, beneficios, requerimientos, etc. y negocian su participación, los visitan en sus oficinas y al mismo tiempo continúan la promoción via telefónica.

Cuando los industriales aceptan participar en la exposición el área de ventas les envía el contrato para que lo requisiten y firmen, a continuación envían a personal de mensajería de ANTAD a cada una de las empresas que decidieron participar para que paguen lo correspondiente al stand que contrataron, posteriormente los ejecutivos envían, al área de ventas o marketing de las empresas expositoras, los formatos de registro (datos de la empresa) formatos de montaje (medidas, ubicación, accesorios, que permitan montar el stand), formato para participar en un programa de reuniones privadas con representantes del equipo de compras de las cadenas comerciales asociadas, y formato con los datos de los productos nuevos que el industrial desea exhibir.

Finalmente los ejecutivos de cuenta solicitan a los industriales el reenvío de estos formatos, ya con toda la información necesaria, para que el área de logística de ANTAD envíe a la sede del evento, Centro de Exposiciones Guadalajara o Hipódromo de las Americas, los requerimientos de montaje en el piso de exposición, de los stands, productos nuevos, salas especiales para exhibiciones, etc.

Figura 1. Proceso del Área de Ventas para generar la Convención Nacional del Comercio Detallista



ÁREA DE VENTAS

Promoción y Venta para Expositores

Convención Nacional del Comercio Detallista-Guadalajara-Distrito Federal

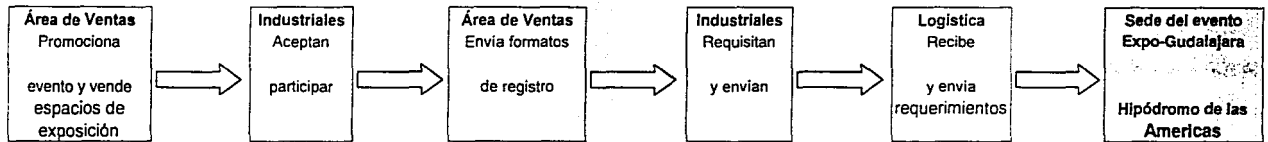


Fig. 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

Por su parte la Gerencia de Membresía y Jefatura de Comunicación colaboran bilateralmente para invitar al área de comercialización de sus cadenas asociadas a participar en el evento y visitar a los industriales que exhibirán sus productos, para ello el área de Membresía de ANTAD comienza el lanzamiento del evento informando al Comité Gerencial sobre las opciones, costos y cómo estará conformado el evento, por convenio se elige la mejor opción para iniciar la promoción del evento de acuerdo al presupuesto de la Asociación.

Ya realizada la aprobación, Membresía elabora la propuesta para crear las invitaciones y las entrega a la Jefatura de Comunicación, quienes se encargan de elaborar el folleto promocional, los formatos para registrar a los participantes, y programas de conferencias, terminado este proceso Membresía se encarga de revisar y aprobar estas invitaciones para comenzar el envío a sus cadenas asociadas.

Cuando se tienen ya las invitaciones Membresía, a través de su base de datos, selecciona la información de titulares, representantes de las áreas comerciales y compradores para realizar el primer envío, asimismo comienza el contacto con estas áreas vía telefónica para verificar que hayan recibido las invitaciones y hacer promoción del evento.

Ya para el segundo envío, se incluye nuevamente el formato de registro, programa de conferencias, así como un nuevo promocional y una carta invitación firmada por el Director General. Membresía selecciona nuevamente los datos de sus asociados para enviar la información y posteriormente define los contactos a los cuales pueda visitar en sus oficinas para invitarlos nuevamente a participar en el evento.

Finalmente Membresía recibe por parte de los asociados los formatos con los datos de las personas que participarán en el evento, esto incluye hospedaje y transportación, en el caso de los asociados que llegarán de otras partes de la República Mexicana. Membresía los registra, conviene con Aeroméxico y Hoteles los días de vuelo, hospedaje y tarifas; elabora gafetes, a través de la Jefatura de Informática, y los entrega en la sede del evento.

Fig. 2 Proceso del Área de Membresía para generar la Convención Nacional del Comercio Detallista



GERENCIA DE MEMBRESÍA
 Promoción para participación de Asociados

Convención Nacional del Comercio Detallista-Guadalajara-Distrito Federal

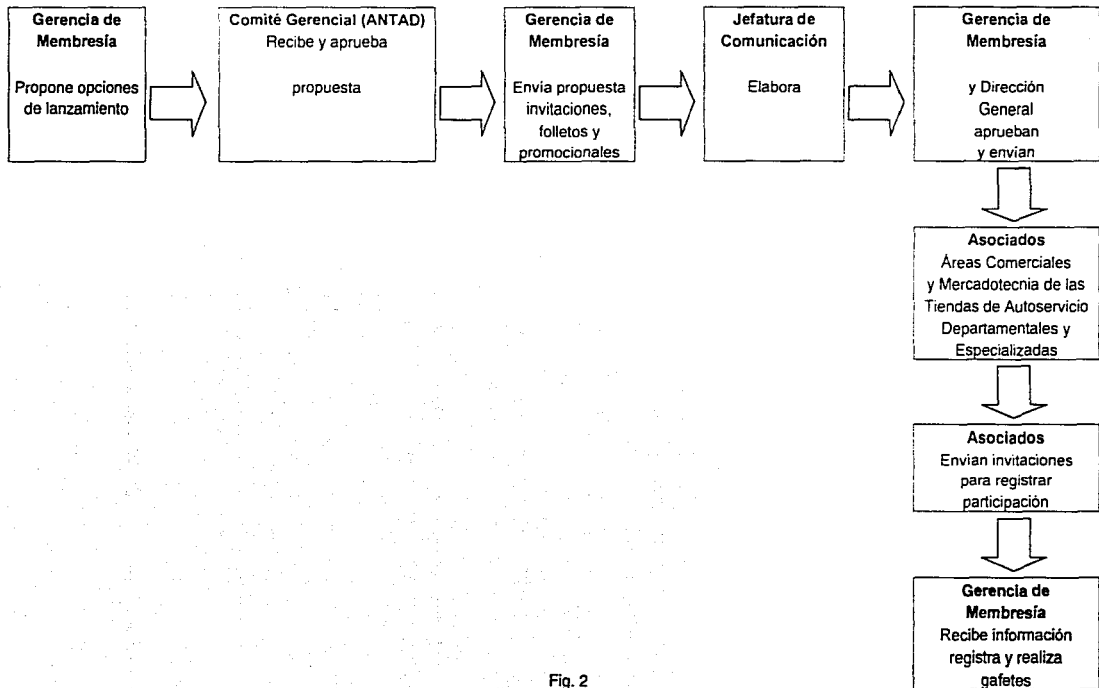


Fig. 2

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

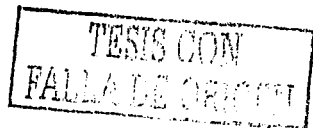
Seminarios especializados y programa de conferencias

Éstos tienen como objetivo capacitar constantemente al personal de las cadenas comerciales asociadas, intercambiar conocimientos en el rubro del comercio, y promover la participación de los asociados en estas actividades, para realizarlas se requiere de la participación de la Gerencia de Capacitación, de los Comités de Recursos Humanos, Finanzas y Prevención de Pérdidas de las cadenas asociadas y de la Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo de la ANTAD.

c) Seminarios Especializados: El Área de Capacitación cuenta con temas establecidos para estos Seminarios, que se relacionan con Recursos Humanos, Finanzas y Prevención de Pérdidas, a partir de ésto, dicha gerencia se reúne con los Comités de estas tres áreas deliberan sobre los nombres de los posibles conferencistas y aprueban su participación, a continuación Capacitación se encarga de enviar la carta invitación a cada uno de los conferencistas posibles y negocia con éstos las condiciones de su colaboración.

Finalmente en caso de que los conferencistas seleccionados no acepten participar, se recurre a la segunda opción convenida entre el área de Capacitación y Comités respectivos.

Figura No.3 Proceso del Área de Capacitación para generar Seminarios Especializados



GERENCIA DE CAPACITACIÓN

Seminarios Especializados

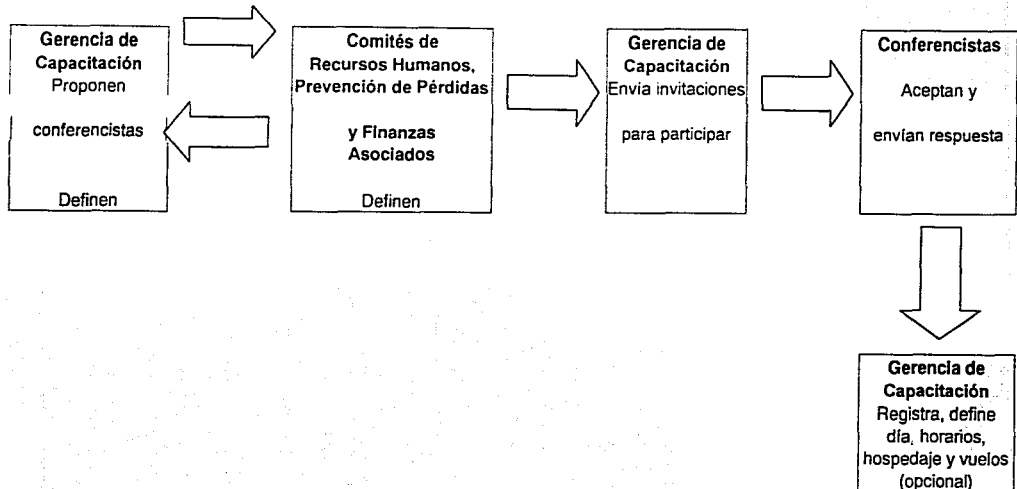


Fig. 3

TESIS CON
 FALTA DE ORDEN

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

Publicaciones

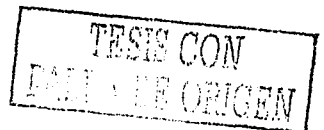
Las Publicaciones que genera La ANTAD son la revista "Al Detalle" y el Directorio de Asociados, estas publicaciones son especializadas y contienen información relacionada al comercio detallista, el que generan las tiendas de autoservicio y departamentales y posee información actualizada en este ramo, el "Directorio de Asociados", contiene datos de áreas de marketing, comunicación e imagen, publicidad y área comercial para que quienes requieran obtener datos como cargos, direcciones, contactos, etc, puedan consultarlos a través de esta publicación.

e) "Al Detalle": La Jefatura de Comunicación es la encargada de generar la revista, esta área establece los temas, el tipo de reportajes, notas informativas y contenido editorial, de ahí lo canaliza para su aprobación a la Dirección General, ya aprobado, el área de Comunicación reporta a Grupo Editorial Red, el tipo de contenidos que necesitará incluir en la revista, esta editorial entonces se encarga de generar los reportajes, las notas informativas y las entrevistas, que integran el contenido editorial, ya realizados los textos, Comunicación revisa, corrige y aprueba.

En lo referente al diseño, Editorial Red propone el diseño de portada e interiores, texto y fotos y elabora dommies para su aprobación, Comunicación y Dirección General de ANTAD dan Vo. Bo. al diseño y se canaliza a impresión.

Finalmente la distribución se realiza utilizando la base de datos que genera la asociación para enviar la revista a las tiendas comerciales asociadas y a sus diferentes departamentos.

Figura No.4 Proceso del Área de Comunicación para generar la revista "Al Detalle"



JEFATURA DE COMUNICACIÓN

Publicaciones, revista "Al Detalle"

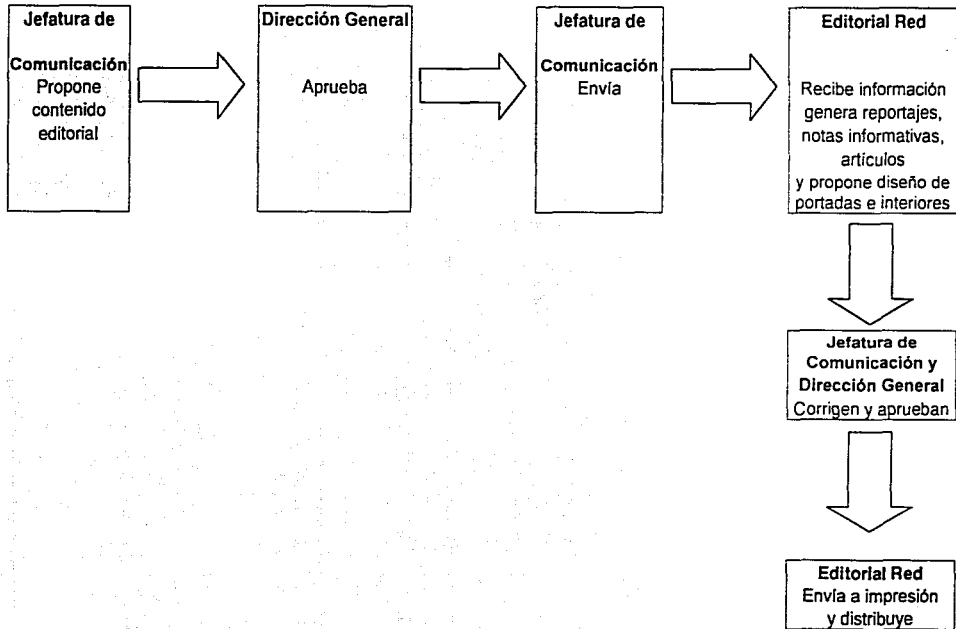


Fig. 4

TESIS CON
 FALLA EN ORIGEN

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

f) Directorio de Asociados: Este contiene datos de los principales titulares de las empresas asociadas, Directores Generales, de Mercadotecnia, Finanzas, Director Comercial, de Publicidad, Comunicación y de Relaciones con Gobierno, así como direcciones, teléfonos, fax, dirección de correo electrónico y página web.

Para generar este producto la Gerencia de Membresía y la Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, actualizan cada año los datos de estos asociados, cuando la actualización está lista la envía al Jefatura de Comunicación, quien revisa el contenido y a su vez envía los datos a Editorial Red para el proceso de creación, Red propone el diseño de portadas e interiores y lo regresa a Comunicación, ésta corrige y consulta con dirección General para su aprobación, ya con Vo.Bo. Red hace correcciones y envía para impresión.

Ya impreso se regresa al área de Comunicación para iniciar su venta directa en las oficinas de ANTAD, a través del área de Capacitación.

Figura No. 5 Proceso del Área de Comunicación para generar el Directorio de Asociados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Jefatura de Comunicación

Publicaciones, Directorio de Asociados

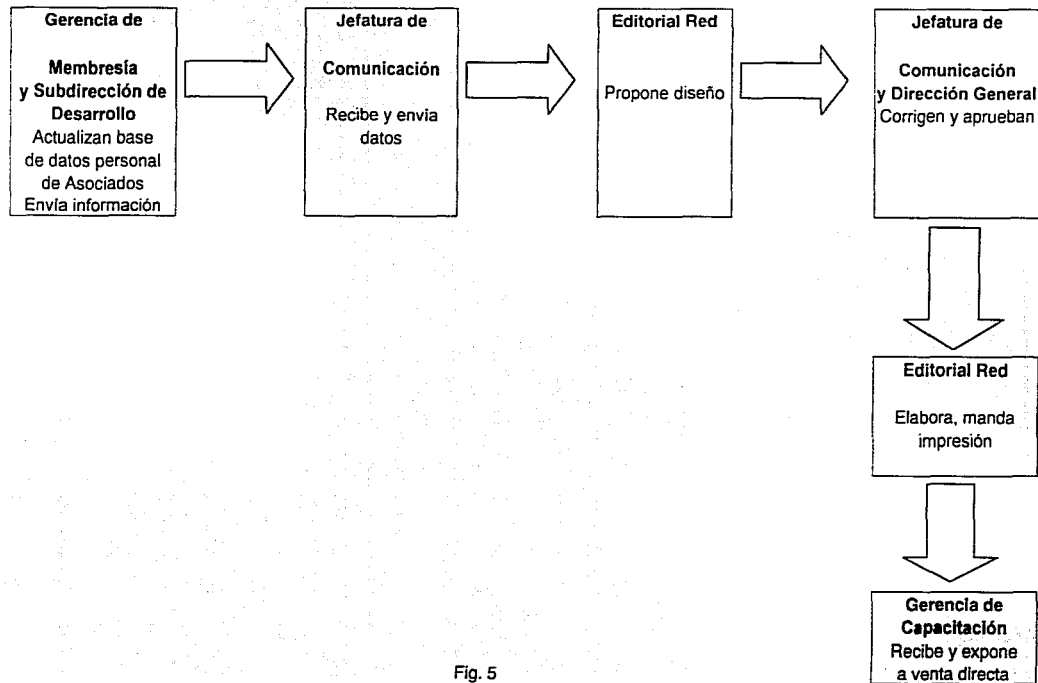


Fig. 5

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

1.4. SISTEMAS FRONTERA

Como ya se mencionó al inicio del punto numero dos, la ANTAD es considerada como un sistema abierto con constantes interrelaciones al exterior, y subsistemas que se relacionan y afectan entre si, en este sentido cabe destacar que la asociación cuenta con subsistemas que poseen líneas abiertas con el exterior, a esto se le llama fronteras que "representan los límites entre organización y entorno" (Baptista en Fernández, 1991:280), estas fronteras dentro de la organización serían: el Área de Ventas, ya que está en constante contacto directo con los proveedores, recibe y maneja información que reintegra a la asociación para cumplir con sus tareas; la Gerencia de Membresía, ya que una de sus funciones básicas es visitar a los asociados, visitar las tiendas departamentales y de autoservicio y recabar información sobre las necesidades de los mismos.

Por su parte la Dirección de Relaciones con Gobierno, importa constantemente información, gracias a las reuniones constantes que mantienen con Cúpulas Empresariales, Delegaciones, Instancias Legislativas, y Secretarías de Estado, finalmente la Gerencia de Capacitación, se reúne periódicamente con las áreas de Recursos Humanos de las cadenas comerciales asociadas, para conocer sus necesidades referente a capacitación, rotación de personal, aplicación de nuevas tecnologías, asimismo mantiene estrecho contacto con universidades, como el TEC de Monterrey y la Universidad del Valle de México quienes le proporcionan nuevas técnicas para capacitación del personal de ANTAD así como cursos virtuales o cursos de comunicación para empleados.

De esta manera consideraremos al Área de Ventas, Gerencia de Membresía, Dirección de Relaciones con Gobierno y Gerencia de Membresía como los subsistemas frontera con los que cuenta la ANTAD.

1.4.1. El grado de interrelación entre los subsistemas que conforman ANTAD

A partir del concepto de sistema podemos establecer entonces, como ya se mencionó anteriormente, que la ANTAD es un sistema abierto, ya que se constituye de subsistemas quienes se interrelacionan entre si, con el todo y con el entorno, es decir, todas las áreas de la asociación intercambian información, experiencias, procesos de operación, etc, para llevar a cabo sus funciones particulares, sin embargo también cada área, jefatura, gerencia o departamento está al tanto de cada una de sus actividades y la de los otros, asimismo comparte información de manera constante con las áreas relacionadas, ya que de esto dependerá que el trabajo conjunto llegue a dar buenos resultados.

Como sistema abierto también mantiene relación directa con elementos externos, para lo cual está en continuo contacto con asociados, industriales, instituciones de administración pública y de gobierno, de quienes recibe información y coordina actividades para seguir cumpliendo con sus funciones y generar bienes y servicios, es decir, toda la información, acuerdos, y solicitudes que recibe por parte de esos ámbitos es fundamental para que a nivel interno pueda mejorar, modificar y desarrollarse continuamente.

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

Como se observó en el punto anterior, las organizaciones reciben insumos y se relacionan continuamente con el entorno. A continuación se caracterizarán los ámbitos de desarrollo de la ANTAD, para establecer el grado de adaptación, ajuste o contingencia que posee.

1.5.PERSPECTIVA CONTINGENTE

Retomando la importancia que tiene el entorno para una organización, haremos referencia a la Teoría Contingente, que es una escuela que permite, al igual que la de Sistemas, analizar y definir a las organizaciones. En ella se da un peso muy importante a la influencia del contexto o medio ambiente, esto es, que "debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde" (Martínez en Fernández, 1991:54), y considera que no todas las empresas responden igual al medio ambiente, esta respuesta será en función de su giro, su mercado específico, su desarrollo tecnológico y su carácter legal, entre otros.

1.5.1. Caracterización del medio ambiente en el que se desarrolla la ANTAD

Como ya se mencionó en el apartado número dos las organizaciones no funcionan aisladamente, sino que están en inmersas y en constante contacto con su ambiente externo; a continuación se describirá el ambiente en el que se desenvuelve la ANTAD.

Figura No. 6 Ámbitos de desarrollo en la ANTAD

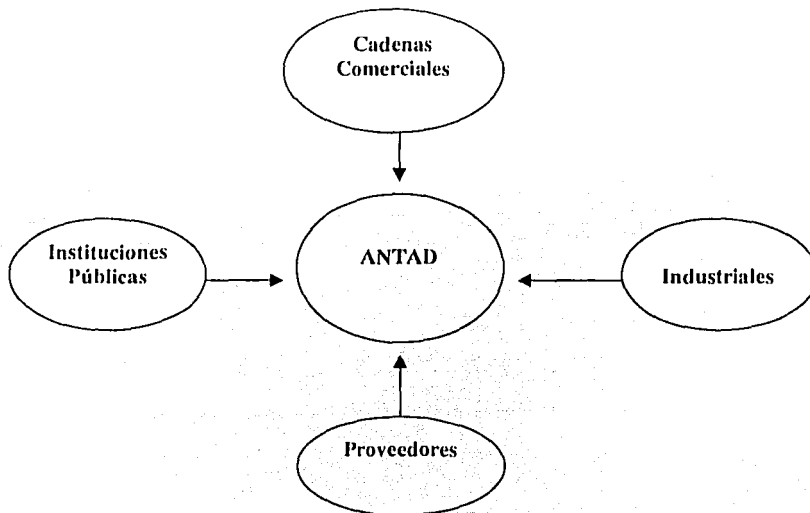


Fig.6

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

A pesar de que el ambiente donde se desarrolla la organización le ofrece los insumos necesarios para cumplir sus objetivos, también la enfrenta con obstáculos e incertidumbres, debido a que se encuentran en constante competencia.

A continuación se describirán las incertidumbres y obstáculos que enfrenta la ANTAD

1.5.1.1. Hostilidad del ambiente y la organización

Para poder establecer el tipo de respuesta que nuestra organización objeto de estudio, ANTAD, ofrece a las demandas del medio ambiente, comenzaremos por caracterizar el entorno en el que se desenvuelve.

Dada la definición de ambiente hostil; aquel que "se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado" (Baptista en Fernández, 1991: 282), podríamos establecer que el entorno donde se desenvuelve la ANTAD no es hostil, más bien es un ambiente noble, porque le ofrece oportunidades y es fácilmente controlable por la organización, es decir, las relaciones y contactos que establece con sus asociados, industriales, proveedores, instancias gubernamentales etc. son cordiales y de cooperación mutua, debido a que todos ellos trabajan para obtener un beneficio común.

LA ANTAD posee un mercado cautivo y dirige sus labores a un mercado especializado como son las tiendas de autoservicio y departamentales, proveedores del ramo de alimentos y de artículos para el hogar, quienes compiten entre sí, no obstante esta competencia no impacta a la asociación de forma directa, más bien le permite tomar nuevas acciones para ofrecerles mejores servicios y satisfacer sus necesidades.

1.5.1.2. Turbulencia

Un ambiente turbulento es aquel que genera "rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes..." (Baptista en Fernández, 1991:281), lo cuales pueden afectar a la organización. Así la ANTAD se desarrolla en un ambiente turbulento, ya que está en constante trabajo con las tiendas de autoservicio y departamentales, quienes luchan por brindar mejores productos, ofertas, calidad del servicio etc. y quienes también ven disminuir sus ventas o presentan incremento de robos en tienda, debido a la crisis económica que impera en el país, al encarecimiento de los productos, a la disminución de los salarios, el desempleo, etc.

Asimismo la competencia entre las industrias que fabrican y comercializan productos como alimentos y artículos para el hogar, crea un ambiente turbulento, ya que estos proveedores luchan por vender y posicionar sus productos, para lo cual tienen que aumentar sus costos de producción y disminuir sus precios, tienen que innovar constantemente ante las exigencias del mercado, tienen que invertir capital para participar en exposiciones, como las que realiza la ANTAD, para promocionar y exhibir sus productos y lograr contactar a la empresa que les compre sus productos, además de que se enfrentan a la constante competencia de otras marcas.

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

1.5.1.3. Desintegración del ambiente

Los entornos que rodean a una organización determinada poseen grados de integración, este concepto será entendido como "el grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado" (Baptista en Fernández, 1991:284), es decir, es un ambiente estructurado que se rige por normas y reglamentos, así podemos decir que la ANTAD posee ambientes totalmente integrados, ya que se conforma de todas aquellas tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas, quienes se rigen por reglamentos, normas comerciales, jurídicas, y a su vez están inmersas en un país con instituciones económicas, políticas, sociales, legales, gubernamentales bien constituidas, asimismo se desarrolla con su ambiente comercial, trato con industriales y proveedores, quienes también cuentan con reglamentos y normas y se establecen como organizaciones perfectamente estructuradas.

A pesar de que el ambiente donde se desarrolla la ANTAD ofrece lo necesario para trabajar, también se enfrenta a obstáculos e incertidumbres producto los cambios que sufre constantemente el comercio en México, a continuación se harán referencias a estas problemáticas.

1.5.1.4. Escasez en el ambiente donde se desarrolla la ANTAD

Los ambientes también se caracterizan por su grado de abundancia o escasez en materias primas, recursos humanos, tecnológicos o naturales, de los cuales depende la organización para vivir. El entorno que rodea a la ANTAD podría considerarse como abundante, ya que existen toda clase de empresas que ofrecen sus servicios como empresas editoras, de diseño gráfico, hoteles o restaurantes, asimismo existen proveedores de equipo de cómputo y papelería y por último existe una gran cantidad de recursos humanos, personal capacitado para desempeñar funciones y colaborar con su trabajo a la organización.

1.5.2. Fuentes de incertidumbre

El principal problema al cual se enfrenta una organización es la incertidumbre, que es "el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado", (Baptista en Fernández, 1991:286) es decir, la organización debe realizar las acciones para obtener mayor información sobre su ambiente y que le darán a conocer mayores alternativas para responder al entorno y tomar decisiones que aumenten su eficacia.

1.5.3. Obstáculos a los que se enfrenta

La ANTAD, como todas las organizaciones sociales, se enfrenta a obstáculos con los que tiene que aprender a convivir, tales como las Reglamentaciones Fiscales, a través de las cuales debe pagar impuestos por realizar sus actividades, así como las Leyes Laborales que limitan, en ocasiones, la realización de sus tareas.

1.5.4. Contingencias en la ANTAD

La contingencia se refiere a "un evento probable (aunque no seguro), que idealmente la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones", (Baptista en Fernández, 1991:286). En este sentido la ANTAD toma en cuenta la importancia que tiene la participación de sus asociados, tanto en los eventos como en las aportaciones monetarias, ya que éstos son quienes le dan vida y para quienes trabaja, por ello si la participación de las cadenas comerciales desaparece, disminuye, o bien no se incrementa, afecta directamente a la organización, altera gravemente su funcionamiento y pone en riesgo los ingresos financieros.

De la misma forma prevé el desinterés que puede generarse entre los industriales que participan como expositores en las convenciones que organiza la asociación, ya que si estos deciden no participar o comprar menos stands las ganancias que recibe la ANTAD cada año disminuyen considerablemente y no cuenta con suficientes ingresos para seguir manteniendo eventos como ese.

1.5.5. Oportunidades para la ANTAD

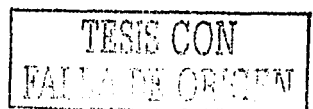
Las oportunidades se refieren a "una situación potencial de ganancia..." (Baptista en Fernández, 1991:286) con la que cuenta una organización, la ANTAD tiene la oportunidad de enviar a una parte de su personal a Convenciones en Estados Unidos y en Latinoamérica para observar las nuevas tecnologías, productos, necesidades de los mercados, establecer logística de eventos organización o promoción, que le permiten mejorar los eventos que realiza en la República Mexicana anualmente, asimismo participa cada año en exposiciones de carácter nacional e internacional donde puede dar a conocer y promover las actividades de la asociación y sus productos para ampliar sus mercados y la participación de comerciantes e industriales, durante sus exposiciones, o seminarios.

1.5.6. Problemas a los que se enfrenta la organización

Un problema es "aquel evento que afecta a la organización de forma temporal", (Baptista en Fernández, 1991:286), para la asociación un problema es que sus proveedores no envíen la información o productos en las fechas estipuladas, como promocionales, formatos de registro para convenciones, envío de paquetes o revistas, para que la asociación a su vez mande con anticipación y oportunidad toda la información a sus asociados e industriales.

Otro problema es que los departamentos o áreas de los ámbitos donde se desarrolla la ANTAD, no hacen llegar información oportuna y completa, sobre requerimientos, cambios de personal, apertura de tiendas o necesidades específicas, para que la asociación tome en consideración y realice las tareas necesarias para dar este servicio.

Finalmente un problema de vital importancia para la asociación es que existe retraso en los procesos internos que interrumpen temporalmente la eficiencia de las actividades, ya que se retrasan los envíos de información y no se logra dar atención oportuna al asociado o industrial.



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

A continuación se definirá la forma en que ANTAD obtiene información para responder a las demandas de su entorno.

1.5.7. Mecanismos con los que la ANTAD Obtiene Información del medio ambiente

Para que la organización obtenga más información y le permita reducir la incertidumbre respecto a su entorno, debe recurrir a mecanismos o acciones que le permitan obtener informes sobre el ambiente, así logrará también tomar decisiones más eficaces. A continuación se detallan los mecanismos que posee la ANTAD para obtener esta información.

1.5.8. Feedback o retroalimentación para que ANTAD obtenga información

"La organización recibe retroalimentación (feedback) directa del ambiente" (Baptista en Fernández, 1991:286) la cual le sirve para obtener información, la ANTAD por en este caso recibe información directa de sus asociados e industriales participantes durante sus eventos, ya que comunmente se acercan al personal para expresarle sus opiniones, observaciones o sugerencias, acerca de las exposiciones, seminarios, revistas, atención, etc.

1.5.9. Cómo busca la ANTAD activamente información del ambiente

Las organizaciones buscan activamente información del exterior, pues ésto le permite "predecir posibles eventos que afecten-favorable desfavorablemente- las metas organizacionales". (Baptista en Fernández, 1991:286), por ello el personal de ventas de ANTAD aplica cuestionarios a los industriales que participan como expositores durante los eventos, para conocer cuál es su percepción del mismo, cómo fue la atención que recibieron, que aspectos estuvieron mal coordinados u organizados, si lograron hacer negocios u obtener contactos para posibles ventas, etc, a fin de que la organización tome las medidas necesarias para mejorar sus servicios.

De la misma manera el área de Membresía y Capacitación contactan a los asociados, a través de correo electrónico o vía telefónica, para recabar sus opiniones acerca de los eventos y productos, si se realiza por escrito, se incluyen una serie de preguntas acerca de los eventos y que desean que se agregue o desaparezca de los mismos, se les cuestiona sobre los seminarios y conferencistas, a fin de que ANTAD modifique sus procesos y productos para beneficio de sus asociados.

1.5.10 Cómo mantiene un control directo a través de reglamentación interna

Ante la incertidumbre las organizaciones deben reglamentar sus procesos para seleccionar recursos humanos, estos es que tengan la capacidad de seleccionar al personal adecuado, dependiendo de sus habilidades, capacidades y conocimientos, lo cual le permitirá a la organización establecer puestos determinados y le proveerá de mejores mecanismos para responder a las demandas del entorno, por ello la ANTAD selecciona a su personal de manera ciertamente rigurosa, toma en cuenta sus estudios profesionales, áreas de experiencia y habilidades, por ello contrata, en su gran mayoría a personal con experiencia y conocimiento en áreas como ventas, mercadotecnia y promoción, recursos humanos y capacitación, asimismo cuenta con su equipo de abogados quienes se encargan de dar todo el apoyo legal a los asociados.

CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

Si bien para la asociación es muy importante este ámbito, también realiza pruebas psicométricas y psicológicas a su personal de reclutamiento, ya que siendo una organización de servicio, para ella es de suma importancia que las personas que laboren en ella tengan actitud de servicio, sean proactivas, diplomáticas, amables, honestas y que sepan brindar un buen trato a todos los clientes o proveedores con quienes se relacionan, ya que en gran medida, de eso depende el éxito de sus actividades.

1.5.11. Cómo mantiene un control directo a través de la incorporación externa

En este punto hay que señalar, retomando la importancia de la incertidumbre, que las organizaciones expanden sus fronteras e integran otro y otros subsistemas para tener un mayor control del ambiente; así ANTAD se sirve de proveedores, editoriales, hoteles, líneas aéreas, restaurantes, etc. para llevar a cabo sus actividades y lanzar sus productos; contrata empleados temporales (freelance u outsourcing) para llevar a cabo actividades en las temporadas donde organiza convenciones, para coordinar citas de negocios entre asociados e industriales, para elaboración de gafetes, así como personal que utilizan como edecanes para hacer más atractivas las exposiciones.

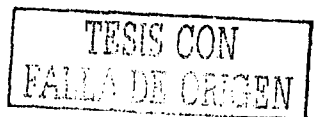
1.5.12 Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas

Finalmente, ante la incapacidad de la organización para controlar directamente todas las instancias del ambiente, ésta tiene que influir por lo menos indirectamente en sus mercados, para lo cual hace uso de campañas de imagen, patrocina programas o eventos, etc. para dar a conocer su empresa, de esta forma la ANTAD constantemente elabora productos comunicativos para hacerlos llegar a sus asociados, industriales, proveedores y empresas o públicos inmersos directamente en actividades relacionadas con comercio de tiendas departamentales y cadenas de autoservicio. La asociación genera promocionales, folletos, cd room, audio conferencias, manuales etc, que le permiten informar al medio ambiente de sus actividades y al mismo tiempo promocionar sus eventos, en este sentido, lanza programas de radio para dar a conocer sus exposiciones, ofrece conferencias de prensa para dar a conocer a los medios de sus próximos proyectos, y realiza visitas a las empresas participantes para propiciar su participación.

1.5.13. Cómo toma decisiones la ANTAD respecto al entorno

Como se mencionó al inicio de este apartado la Teoría Contingente da relevancia al entorno en el que se desenvuelve la organización, por lo que afirma que la organización debe obtener la mayor información posible sobre éste, para dar una respuesta más eficiente a sus demandas sin generar tanta incertidumbre, después de haber descrito el ambiente en el que se desenvuelve nuestra organización en estudio, la ANTAD, podremos establecer que su mayor fuente de incertidumbre es la de no poder controlar completamente la participación de sus asociados, y de no poder responder oportunamente a sus demandas, ya sea por falta de promoción o bien por retrasos o errores en los procesos internos que le dificultan dar una respuesta eficiente y por consiguientes tener "contentos" a sus socios, de forma que se genere mayor participación de éstos en las actividades que les organiza la asociación.

En este sentido podemos decir que su estilo de administración es mecánico, ya que como lo define Fernández Collado, se caracteriza por tener "una estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales" (Martínez en Fernández, 1991:55)

Esto es, que su estructura esta estrictamente definida en Direcciones, Subdirecciones, Gerencias, Jefaturas, Coordinaciones, Asistentes, Secretarías, Recepcionistas y Servicios, quienes poseen actividades de operación muy concretas, que aunque mantienen relación con sus áreas comunes para el logro de objetivos, mantienen actividades concretas y obligaciones concretas que solo ellas pueden cumplir. Existe una jerarquía muy definida, el Director General es quien sustenta el poder de convocatoria y decisión a la que se sujetan las Gerencias y en consecuencia los niveles medios y bajos del organigrama, la comunicación es formal, aunque da cabida a procesos menos formales de comunicación, no obstante siempre se genera desde la jerarquía más alta (a través de juntas gerenciales donde participa la Dirección General y Subdirecciones) y de ahí desciende la información a niveles medios y bajos, quienes por lo general reciben la información vía correo electrónico o por escrito.

Como ya vimos la organización recopila constantemente información sobre su entorno, sin embargo, esto no es suficiente, sino que debe hacer uso de ella para responder de mejor manera a las exigencias del mismo.

Por ello la ANTAD, ante cambios o situaciones nuevas no puede, generalmente, responder de manera rápida, ya que los formalismos le impiden segregar actividades, por lo tanto la toma de decisiones se vuelve más lenta, eleva los tiempos de respuesta y eleva los costos, lo cual repercute en los procesos y por consiguiente en la creación de sus productos y altera la atención y los servicios que se les proporciona a sus asociados.

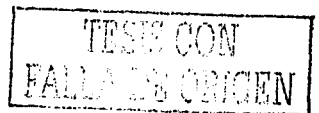
1.6. DIAGNÓSTICO

A partir de los tres apartados antes vistos podemos establecer que la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. surge como una organización de servicio para apoyar el comercio detallista con el fin de coordinar y dar crecimiento a estas actividades de negocios, para lo cual genera toda una serie de productos y servicios que le permiten acercarse y responder a las demandas de sus asociados.

En todo este proceso se transforma y crea sus nuevos productos, a fin de ofrecer mejores alternativas de negocios y capacitación para sus asociados y también con la idea de ampliar sus campos de acción.

En términos de organización, se observó a partir del segundo apartado que la ANTAD, es un sistema abierto que mantiene constantes relaciones con su medio ambiente, resaltando la importancia del ámbito comercial y legal, con quienes como ya se mencionó intercambia información sobre mercados, tecnologías, climas de negocio, así como de normas jurídicas, reglamentos y reformas legislativas que le sirven para ofrecer mejores servicios.

En este sentido es importante precisar que gracias a la apertura de su sistema, la ANTAD puede obtener información relevante para realizar sus procesos y apoyar de mejor manera a sus asociados, es decir mientras más información posee, referente al comercio, al ámbito legislativo, a la competitividad del mercado, a las necesidades de sus asociados; mayores herramientas posee para mejorar sus productos y servicios.



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

Asimismo se estableció que la ANTAD por si sola no puede generar todos los insumos que necesita, por lo cual tiene que obtener recursos financieros, humanos, y de información del exterior, realizar un proceso de transformación de esos insumos y finalmente reintegrar al ambiente el resultado de ese proceso en productos, bienes o servicios.

Retomando el análisis sistémico que se presentó en el segundo apartado se observa que la ANTAD posee subsistemas frontera que le permiten obtener información del medio ambiente externo, llevarla al interior de la organización y utilizarla para mejorar sus procesos, productos y toma de decisiones. En este mismo sentido tomaron relevancia los grados de interrelación, tanto a nivel interno de la organización, como a nivel externo, es decir, de toda la organización hacia afuera.

En este punto cabe resaltar, que la apertura de la ANTAD se da gracias a estos subsistemas frontera, los cuales son el Área de Ventas, Gerencia de Membresía, Capacitación y Subdirección de Relaciones con Gobierno. Estos subsistemas son de vital importancia, ya que son quienes están en contacto directo con los ámbitos en donde se desenvuelve la organización, y son quienes importan toda la información que de ellos se deriva, de esta forma la ANTAD está al tanto de las demandas de este entorno y en consecuencia define o replantea la toma de decisiones.

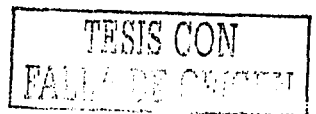
En el tercer apartado se realizó un análisis contingente de la ANTAD, donde se caracterizaron los ambientes en donde se desarrolla, así se estableció que su ambiente es noble, debido a que las instancias con las cuales se relaciona cooperan coordinadamente para obtener beneficios comunes; a pesar de ello se estableció que también es turbulento, ya que ya que siempre se encuentra en constante cambio, innovación y competencia.

En este sentido, se observó también que los ambientes con los que se relaciona la organización están completamente integrados, Asimismo se enfrenta a un medio ambiente abundante en recursos humanos y materiales, quienes están dispuestos a trabajar en beneficio de la organización.

La ANTAD entonces se desenvuelve en un ambiente que le ofrece opciones de crecimiento y le permite seguir subsistiendo, ya que le proporciona los recursos y las herramientas necesarias para que siga trabajando. El ambiente comercial que como se mencionó es turbulento, también le ofrece alternativas, ya que gracias él, la organización puede renovarse, transformarse y vivir constantemente sus cambios e innovaciones.

No obstante, la ANTAD posee fuentes de incertidumbre, como se describió anteriormente, donde se caracterizaron los obstáculos, las contingencias, las oportunidades y los problemas a los cuales se enfrenta la organización.

Así, para disminuir esta incertidumbre la ANTAD recurre a mecanismos para obtener información del ambiente, retroalimentación, búsqueda activa de información, control directo a través de reglamentación interna, control directo a través de la incorporación externa y control indirecto a través de campañas de relaciones públicas.



CAPÍTULO 1. Entorno Organizacional

En este sentido la ANTAD tiene dificultades a las que tiene que enfrentarse para cumplir con sus objetivos, sin embargo recurre a obtener información del ambiente externo para disminuir su incertidumbre, esto es, la ANTAD considera importante "leer" su entorno, y conocer las exigencias de sus asociados, industriales y proveedores.

Finalmente y gracias a toda esa información que la organización obtiene del ambiente puede generar una respuesta a sus demandas, no obstante la eficacia de esta respuesta depende del tipo de administración que tenga, así en el punto final del tercer apartado se habla sobre la toma de decisiones que la ANTAD genera respecto al entorno. Aquí se describió que tiene un tipo de administración mecánica, ya que posee una estructura formal, patrones y deberes muy definidos, jerarquización de puestos, patrones de comunicación formales y esencialmente verticales, lo cual no le permite responder de forma rápida, dinámica o eficaz a las demandas del entorno.

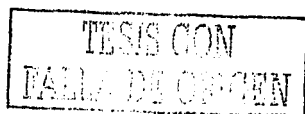
Habrà que hacer énfasis en este punto, ya que al contar con un tipo de administración mecánica, la ANTAD, no puede tomar decisiones inmediatas, es decir, a pesar de que constantemente se preocupa por conocer las demandas del exterior; el tipo de administración interna le impide modificar, transformar, y llevar a cabo nuevos procesos de acción de forma casi inmediata. Al enfrentarse a una situación de contingencia la ANTAD, reacciona de forma lenta, ya que tiene que replantear o modificar las funciones y toma de decisiones a su interior, hecho que retrasa los tiempos de respuesta y no le permite responder oportuna y acertadamente.

Como se abordó en el punto tres, para la ANTAD la participación de sus asociados es de gran importancia y al mismo es su mayor fuente de incertidumbre, ya que si su participación disminuye o desaparece, la asociación no tendría razón de ser. Por ello es fundamental que la ANTAD responda con rapidez a las demandas de sus asociados, reestructure sus procesos y decisiones y ofrezca la mejor alternativa de solución, ya que si no lo hace corre el riesgo de que las tiendas, de autoservicio, departamentales y especializadas se separen y busquen fuera de ésta la forma más eficaz, rápida y viable para solucionar sus conflictos.

Cabe recordar en este sentido que la aportación financiera de los asociados es el pilar para que la ANTAD subsista, por ello debe velar por el bienestar y los intereses de estas empresas. debe estar al tanto de sus demandas, de las nuevas tecnologías en este rubro, de la competencia, del movimiento de las fuerzas del mercado, de los avances en cuanto a capacitación, reglamentos o normas que rigen este tipo de comercio, ya que si no se adecua a los cambios continuos que el país marca en el sector del comercio detallista, verá cada vez más difícil responder a sus asociados e industriales, lo cual a largo plazo puede provocar que pierda afiliados y desaparezca.

En este sentido debemos ser cautelosos, ya que la perspectiva de la organización a cinco años es de sobrevivencia, es decir la ANTAD seguirá existiendo, sin embargo si "lee" su entorno pero no se renueva, reestructura y segrega funciones, su futuro será incierto; sus asociados podrán retirarse y organizarse bajos sus propios términos y reglas; las demandas del ambiente absorberán a la asociación, y finalmente su existencia será obsoleta.

En el próximo capítulo se caracterizará la estructura formal de la ANTAD, sus componentes internos, actores participantes para establecer un acercamiento a áreas problemáticas que requieren atención.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA FORMAL

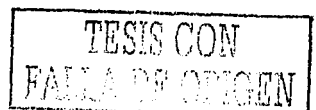
2.1. HACIA UNA TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La mayor parte de las ciencias recurren a establecer tipologías, a fin de agrupar las cualidades más comprensivas de su objeto de estudio para obtener clasificaciones de los fenómenos y poder recapacitar en ellos, de esta manera los sociólogos han tratado de clasificar a las organizaciones para llegar a su comprensión, por lo que varios estudios relacionados con esta clasificación, están enfocados a "señalar actividades, funciones, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas para llegar a un análisis de la organización" (Méndez;1990:82).

Para clasificar a la organizaciones varios autores han propuesto sus criterios al respecto, así tenemos a *Talcott Parsons*, quien destaca cuatro tipo de organizaciones: *organizaciones de producción*, como las empresas, que son aquellas que elaboran productos que serán consumidos por la sociedad, organizaciones que poseen *metas políticas*, éstas son las que buscan "objetivos que generen y distribuyan el poder dentro de la sociedad" (Méndez;1990:82), *organizaciones integrativas*, aquellas que buscan motivar la satisfacción de expectativas institucionales, con el fin de asegurar el funcionamiento de cada parte de la sociedad y por último aporta la clasificación de organizaciones de *mantenimiento de patrones*, como las escuelas, que son las que tratan de asegurar la continuidad social, a través de actividades educativas y culturales

Asimismo, otros autores las clasifican de acuerdo a sus funciones, por ello *Peter Blau* y *William Scott*, en el libro de (Méndez "Dinámica Social de las Organizaciones", 1990, p.85) plantean a las organizaciones, como de *firmas comerciales*, que ofrecen beneficios a propietarios y directivos *empresas de servicios*, que benefician a sus clientes o bien como las plantea *Etzioni*, existen organizaciones que se clasifican de acuerdo a los medios de control que utilizan, por ejemplo, las *organizaciones coercitivas*, donde la coacción es el medio de control más recurrente, las *organizaciones utilitarias*, donde el control de sus miembros se hace a través de recompensas materiales o financieras y por último las organizaciones normativas, que tienen la función de imponer sanciones normativas

Dependiendo de sus objetivos, funciones, medios de control, etcétera, las organizaciones pueden clasificarse y ubicarse en un contexto social, por ello para la presente investigación la ANTAD, será clasificada como una organización del tipo *integrativa*, ya que parte de si filosofía "está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales" (Méndez;1990:82). Cabe señalar que esta definición, podrá no ser exacta, en el sentido, de que la ANTAD, motiva las satisfacciones, de índole comercial, legal, de información y capacitación de sus asociados, quienes no pueden ser considerados particularmente como instituciones, sin embargo al surgir como asociación civil adquiere un carácter integrador, ya que se crea como el mediador, entre el comercio organizado y los diferentes ámbitos sociales, por ejemplo, entre el comercial y legal; es conciliadora y recurre al diálogo con instituciones a fin de beneficiar a ambos sectores. Asimismo una de sus metas es prestarle servicios a sus asociados, a todas las personas o áreas que conforman sus cadenas comerciales asociadas, por lo cual también es considerada como *empresa se servicios*, ya que sus actividades van en función de beneficiar a sus asociados.



CAPÍTULO 2. Estructura Formal

La definición está delineada en función de lo que la organización es en relación con su entorno, es decir, cómo está constituida en relación a su medio social, sin embargo, cabe establecer su tipología en relación a su conformación interna, para ello diremos que es una organización *coercitiva*, ya que como lo menciona *Etzioni*, ejerce el control de sus miembros a través de la coacción, entendiendo este término como "el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, que reaccionan frente a ella con una actitud negativa..." (Mayntz, 1990 :72).

Esta característica es predominante al interior de la ANTAD, ya que los rangos superiores en jerarquía, (Dirección General, Subdirección y Gerencias), son las áreas y personas que dado su rango, utilizan medios de coacción para regular la cooperación de los miembros, orientándolos hacia el cumplimiento casi "irrebatible" de determinadas tareas e incluso de la adopción de ciertas actitudes.

En este sentido también se establece que la ANTAD, es una organización *utilitaria*, que si bien aboga por la actividad en grupo para ofrecer productos de calidad y un servicio eficiente para sus asociados, consigue la cooperación de sus miembros a través de recursos materiales y financieros, es decir, es una organización donde "el medio de control es de naturaleza financiera" (Mayntz, 1972:72); se les ofrece a los miembros de la organización el pago de bonos, económicamente sustanciosos, y ocasionalmente "premios" materiales, a fin de que mejoren su desempeño, hecho que también utiliza como mecanismo para ejercer control dentro de la organización.

2.2. LA FILOSOFÍA DE ANTAD

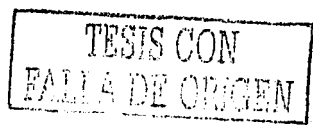
La ANTAD, como se mencionó anteriormente es una organización que cumple funciones sociales y se define metas para llegar a ellas, para lo cual ha creado su Filosofía o Misión, esto es, la forma en como se concibe, el trabajo dentro de ella, así como, el propósito o sentido de su trabajo.

Para la organización esta filosofía se interpreta como la Misión y Visión, que se refiere a como se concibe en el futuro, y se puede encontrar en documentos como la "Guía ANTAD" y el Directorio de Asociados; así como en su página de internet; para comenzar a conocer estos elementos habrá que describir cuál es la Misión y Visión de la ANTAD:

Su Misión es: "La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C., es una organización de servicio que representa los intereses legítimos de sus asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores para satisfacer las necesidades del consumidor"

Su Visión es: "Ser un organismo modelo, reconocido por su liderazgo y vanguardismo, ofreciendo con excelencia servicios de calidad en base a la participación de sus asociados y al profesionalismo de su equipo de trabajo; capaz de desarrollar y realizar proyectos y programas que promueven la competencia leal, el comercio formal y la productividad, colaborando en la formación y desarrollo del personal involucrado que lo integra"

Al conocer su Filosofía, o mejor dicho, lo que la organización llama Misión y Visión, podemos caracterizar cuáles son las metas que se propone cumplir, y cómo se observa y define así misma. La ANTAD se reconoce como una organización de servicio, donde todos sus trabajos están encaminados a representar y atender a sus asociados.



elaborando y llevando a cabo actividades que beneficien el comercio que éstos generan y al personal que labora en ellos; fomentando el apego al marco jurídico, promoviendo la capacitación y la generación de conocimientos.

Asimismo, esta Misión, apunta a la confianza en las capacidades de su personal interno, capaz de desarrollar sus actividades, siempre en beneficio de sus asociados.

2.2.1. Objetivos y metas de la organización

Para abordar a las organizaciones es necesario, conocer su objetivo u objetivos, al igual que la filosofía, ofrecen elementos importantes para su análisis, ya que el objetivo de la organización determina el acontecer de la misma, como lo plantea Mayntz (1990), es decir "es lo que guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz,1990:75) , esto es , el objetivo es algo que la organización aspira conseguir o lograr.

Para conocer cómo son los objetivos dentro de una organización, se presentan algunas tipologías como lo realiza Mayntz; por ejemplo aquellos objetivos que se "limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige" (Mayntz;1990:77), en este tipo de organizaciones los miembros deciden en común, y los dirigentes son electos, por los miembros de la misma organización, por lo tanto , estas organizaciones se acercan al modelo democrático.

Plantea los objetivos , que van en dirección de actuar de una forma determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin dentro de la organización, como las escuelas, hospitales, etcétera. Asimismo refiere a, los objetivos donde su logro o meta, está encaminado a ofrecer beneficios hacia el exterior, estos objetivos pueden estar ligados al valor que los miembros le den sin esperar retribución, también "el objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros" (Mayntz:1990:78) o bien "los miembros pueden servir al objetivo porque su cooperación les proporciona ventajas" (Mayntz:1990:78), como remuneración económica o material.

Como el objetivo o los objetivos de la organización guían el actuar de la misma es importante describirlos, a fin de conocer cómo los concibe. Por ello a continuación conoceremos cuáles son los objetivos con los que cuenta la ANTAD, estos objetivos son cuatro básicamente, los cuales también pueden encontrarse documentalmente en la "Guía ANTAD", el Director de Asociados y página de Internet, o bien estos pueden ser observados como parte decorativa dentro de las instalaciones:

- "Promover la libre competencia leal y honesta"
- "Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva en beneficio del consumidor"
- "Fomentar el intercambio de información y experiencias para mejorar la operación comercial"
- "Capacitar al personal de sus asociados para promover su desarrollo"

Después de describirlos, podemos caracterizarlos; diremos que la ANTAD, es una organización donde sus objetivos van en función de obtener "el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera" (Mayntz, 1990:78), ya que sus objetivos están orientados a proporcionar beneficios a sus asociados, promoviendo el comercio, la competencia, fomentando el intercambio de comunicación y capacitación.

CAPÍTULO 2. Estructura Formal

De esta misma manera, los objetivos de la ANTAD, se identifican plenamente con los intereses de sus miembros, como lo menciona Mayntz, es decir, fueron creados para proteger los intereses de los actores que participan dentro del comercio organizado, como se refiere en el primer apartado, es decir, su creación y meta está ligada a beneficiar a sus asociados, no es gratuito que quienes iniciaron la creación de esta organización, eran los propietarios o representantes de las cadenas comerciales en México, y quienes durante dos décadas se han dedicado, a través de la asociación, a fomentar y proteger sus intereses comerciales, legales, de capacitación, y de información

Los objetivos de las organizaciones, entonces también cobran significado a nivel social, esto es, que existen organizaciones que cuyos objetivos están jurídicamente reconocidos, este tipo de organizaciones suelen tener grandes ventajas frente a aquellas que no los tienen, ya que, las organizaciones de carácter legal poseen mayor libertad de acción y pueden solicitar apoyo y protección del ámbito jurídico

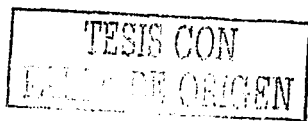
Por lo tanto ANTAD, posee objetivos fundados bajo un carácter completamente legal, ya que promueven las actividades de sus asociados, siempre apegados a las normas y reglamentos jurídicos, aboga porque las acciones de éstos sean "leales" y "honestas", para lo cual está en constante intercambio de información y discusión con instituciones jurídicas, a través de su área de Relaciones con Gobierno, con el fin de obtener resultados que beneficien a sus asociados. De esta manera La ANTAD, tiene objetivos completamente legales y así como ella, "las organizaciones legales pueden participar en el tráfico jurídico, reclutar públicamente sus miembros y adquirir los medios necesarios para sus actividades" (Mayntz; 1990:79)

En este sentido habrá que resaltar, que como parte de estos objetivos legales y de servicio, participa en campañas que beneficien al consumidor, como la que actualmente promueven las tiendas de autoservicio y la Secretaría de Salud, en contra del tabaquismo en menores de edad, así como en programas que beneficien la economía de los consumidores, como la que lleva a cabo junto a la Secretaría de Economía y la PROFECO, denominada "despensa para la economía familiar"

Por tanto diremos que la ANTAD, posee objetivos concretos, generados desde el nacimiento de la organización, los miembros de la organización los han aceptado porque les confiere un valor como grupo; es decir, estos objetivos han sido preservados hasta nuestros días, ya que "deben ...su nacimiento a un convencimientos ampliamente normativo de unas pocas personas" (Mayntz;1990:83), sin embargo, hasta el día de hoy algunos de ellos continúan trabajando para la asociación, por lo cual preservan estos objetivos, gracias a que fueron creados en su beneficio. La organización se preocupa por mantenerlos, porque le permiten guiar sus tareas y tomar decisiones.

Así "el objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo" (Mayntz. 1990 84).

En este sentido podemos decir, que no existe conflicto de objetivos como lo denomina Mayntz; para este autor el conflicto se genera "cuando una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente.." (Mayntz, 1990: 96), o bien que existen grupos fuera o dentro de la organización que no están de acuerdo con ellos.



Este no es el caso de la ANTAD, ya que sus objetivos se encuentran ligados entre sí y el cumplimiento de cada uno, retribuye en los subsecuentes; y se complementan de acuerdo a la Misión de la organización.

Estos objetivos son de carácter permanente, ya que contienen una meta constante; sus objetivos son continuados, "aquellos que tienen un cometido que cumplir de una manera continua y por tiempo indeterminado" (Mayntz,1990:93), es decir, los procesos bajo los cuales se cumple pueden variar, sin embargo el objetivo no posee un plazo señalado para ser llevado a cabo, es por eso, que la ANTAD cuenta con estos objetivos desde su nacimiento, son objetivos concretos, pero que continuamente se van cumpliendo, en relación a los cambios económicos, legales, de información o de introducción de nuevas formas de capacitación.

2.2.2. Correspondencia entre objetivos, filosofía y estructura

La Filosofía, los Objetivos, son parte fundamental del quehacer de la organización y de las metas que desea cumplir, por ello, "una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos" (Mayntz;1990:100), aunque estos procesos o estructuras no obedezcan al objetivo de forma mediata, deben de estar dirigidas a su cumplimiento.

Por ello, como lo menciona Mayntz, hay actividades encaminadas directamente al objetivo y otras que se dirigen hacia él de forma inmediata, estas actividades deben estar ligadas entre sí a fin de que se pueda cumplir con la meta, sin embargo si existe una desviación de las actividades relacionadas de forma inmediata al cumplimiento del objetivo, entonces se habla de *desviación del objetivo*, lo cual aleja a la organización del cumplimiento de su meta.

Esta desviación se presenta regularmente cuando "en una organización no están definidos con toda precisión los distintos cometidos parciales" (Mayntz;1990:102), es decir, deben de definirse de forma precisa los cometidos, a las personas encargadas de cumplir las actividades mediatas e inmediatas dirigidas hacia el objetivo. En este sentido existe una relación íntima entre los objetivos y la estructura organizacional.

En este punto, será importante retomar, los Objetivos, la Misión y Visión de la ANTAD, para comprender mejor, su funcionamiento. Como se mencionó en el punto anterior, los objetivos se encuentran ligados entre sí, en primer lugar, obedeciendo a la Misión y Visión de la ANTAD y en segundo lugar definiendo su estructura.

La Misión se enfoca a describir lo que la organización es y define cuáles son sus tareas a cumplir, la Visión ofrece una idea de como la ANTAD, se concibe en si misma, del cómo desea ser vista y considerada por su entorno, asimismo retoma las tareas que debe cumplir, resaltando el hecho de ser una organización que represente los intereses de sus asociados, a través de la promoción, el desarrollo del comercio, el intercambio de información y la capacitación; metas que se establecen específicamente dentro de los objetivos.

Como ya se observó la Misión, Visión y Objetivos de la organización, definen cómo es y cómo quiere ser vista, así como las tareas que tiene que cumplir, de esta manera la estructura tendrá que definir quiénes cumplirán con esas actividades. Para lo cual la

CAPÍTULO 2. Estructura Formal

ANTAD , crea puestos con características específicas, que realizan funciones a fin de cumplir con esas metas.

Existe una especificación de áreas y departamentos con actividades y objetivos relacionados directamente con las necesidades que poseen las cadenas comerciales asociadas, es decir, tienen la función de promover la libre competencia, hacer eficiente la interrelación de los miembros de la cadena distributiva, fomentar el intercambio de información y experiencias y capacitar al personal de sus asociados, para lo cual cuenta con la dirección de Relaciones con Gobierno, Dirección General, Gerencia de Membresía, Gerencia de Capacitación , Gerencia de Desarrollo, Gerencia de Ventas y Subdirección de Convenciones, a través de las cuales puede seccionar actividades y especificar tareas, a fin de ofrecer los servicios para los que fue creada.

2.3. ESTRUCTURA FORMAL DE LAS ORGANIZACIONES

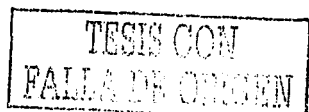
El cumplimiento de la Misión y Objetivos en las organizaciones debe reflejarse en la conformación de su estructura como se acotó en el punto anterior, es decir en la estructura se definen "la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas" (Mayntz; 1990:105), no obstante habrá que señalar, que en muchas organizaciones existen relaciones y formas de proceder que no han sido reglamentadas, como es el caso de la ANTAD, esta reglamentación, corresponde al funcionamiento real de la organización que se abordará en el próximo capítulo.

Para describir la estructura es importante definir los papeles que desempeñan sus miembros, la identificación de éstos está relacionada, con una serie de "normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización"(Mayntz;1990:106), esto es, que el titular de un puesto debe comportarse, actuar o poseer una postura valorativa relacionada a sus cometidos dentro de la organización.

2.3.1.Estructura formal de la ANTAD

Para entender lo referente a las estructura de las organizaciones y las relaciones que se dan entre los puestos y los papeles de los miembros, tendremos que describir y analizar cómo está estructurada formalmente, por tanto, es importante decir que las organizaciones poseen una estructura funcional, esto es, todas "las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos" (Mayntz;1990:111), estas reglas deben estar dadas en relación a la función que cada miembro de la organización cumple dentro de la misma.

Para llegar a establecer los cometidos que cada miembro de la organización debe cumplir, debemos referirnos al concepto de formalización, éste sirve para "expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas" (Mayntz;1990:112), estas reglas sirven a la organización para dirigir su actuación hacia un fin determinado, por tanto, una organización está mayormente formalizada, mientras más definidas estén sus actividades y mientras mayormente estén reglamentadas.



CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Asimismo, una organización formal, se caracteriza como lo apunta *Schein* (1982), representante de la Teoría Humanista en su libro "Psicología de la Organización"; por tener: 1) los diferentes niveles jerárquicos y 2) Las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división del trabajo (Schein;1982:15), tal como lo mostraría un organigrama comercial.

En este sentido, es pertinente retomar a *Max Weber*, exponente de la Teoría Clásica, quien ofrece un acercamiento a lo que hemos llamado estructura formal. Weber, habla sobre las *organizaciones burocráticas* y se refiere a ellas como organizaciones que "se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y...también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia" (Mayntz;1990:112).

Asimismo resalta el hecho de que las organizaciones burocráticas muestran una estructura jerárquica, la remuneración fija y la selección según la calificación profesional.

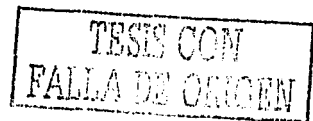
2.3.2. Organigrama de la ANTAD

Para poder establecer el grado de formalización en estructura que posee la ANTAD, es necesario conocer cómo esta conformada, cuáles son los elementos que la integran y cuáles son sus relaciones. A continuación se presenta el esquema que la organización ha establecido formalmente como Organigrama, dato obtenido por el investigador del documento denominado "Guía ANTAD año 2000. (2)

Organigrama

Presidente del Consejo de Administración
Presidente Ejecutivo
Asistente
Director General
Secretaria
Director de Relaciones con Gobierno
Gerente de Enlace Legislativo
Coordinadora de Relaciones con Gobierno
Secretaria
Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo
Secretaria
Subdirector de Convenciones
Asistente de Logística
Gerente de Administración y Finanzas
Contadora General
Asistente
Secretaria
Gerente de Ventas

(2) Si bien este elemento no cumple teóricamente con las características propias de un organigrama, para efectos del objetivo del presente capítulo se presenta, tal y como la organización lo ha establecido formalmente.



Ejecutivo de Cuenta
Ejecutivo de Cuenta
Ejecutivo de Cuenta
Gerente de Desarrollo
Asistente de Investigación y Estudios Económicos
Asistente Administrador de Bases de Datos
Gerente de Membresía
Asistente de Membresía
Gerente de Capacitación
Asistente de Capacitación
Jefe de Comunicación
Asistente
Servicios

Después de obtener el esquema que la ANTAD, establece como Organigrama podemos apuntar lo siguiente. La ANTAD, está estructurada formalmente, ya que está conformada en función de la división del trabajo, es decir, establece los cometidos y titulares de puesto para realizar actividades que están relacionadas con el cumplimiento de la Filosofía y lo Objetivos. Existe definición de jerarquías como lo apunta *Weber*, por lo tanto es en cierto grado burocrática, asimismo establece una delimitación de las competencias y funciones a través de las áreas que componen la organización, y establece puestos en relación al grado de profesionalización de cada miembro.

Si bien la ANTAD, define claramente las áreas y puestos, no establece las reglas que los miembros deben seguir y las relaciones que poseen, por lo tanto no define las obligaciones que deben cumplir, es decir, su modelo de estructura solo señala los diferentes niveles jerárquicos y las diversas áreas funcionales de organización. Qué es entonces lo que podemos definir de esta estructura; podemos decir que la organización define los puestos y los papeles que dependiendo de la especialización deben cumplir. en este sentido es burocrática y formalizada, sin embargo no reglamenta lo que cada miembro debe hacer y las responsabilidades que cada uno de ellos tienen en la elaboración de sus productos, es decir el organigrama ofrece una descripción incompleta de la organización.

Por tanto, la ANTAD, es concreta al conformar sus áreas y puestos, pero informal en tanto que no las reglamenta, cabe aclarar, que esta reglamentación, efectivamente no se encuentra dada en el esquema estructural que se presenta, sin embargo, los miembros de la organización la *deducen*, saben qué deben hacer, de quién recibir órdenes y cómo cumplirlas, sin embargo este es un conocimiento dado por la experiencia cotidiana de las actividades, lo cual corresponde al funcionamiento real de la organización que se abordará en el próximo capítulo.

2.4. TIPOLOGÍA DE GRUPOS ORGANIZACIONALES

Dentro de la estructura formal de las organizaciones, existen la creación de grupos que se derivan, de la definición de actividades y tareas, y los cuales cumplen funciones en relación a sus cometidos y "causan gran impacto en sus miembros, en otros grupos y en la organización a la que pertenecen" (Schein:1982:132), ya que ahora, las organizaciones no solicitan el cumplimiento de un cometido a una sola persona, sino a grupos de personas, por lo que la responsabilidad del cumplimiento de los procesos, se le otorga y se le reconoce al grupo.

CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Los grupos también pueden ser clasificados para entender su participación dentro de las organizaciones, como lo plantea *Schein*; existen grupos formales e informales. Los grupos *formales*, "son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con las misión organizacional" (*Schein*;1982:136) y pueden ser *permanentes*, grupos conformados de altos ejecutivos, comités, unidades de trabajo o departamentos que se mantienen dentro de la organización, o grupos *temporales*, que son creados para cumplir tareas muy particulares y que pueden llegar a salir de la organización.

La segunda tipología de grupos, se refiere a los grupos *informales*, son la unión de los miembros de la organización, en grupos que están basados en relaciones personales, es decir su interacción no está establecida formalmente, sino que se deriva de las necesidades del ser humano de relacionarse con otras personas. La conformación de estos grupos, se da también en relación, a la localización física de la gente, a los horarios, o a la naturaleza de las actividades.

2.4.1. Grupos formales en la ANTAD

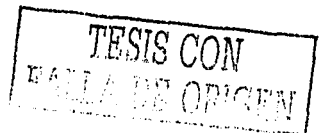
Dada la importancia de los grupos dentro de las organizaciones, diremos que la ANTAD, está integrada por grupos formales; grupos que se crearon con fines específicamente relacionados con el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización y que derivaron en la conformación de la estructura, tales grupos son: las Dirección de Relaciones con Gobierno, Gerencia de Membresía, Gerencia de Capacitación y Jefatura de Comunicación, quienes en conjunto se encargan de brindar apoyo legal y jurídico a los asociados de la ANTAD, atención a sus necesidades de información o bien de actualización, capacitación constante al personal de tiendas, así como de mantenerlos informados y ofrecerles productos comunicativos para consumo.

Este tipo de grupos formales, son considerados también *permanentes*, ya que conforman unidades de trabajo, establecidas como áreas, se mantienen invariablemente dentro de la organización, y que la ANTAD, preserva, a fin de que cumpla con los servicios y productos en beneficio de sus asociados.

2.4.2. Grupos informales en la ANTAD

Por otro lado, en la ANTAD, no han sido observados *grupos informales* tan claros, cabe aclarar que esta es una apreciación del investigador sustentada en la experiencia que ha tenido dentro de la organización, ya que la mayoría de los grupos se dispersan, es decir, el medio de contacto es durante la comida, o bien, al terminar el horario de trabajo, sin embargo, los horarios causan dispersión, es decir, en una misma hora pueden salir varias personas de diferentes áreas, por lo cual, es más difícil que se pueden conformar como grupos, ya que como se apuntó anteriormente, su formación está relacionada, aunque no forzosamente, a horarios, actividades o bien a lugar de trabajo.

Por ello hasta hoy, no se observan con precisión este tipo de grupos, quizá y solo es una hipótesis hasta ahora, por el grado de coerción que ejerce la ANTAD, sobre sus miembros, es decir, la coerción se refiere a que, "los miembros del rango inferior, están más bien forzados a obedecer disposiciones singulares... y cambiantes a discreción..." (*Mayntz*; 1990: 113) creando en ellos una apreciación negativa del trabajo y formulando un comportamiento en función del *tener que hacer* y del *deber ser*.



CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Para esto podemos establecer, por lo menos como primer acercamiento, que los miembros que ejercen coacción en la ANTAD son los rangos superiores, específicamente Dirección General, quien traslada estos rasgos a algunas gerencias, tal es el caso de la Gerencia de Membresía y Gerencia de Administración y Finanzas. Los titulares de estas áreas son quienes imponen mayor coacción sobre los rangos inferiores, por lo tanto, los miembros se deben someter a reglas que cumplir, órdenes que acatar, sin poder cuestionar u opinar, por tanto terminan reaccionando negativamente ante el trabajo y les genera inseguridad e incertidumbre al interior y fuera de la organización

2.5. PROCESO FORMAL DE TRABAJO

Los grupos como se mencionó en el punto anterior, cumplen con una gran cantidad de funciones y actividades dentro de la organización, la conformación de estos grupos está "determinada en la medida en que un grupo cualquiera pueda desempeñar simultáneamente una variedad de funciones organizacionales formales" (Schein;1982:139), estas funciones formales, se refiere a las actividades dirigidas o que coinciden con la filosofía o misión de la organización.

Estas funciones pueden ser seis, según lo plantea *Schein*:

- a) El grupo puede servir para realizar una tarea, compleja o bien que solamente una persona no podría realizar
- b) El grupo puede servir para crear nuevas ideas o soluciones creativas.
- c) El grupo puede desempeñar funciones de coordinación y servir como vínculo de varios departamentos. "Es posible disminuir los problemas de comunicación y mantener una acción coordinada cuando se invita a representantes de un departamento a conformar comités, comisiones o equipos de trabajo" (Schein;1982:139)
- d) Un grupo que actúe como mecanismo para la resolución de problemas, tal resolución, implica que estos grupos procesen información, tomen en cuenta a los miembros con información distinta y evalúen las posibles alternativas de solución.
- e) Un grupo puede ser utilizado para facilitar la implementación de decisiones con cierto grado de complejidad.
- f) El grupo puede ser utilizado como un medio de socialización o entrenamiento, ya que se pueden desarrollar perspectivas de grupo cuando las personas se encuentran en una situación de entrenamiento.

Para visualizar como son los grupos en la ANTAD y que funciones cumplen a continuación se presenta una descripción de áreas y un inventario de recursos humanos y tecnológicos, para finalmente presentar los procesos formales de trabajo que se realizan en la asociación.

2.5.1. Procesos de trabajo y funciones de quienes integran la ANTAD

Presidencia del Consejo de Administración: La conforma el Sr. Juan Manuel Ley, propietario de la cadena comercial Casa Ley, S.A. de C.V. y quién representa a la ANTAD ante los diferentes comités de las cadenas comerciales asociadas.

Presidencia Ejecutiva: Se encarga de mantener relaciones directas con los directivos de las cadenas asociadas, a fin de discutir los temas relevantes para el sector y decidir cuáles serán las tareas inmediatas que habrá de cumplir la ANTAD.



CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Dirección General de Operaciones: Es el área que se encarga de coordinar los procesos operativos dentro de la organización, para cumplir con las tareas que se definen por la Presidencia Ejecutiva y las cadenas comerciales asociadas, promoviendo el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dirección de Relaciones con Gobierno: Se encarga de mantener relaciones con autoridades municipales, estatales y federales, así como con organismos cúpula, para realizar reformas legislativas, fomentar el intercambio de información, "cabildear y gestionar asuntos del marco jurídico en beneficio de la actividad comercial de los asociados" (Guía ANTAD, México, 2002)

Subdirección de Membresía y Desarrollo: Se encarga de coordinar las reuniones entre las Presidencias y Asociados, Juntas de Consejo, así como de obtener y administrar los resultados de los procesos de producción de cada área.

Gerencia de Administración y Finanzas: Administra lo referente a recursos financieros para su aplicación en eventos, para pago de gastos de la asociación, así como, la administración de la nómina de empleados.

Gerencia de Ventas: que se encarga de realizar la venta de espacios de exposición para las convenciones que realiza la ANTAD, reuniendo a gran variedad de industriales fabricantes de alimentos, artículos para el hogar, etcétera, a fin de promover e incrementar la participación de éstos, dentro del comercio detallista.

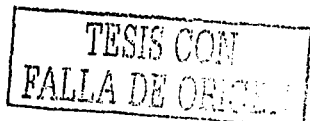
Gerencia de Desarrollo: Es la encargada de realizar los procesos estadísticos referentes a reportes de ventas, índices de crecimiento, análisis de información financiera y comercial, que le proporcionan las cadenas asociadas, con el fin de generar reportes para distribuir entre el personal de las cadenas asociadas.

Gerencia de Membresía: Se encargan de proporcionar atención a los asociados, promoviendo su participación en las convenciones, seminarios y conferencias, así como enviar información constante sobre rubros del comercio.

Gerencia de Capacitación: Este departamento se encarga de coordinar los cursos de capacitación, tanto para el personal de las tiendas asociadas, como cursos internos, asimismo se encarga de organizar los seminarios y conferencias para las convenciones y coordina lo referente a recursos humanos.

Jefatura de Comunicación: Se encarga de realizar los productos comunicativos para ofrecer información a los asociados, como la revista "Al Detalle", Directorio de Asociados, promocionales, campañas para promocionar eventos, videos sobre convenciones, etcétera.

Servicios: El personal de esta área se encarga de proporcionar servicios de mantenimiento a los miembros de la ANTAD, así como los servicios de mensajería para la organización.



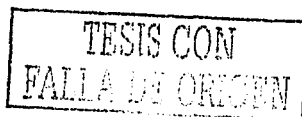
2.5.2. Inventario de recursos humanos y tecnológicos

A continuación se describe el inventario de recursos humanos y tecnológicos con el que cuenta la asociación:

- 1 Presidente del Consejo de Administración
- 1 Presidente Ejecutivo
- 2 Directores:
 - Director General de Operaciones
 - Director de Relaciones Con Gobierno
- 2 Subdirectores
 - Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo
 - Subdirector de Convenciones
- 6 Gerentes de Área
 - Gerente de Enlace Legislativo
 - Gerente de Administración y Finanzas
 - Gerente de Ventas
 - Gerente de Desarrollo
 - Gerente de Membresía
 - Gerente de Capacitación
- 1 Jefe de Área
 - Jefe de Comunicación
- 1 Coordinador
 - Coordinadora de Relaciones con Gobierno
- 1 Contador
 - Contadora General
- 8 Asistentes de Área
 - Asistente de Presidencia Ejecutiva
 - Asistente de Logística
 - Asistente de Administración y Finanzas
 - Asistente de Investigación y Estudios Económicos
 - Asistente de Administrador de Bases de Datos
 - Asistente de Capacitación
 - Asistente de Membresía
 - Asistente de Comunicación
- 5 Ejecutivos de Cuenta
- 4 Secretarías
 - Secretaria de Dirección General
 - Secretaria de Relaciones con Gobierno
 - Secretaria de Subdirección, Membresía y Desarrollo
 - Secretaria de Administración y Finanzas
- 6 Miembros del Personal de Servicios

En cuanto a los recursos tecnológicos, se encontró lo siguiente:

- 40 computadoras
- 1 copiadora
- 2 faxes
- 2 impresoras



3 salas de juntas
1 un comedor
37 aparatos telefónicos

En relación a los grupos podemos decir que la ANTAD cuenta con áreas que sirven para *realizar tareas*, tal es el caso de la Gerencia de Membresía, Comunicación y Capacitación, quienes deben realizar tareas distintas pero relacionadas, a fin de darle servicio a los asociados, ya que son actividades que un solo departamento no podría llevar a cabo, es decir, se requiere de un área que atienda las necesidades de asociados y coordine la organización de eventos (Gerencia de Membresía), se requiere de un área que realice los productos comunicativos que serán consumidos por los asociados, folletos, revistas, promocionales, directorios, etcétera. (Jefatura de Comunicación) y finalmente se necesita del área encargada de coordinar lo referente a capacitación, conferencias y seminarios, para ofrecerlos al personal de las cadenas comerciales (Gerencia de Capacitación)

Por otro lado se observan grupos, que poseen la tarea de *resolver problemas*, para lo cual la ANTAD, crea lo que denomina Comité Gerencial, el cual no está establecido por escrito ni formalmente, pero está integrado por los titulares de las 6 gerencias que conforman la organización, dos subdirectores y el Director General, quienes se reúnen cada semana, a fin de evaluar las actividades mediatas e inmediatas de la asociación, presentan información, como reportes o cifras sobre los procesos que se están realizando y evalúan la problemática interna que se esté generando dentro de la organización, ya sea a nivel operativo o en relación con el personal, se discuten las posibles soluciones y se determina una acción.

Finalmente también podemos establecer, entonces, que de acuerdo al inventario antes descrito, la ANTAD, cuenta con los recursos necesarios para que sus miembros cumplan con sus funciones, no hay escasez y esto permite, que cada persona dentro de la organización logre realizar sus actividades cotidianas.

2.5.3. Proceso formal de trabajo en la ANTAD

A continuación se presentará un diagrama de flujo en relación a las funciones y al proceso formal que lleva a cabo la ANTAD, para ofrecer sus productos y servicios, cabe destacar que este proceso, no está descrito en documento dentro de la organización, sin embargo reflejan, los procesos que han sido establecidos como válidos para la realización de los productos, esta validez ha sido otorgada gracias a que son actividades permanentes que se realizan dentro de la asociación.

Fig. 7 Describe el proceso formal que se lleva a cabo para llevar a cabo las Convenciones que realiza la ANTAD. (Gerencia de Membresía)

FALTA PAGINA

51

PROCESO FORMAL DE TRABAJO

Convención Nacional del Comercio Detallista-Guadalajara-Distrito Federal ANTAD

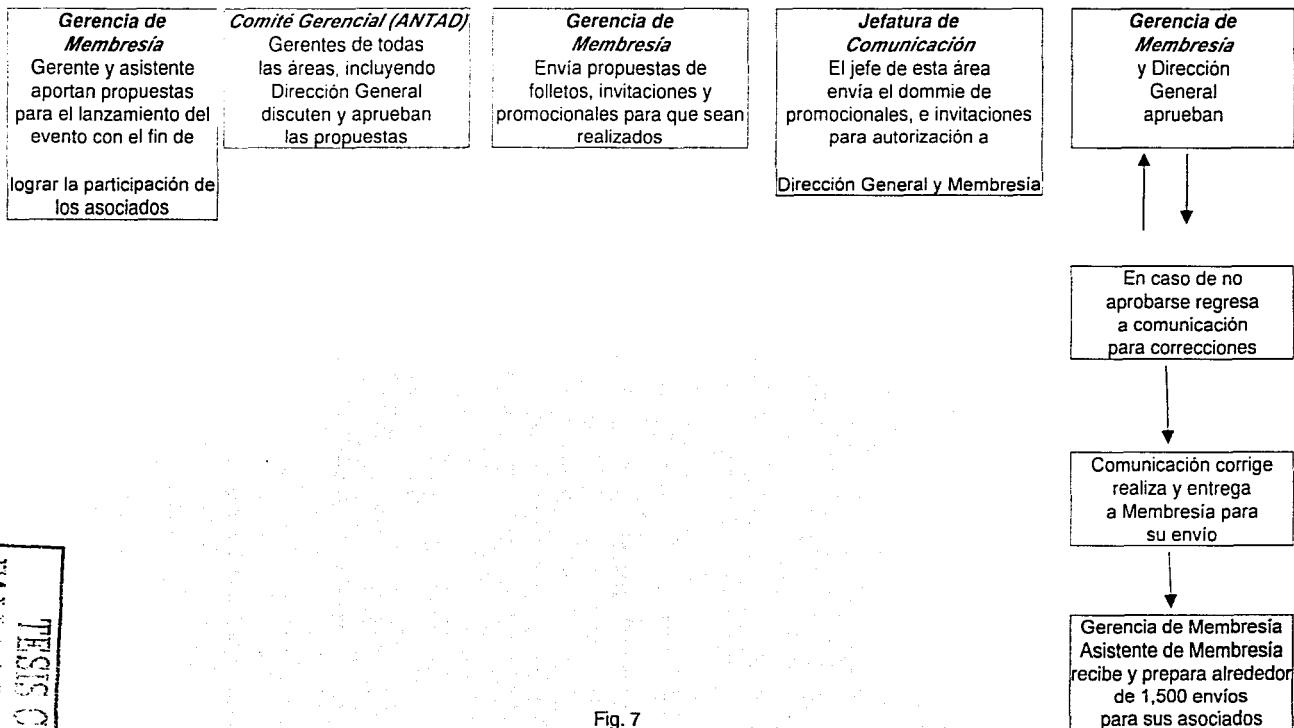


Fig. 7

TESIS CON
 PÁGINA 17 DE 100

Figura 8. Describe el proceso formal para la Venta de piso de exposición, en las Convenciones que realiza la ANTAD.

PROCESO FORMAL DE TRABAJO

Convención Nacional del Comercio Detallista-Guadalajara-Distrito Federal ANTAD

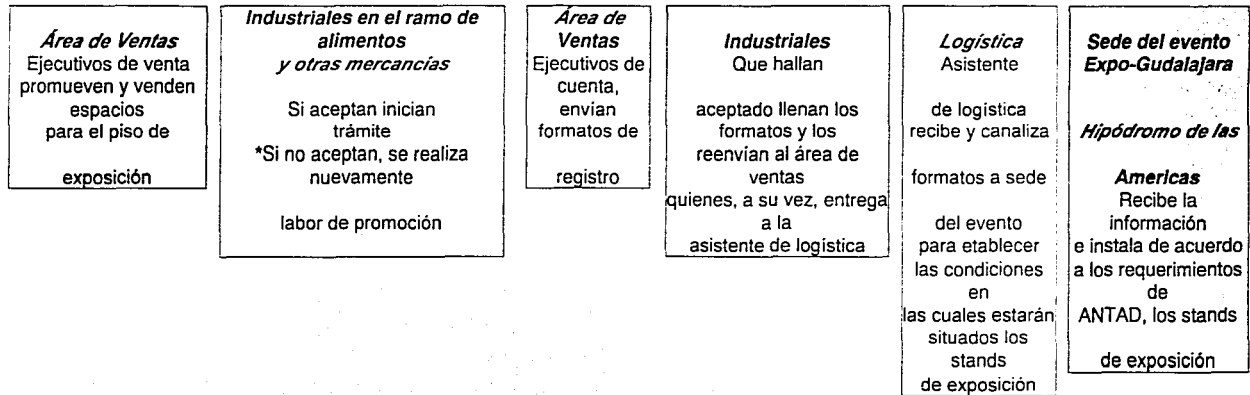
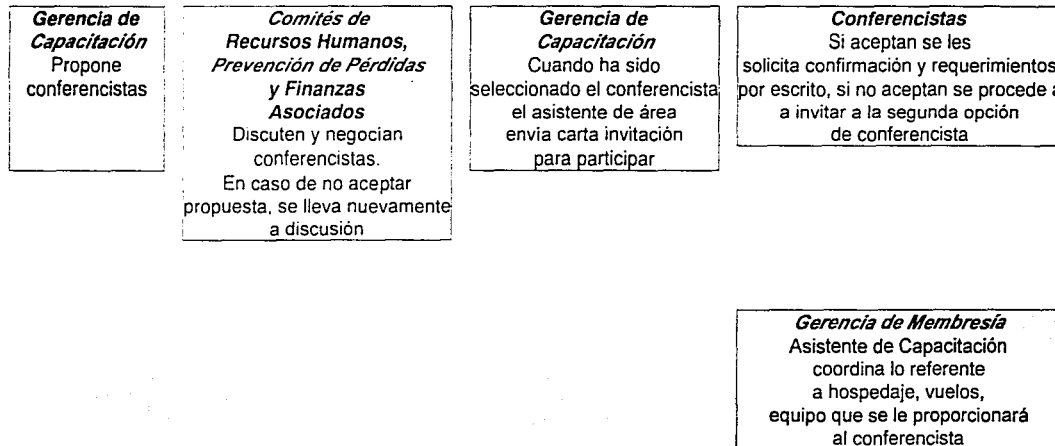


Figura 9. Describe el proceso formal para la realización de Seminarios.

PROCESO FORMAL DE TRABAJO

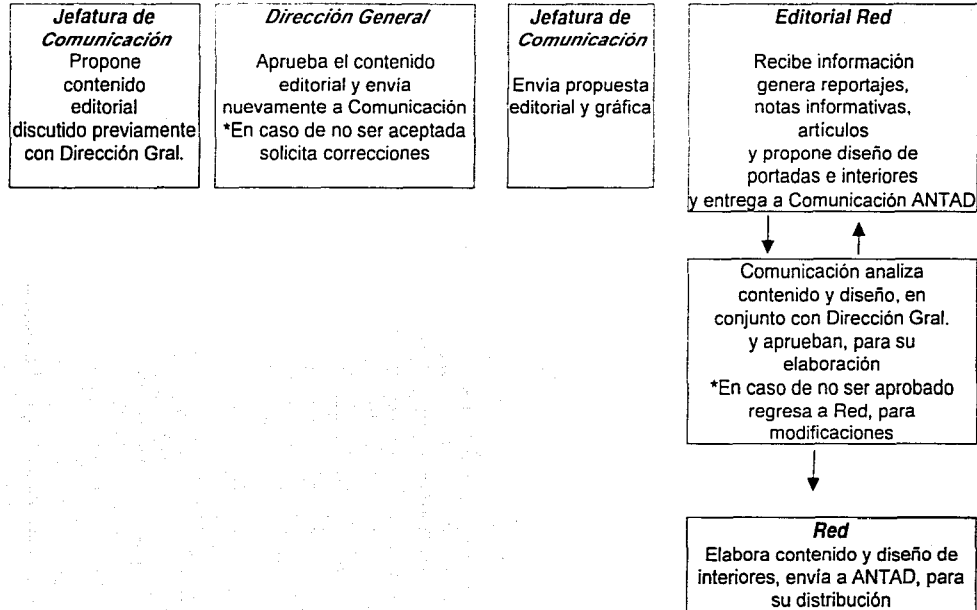
Seminarios Especializados ANTAD



TESIS CON
 FALTA DE CONTENIDO

Figura 10. Describe el proceso formal para la realización de la revista "Al Detalle".

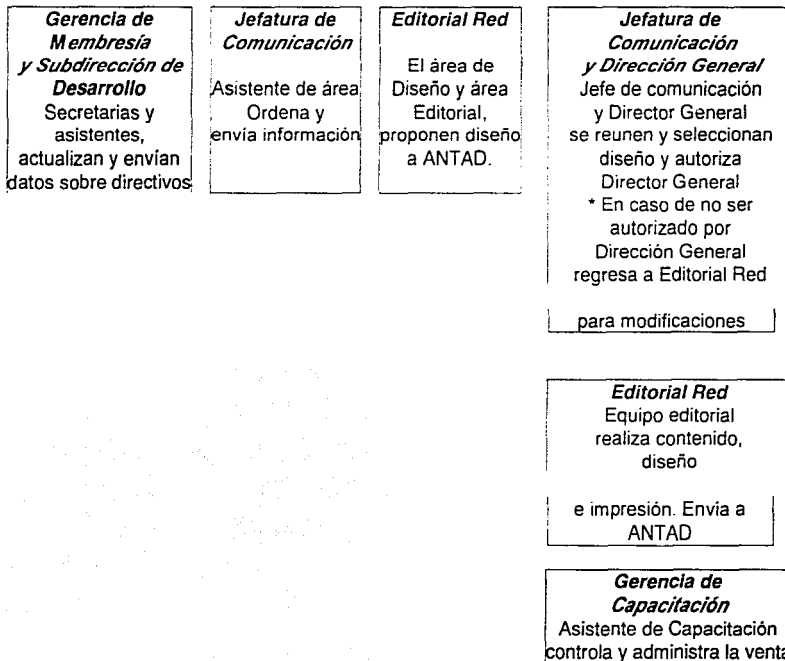
PROCESO FORMAL TRABAJO

Publicación revista "Al Detalle" ANTAD

TESIS CON
 FALTA DE ORDEN

Figura 11. Describe el proceso formal para la realización del Directorio de Asociados.

PROCESO FORMAL DE TRABAJO

Publicación Directorio de Asociados

TESIS CON
PALA DE ORIGEN

2.5.4. Cooperación y división del trabajo dentro de la ANTAD

Como se observó en los esquemas presentados, las organizaciones requieren de la participación de cada una de sus áreas o departamentos para alcanzar sus metas, cada grupo cumplen funciones, que regularmente permiten la organización cumplir con sus objetivos.

Para llegar a realizar las tareas, se requiere de la coordinación y cooperación en las actividades, ya que "en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo" (Schein;1982:11), para lo cual deben cooperar continuamente.

La cooperación, la entenderemos como, todas aquellas "actividades planificadas que se llevan a cabo en el mismo proceso de producción o en procesos distintos o conexos" (Marx; 1975:259-271); se deriva de la división del trabajo, que se refiere a la división de funciones, por lo tanto esta idea plantea, que en la organización los miembros deben realizar funciones específicas y/o diferenciadas, pero al mismo tiempo deben de estar conectadas entre sí, lo cual permitirá, hablando en términos formales, el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cómo logra la ANTAD, la cooperación de sus miembros. A continuación se describe este proceso.

La ANTAD, establece y define los papeles de cada miembro a través de su estructura interna, sin embargo la cooperación no se establece en términos formales, si no que está dada por la naturaleza de las actividades, por tanto, como se observó anteriormente las áreas que están conectadas para el logro de los objetivos, definen por sí misma cuál será la forma de cooperación y trabajan bajo ese lineamiento, ya que del trabajo constante y puntual de una área depende el resultado de la otra; esta es la primera forma en que se da la cooperación dentro de la organización.

En segundo término, la ANTAD genera la cooperación de sus miembros a través del sueldo, y de compensaciones económicas. Los miembros obtienen una remuneración fija, como lo plantea el modelo burocrático de *Weber*, sin embargo la cooperación está determinada por este hecho, ya que a través de las compensaciones económicas extra, los miembros de la organización pueden obtener mayores beneficios, por tanto la cooperación también está determinada por este hecho.

Finalmente, la cooperación se obtienen en la organización a través de métodos de coacción, es decir, se fomenta la participación con la consigna de la recompensa o el castigo. Existe la expectativa del *deber ser* del empleado y por lo tanto se le exige una conducta al respecto, que es avalada y supervisada por Dirección General o bien por el Jefe inmediato, en el caso de los puestos de rango medio e inferior. Por tanto la ANTAD como organización coercitiva, tiene una persona o grupo, "quién vigila el cumplimiento de las expectativas y ...por quién son castigadas las infracciones a las mismas" (Mayntz; 1990: 108).

Ante esta perspectiva, se observa que los miembros de la ANTAD cooperan y coordinan actividades, sin embargo la cooperación no está formalizada, es decir, no se cuenta con una reglamentación de las actividades, capacidades, conductas o actitudes que los miembros deben tener para cumplir sus cometidos, sino que se da en función del tipo de tarea que se esté realizando, y la cual está sujeta a los ordenamientos impuestos por la Dirección General, es decir, están basadas en sanciones o recompensas; con lo cual se genera un alto grado de control y muy poca flexibilidad en la toma de decisiones. En los siguientes apartados se abordará con mayor precisión, la estructura de autoridad, los grados de control y motivación predominantes.

2.6. DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES

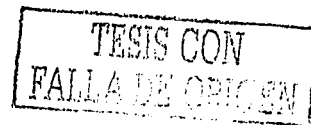
Para exponer lo referente a manuales o documentos dentro de nuestra organización objeto de estudio, es preciso retomar lo que *Weber*, establece como organización burocrática, ya que en ese modelo se exalta la importancia de que en las organizaciones exista un sistema de reglas, es decir, "una reglamentación precisa y duradera de las actividades y las relaciones en una organización" (Mayntz:1990:113), por lo tanto cómo se puede dar esta reglamentación, sino a través de documentos escritos que las definan y precisen.

Parte de la formalización de una organización, es que estas reglamentaciones sean reglas generales y orientadas hacia un fin, es decir, una organización es mayormente formalizada "cuanto más definidas se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejercen en ella mediante reglamentaciones organizativas..."(Mayntz:1990:112), dadas a través de textos escritos que sean del conocimiento de todos los miembros de la organización.

Esta reglamentación, permite establecer, qué es lo que cada área o miembro está destinado a llevar a cabo, cuáles son sus deberes y cuales son sus derechos, en este punto resaltaremos lo comentado anteriormente, la ANTAD, es formal en su estructura, jerarquías y división de tareas, sin embargo es informal, ya que no establece las relaciones entre las partes y tampoco tiene reglamentos internos que ofrezcan información sobre ella y sobre sus miembros.

La ANTAD, no posee manuales de procedimientos, es decir no cuenta con reglamento interno, ni manuales de bienvenida u otros documentos donde especifique, en primer lugar cuáles son las actividades que la organización debe realizar, y en segunda, las tareas de cada área o departamento tienen que cumplir, únicamente cuenta con dos videos, con duración de 5 minutos aproximadamente, donde se ofrece información sobre los eventos que organiza la asociación, como son las dos convenciones que lleva a cabo cada año, en Guadalajara, Jalisco y Distrito Federal, así como información sobre la historia del comercio detallista que no presenta datos actualizados hasta nuestros días.

Dada la importancia de las reglamentaciones, información sobre la organización, etcétera, los manuales o documentos cobran vital importancia para entender el funcionamiento de la organización y la de sus miembros, ya que son medios de información que les permiten conocer que es lo que ocurre en la misma y qué papel juegan dentro de ella. Cada miembro de la ANTAD, debe poseer información para conocer cuáles son sus objetivos, cómo puede llegar a ellos cómo puede tomar decisiones; así como lo plantea *Gareth Morgan* (1998), en su libro "Imágenes de la Organización", donde plantea a las organizaciones como cerebros.



CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Afirma que las organizaciones pueden tener características de un cerebro, ya que son sistemas de información y de procesos de información, por lo cual deben conocer lo que la organización es y pretende ser, para tener una operación racional, es decir, para poder tomar decisiones basadas en información real y enfrentar una nueva situación.

Sin embargo la ANTAD, no ofrece esa información para que sea procesada, por lo tanto, al no conocer la información y reglamentación sobre sus actividades y a su actuar dentro de la organización, permite que en muchos casos que las tareas se deleguen o bien se traspasasen, es decir, si un gerente o jefe de área tiene que hacer tal o cual actividad, en apego al puesto que tiene, la puede fácilmente delegar a su asistente y esta a su vez, *debe hacerla*, aunque no sea una actividad de su competencia en la realidad, solo por el hecho de quien se lo solicitó posee mayor rango en la estructura de la organización.

Qué nos demuestra esto; que los rangos superiores desconocen también cómo deben de hacer las actividades, por lo tanto las hacen de acuerdo a lo que las tareas le exigen, o la delega por no saber cómo hacerla, en tanto los rangos inferiores deben hacerla porque hay quién así lo manda, entonces deben inferir su cómo llevarla a cabo, hecho que va creando en los miembros inseguridad ante sí mismo y ante su trabajo, lo cual puede repercutir en el logro de sus objetivos.

Dicho lo anterior, se sabe entonces que la ANTAD no proporciona información a sus miembros para que puedan conocer de ella, por lo menos formalmente en manuales o documentos, por lo que los miembros de la organización tienen que aprender de ella, a través de sus actividades cotidianas, esto es, que no poseen información que les permita saber en dónde laboran, cuáles son sus deberes, responsabilidades, derechos o bien cómo actuar ante una situación dada, por lo que deben aprender en el camino, hecho que en algunos casos genera errores en los procesos productivos y dificulta la creación de identidad entre los miembros que componen la organización.

Por lo tanto, si existieran estos documentos la organización generaría en sus miembros un sentimiento de identificación, ya que el "estar informado de lo que en la organización suceda, sobre aquello que trasciende la esfera de los cometidos limitados propios, es importante para la orientación común de todos los miembros hacia el objetivo de la organización y para el sentimiento de vinculación personal con la organización" (Mayntz; 1990:124), hecho que beneficiaría tanto a los procesos de producción como al rendimiento de cada uno de los miembros.

Cabe destacar lo siguiente, la ANTAD, al no tener manuales o documentos para el conocimiento de sus miembros internos, está generando una contradicción, ya que este hecho se opone a lo que manifiestan en su Visión, la cual fue descrita en puntos iniciales, y describe lo siguiente en relación a la organización: "Ser un organismo modelo, ...ofreciendo con excelencia servicios de calidad en base a la participación de sus asociados y al profesionalismo de su equipo de trabajo; capaz de desarrollar y realizar proyectos y programas..."; aquí resaltan el profesionalismo y la capacidad de su equipo de trabajo, que si bien es un equipo eficiente, si carece de la información básica sobre su organización, y en ocasiones no sabe cómo definir los mecanismos para responder a las demandas, esto es, que si la organización ofreciera formalmente información sobre sus reglamentaciones y sobre quiénes son, podrían generar en sus miembros mayor capacidades ante situaciones nuevas o desconocidas.

CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Además el informar a los integrantes de ANTAD, sobre las reglamentaciones, le permitiría a cada miembro saber qué debe hacer, cómo dirigirse, y que derechos y obligaciones, tiene, así que tendría argumentos, por lo menos en papel, para evadir cualquier problemática relacionada con su trabajo, es decir, fundamentaría su proceder en función de las actividades o papel que la organización tiene destinada para él; lo cual generaría en él un sentimiento de seguridad, que posiblemente se vería reflejado en su eficiencia.

Finalmente, es pertinente comentar que la Jefatura de Comunicación de la ANTAD, se encuentra trabajando en un proyecto para crear un reglamento interno que podrá ser consultado en la "Guía ANTAD" y que sin embargo hasta ahora no se ha desarrollado, se tienen únicamente un borrador del contenido.

2.6.1. Proceso de reclutamiento, selección, inducción y socialización del personal

Mientras una organización exista y funcione tienen que ganar miembros y lograr que permanezcan en ella, es decir, debe reclutar personas de entre su entorno o al interior y ofrecerles incentivos para lograr su colaboración.

Para que la organización reclute a sus miembros dentro de un ámbito muy extenso y complejo, como son grandes ciudades como la nuestra, la organización está obligada a "encontrar medios y vías de comunicación y tomas de contacto. Las bolsas de trabajo, los anuncios en los periódicos, en las columnas de anuncios y en las cartelera sirven para este fin" (Mayntz;1990:146)

2.6.1.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento es esta búsqueda que la organización hace de los posibles prospectos, o bien de los que llegan a ella con el fin de pertenecer a su plantilla de empleados, por lo que la organización debe ofrecer alicientes que pueden "ser de naturaleza financiera o consistir en ventajas personales, en asegurarles la vida, en la protección o representación de sus intereses o incluso en la satisfacción de necesidades personales..."(Mayntz;1990:145), así mismo debe propiciar que el candidato reconozca a la organización por sus objetivos o por las metas que desea cumplir, para ella misma y para sus integrantes.

Con este fin la ANTAD también recurre a procesos de reclutamiento que son tres básicamente, éstos procesos están formalmente establecidos, sin embargo, el área de capacitación, quien se encarga de manejar también lo referente a recursos humanos, no tiene control sobre él, por lo menos en términos formales, ya que el proceso se lleva a cabo a través de una consultoría externa. A continuación se describen los procesos de reclutamiento y selección:

1.- La ANTAD, realiza juntas de intercambio con las cadenas asociadas del Distrito Federal, a fin de boletinar dentro de la asociación, las vacantes que cada una tiene; el Área de Capacitación se encarga de seleccionar los curriculum y elige al candidato que necesita, lo envía primero a entrevista con el gerente del área que tiene la vacante y si es aceptado lo envía a realizar exámenes psicométricos con la empresa consultora denominada AC Nielsen.

Cabe destacar que en este proceso, la ANTAD sabe que existen políticas de reclutamiento y selección, sin embargo no las conoce formalmente, la empresa consultora AC Nielsen, es quien posee los documentos y seleccionan a los candidatos de acuerdo a perfiles de puesto, pruebas médicas y psicométricas que solo ellos conocen. Asimismo se establece, solo en el discurso, que el candidato debe buscarse primero dentro de la plantilla interna de la organización y si no cubre los requisitos, entonces se recurre reclutar a un miembro externo.

2.- La segunda modalidad de reclutamiento y selección se hace a través de la bolsa de trabajo que posee la ANTAD en Internet, el Área de Capacitación se encarga de administrar la curricula de los visitantes que han registrado sus datos y las revisa en caso de tener alguna vacante interna, en caso de ser elegido algún candidato, se concerta una entrevista con el gerente del área que tiene la vacante y en caso de ser seleccionado, tiene que pasar por el proceso descrito en el punto anterior.

3.- Finalmente la ANTAD se apoya con dos agencias de colocación, como son Adecco y AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos), con quienes se reúnen regularmente para obtener información de los candidatos que puedan tener la oportunidad de ingresar a la organización, en caso de localizar a los prospectos, los llama a realizar el primer proceso descrito.

2.6.1.2. Inducción del personal de la ANTAD

Después de que la organización, reclutó y seleccionó al candidato, se lleva a cabo un proceso de *inducción*, mediante el cual se introduce al nuevo miembro a la organización, es decir, se le informa sobre el contrato laboral, prestaciones de ley, etcétera.

Para llevar a cabo este proceso en la ANTAD, el miembro seleccionado es entrevistado por personal de Capacitación, quien se encarga de proporcionarle los documentos, contrato laboral, prestaciones y documentos del seguro social, para que sean requisitados. Asimismo, solo se le presentan un par de audiovisuales, donde se da información de los eventos que organiza la asociación y sobre la historia del comercio detallista.

2.6.1.3. Proceso de socialización en la ANTAD

Posteriormente el nuevo integrante se enfrenta a un proceso de socialización, que se refiere a "enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización" (Schein; 1982:19); proceso que dentro de la ANTAD, se realiza informalmente, ya que después de haber obtenido información de la asociación, un miembro del área de Capacitación es quien le explica de forma general el funcionamiento de la ANTAD y ofrece información (no escrita en documentos) de las actividades que tiene que realizar de acuerdo a su puesto. Posteriormente, se le da un recorrido por las instalaciones, abordando a cada uno de los integrantes de las áreas, para que a su vez, le expliquen verbalmente de las actividades que realiza cada uno.

Como se puede observar, el reclutamiento y la selección del personal de ANTAD, es casi ajeno a ella, por lo menos en términos formales, es decir, la organización desconoce a grandes rasgos cómo se da y solo se limita a realizar el proceso de inducción y socialización, procesos que se dan de manera informal, ya que como se mencionó en el punto anterior no existe reglamentación interna, o algún tipo de manuales escritos formalmente para ser ofrecidos al nuevo personal, por lo que recurren a ofrecer información incompleta de boca a boca acerca de las funciones del nuevo puesto y de las funciones de las otras áreas.

Esta manera de llevar a cabo ambos procesos reitera el carácter de informalidad que tiene la organización, en relación a reglamentaciones y documentos, esto es, la ANTAD, como se mencionó está formalizada a nivel de estructura, sin embargo, no es totalmente formal en sus comunicaciones y en el manejo de información para sus empleados.

Esta situación puede ser negativa para el nuevo miembro, ya que puede generarle incertidumbre ante las actividades que debe realizar y al comportamiento que debe tener, al dirigirse a sus compañeros y jefes, debido a que no posee información de qué actividades realizará específicamente, del cómo hacerlas, del cómo dirigirse y conducirse ante los demás, esta carencia de información, le puede impedir ver cuáles serán sus oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, por lo tanto puede sentirse inseguro y no desarrollar sus capacidades al máximo.

Para evitar que el nuevo miembro de la organización pueda sentirse inseguro o insatisfecho con su nuevo papel, la organización recurre a establecer mecanismos para crear condiciones favorables para el empleado, de tal manera que éste pueda ser más eficiente y mejore la calidad de su trabajo, para lo cual crea lo que *Schein*, denomina *contrato psicológico*, y se refiere a "la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización". (*Schein*; 1982:20-21), son todas aquellas expectativas que cada parte de la organización deberá cumplir y que están relacionadas estrechamente con el papel de los miembros y con el sentido de dignidad e importancia de las personas.

En la ANTAD, el *contrato psicológico*, se establece durante el proceso de selección, en ese proceso el personal de Capacitación o el que será el jefe inmediato del nuevo integrante, expresan lo que están dispuestos a ofrecer, en términos más humanos, es decir, explican que en la organización hay tolerancia, capacidad de expresar propuestas, comunicación libre de necesidades, etcétera, así como la promesa de ascensos o bien de desarrollo profesional e función del desempeño, por lo que el empleado reconoce estas oportunidades y decide aceptar o no el contrato.

No obstante, la organización ofrece estos beneficios, pero a cambio de que el nuevo miembro adopte actitudes de servicio, sea diplomático, proactivo, que esté dispuesto a laborar, si las tareas así lo requieren, más de su horario normal de trabajo, como muestra de lealtad y de sentido de responsabilidad, para la ANTAD, esta parte es muy importante y lo hacen notar en el proceso de socialización. Ya que uno de sus objetivos es realizar sus tareas promoviendo la lealtad y honestidad.

2.7. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD EN ANTAD

Las organizaciones no siempre están estructuradas por sus funciones, también poseen una estructura de autoridad, se refiere, "a la división entre facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte y las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra" (Mayntz;1990:125). Esta relación de mandar obedecer, es una condición básica de las organizaciones, ya que aun cuando el miembro desee apegarse y actuar en función de sus objetivos, la coordinación de sus actividades y la de los otros, requiere de alguien que mande y otro que obedezca.

Por tanto, las organizaciones que están conformadas jerárquicamente, con los mandos de arriba hacia abajo, siempre poseen este elemento de orden y obediencia, ya que a la cabeza se encuentra quien toma las decisiones para llegar al objetivo; el jefe de una instancia media, tiene la autoridad delegada para decidir sobre la ejecución de las actividades, sin embargo, está sometido siempre a los designios de la dirección superior; finalmente en este tipo de estructura, los miembros de rangos inferiores son quienes realizan las actividades operativas.

Por lo tanto, en este contexto las personas dentro de una organización tienen "que aceptar las órdenes que le dé otra persona o lo que se estipula en un reglamento, tienen que aceptar las limitaciones a su propia conducta y abstenerse de cosas que vayan en contra del reglamento o de las órdenes dadas" (Schein & Ott en Schein;1990:23), esto es también parte del contrato psicológico que mencionamos anteriormente; cuando la persona ingresa a la organización tiene que aceptar, como parte de las expectativas que se tienen de él, la autoridad que impera en su organización.

La estructura de autoridad, entonces debe ser, en términos formales legítima, estos es, que por una parte los miembros del rango inferior deben obedecer "los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan también que el sistema por el cual se llegó a esos reglamentos" (Schein;1982:23), a esas órdenes o a tener ese nivel de autoridad, es decir, aceptan que, un área, persona o grupos, tienen el *derecho* de mandar.

Este tipo de autoridad legítima, está basada en tres aspectos según *Schein*:

- a) Dada por la *tradicción*, es decir, se le otorga a una persona o grupo el derecho de mandar, apegado a las tradiciones o normas del grupo social donde se desenvuelven esos actores.
- b) Dada por principios de *orden racional-legal*, esto es, que todas las personas estén de acuerdo con las leyes y con los procedimientos utilizados para establecerse.
- c) Dada por el *carisma del dirigente*, se le otorga poder a una persona o grupo, dado su carisma o simpatía, dada las relaciones personales establecidas con sus miembros.
- d) Dada la *autoridad racional pura-especialidad*, es decir, "la base más racional que se pueda tener para obedecer o seguir a alguien es que esa persona posea alguna información, competencia o especialidad determinada..." (Schein;1982:26)

En este sentido, se establece entonces, que la ANTAD, tiene una estructura de *autoridad legítima*, es decir, los miembros de rango inferior admiten y aceptan a quienes deben obedecer, no importa si es su jefe inmediato o si pertenece a su área, cualquier persona que sustente un cargo superior es "digno" de obedecer. Por lo tanto aquí la autoridad no está dada por la reglamentación, sino por la jerarquía que poseen los dirigentes.

CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Los miembros de la organización reconocen a sus jefes superiores como quiénes sustentan el poder de tomar decisiones e imponer premios y castigos, dada su jerarquía, por lo que obedecen de forma *voluntaria*. En primer lugar, porque la orden proviene de su jefe o actor de rango superior y en segundo lugar, porque saben que él puede aplicar un premio o un sanción de acuerdo al desempeño de su empleado y al acatamiento de la orden.

La estructura de autoridad de la ANTAD, está dada regularmente, al mandar y obedecer, consecuencia, quizá estructura ciertamente burocrática, esto es, posee una cabeza o mando que toma las decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, Presidente Ejecutivo y Director General, existen Gerentes o Jefes de Área que tienen la autoridad delegada, por Dirección General, para decidir sobre cómo ejecutar las actividades inmediatas y posee grupos de rango inferior, quienes se encargan de llevar a cabo esas tareas, como son los coordinadores, asistentes y secretarías.

Esta estructura de autoridad legal dentro de la ANTAD, obedece, a lo que menciona *Schein* en relación a lo *tradicional*, esto es, los miembros de la ANTAD, reconocen el derecho de mandar al Director General, quien representa la autoridad mayor dentro de la organización, por ser uno de los miembros más antiguos, ya que fue uno de los primeros personajes que conformaron la organización y quien se ha mantenido en el puesto durante más de 15 años, tiempo que le ha permitido imponerse como un miembro con alta tradición, y ha sido quien la vio nacer, desarrollarse y sigue formando parte de su evolución.

En este sentido cabe señalar, que la autoridad está dada, por un solo miembro de la organización, quien generalmente ejerce influencia sobre los rangos medios e inferiores y que toma las decisiones de las actividades de algunas áreas importantes de la ANTAD, este personaje es el Director General, quién supervisa vigila y decide sobre las tareas que realizan la Gerencia de Membresía, Capacitación y Comunicación básicamente, áreas se encargan de prestar los servicios a los asociados y quienes también realizan las convenciones donde participan los mismos.

La ANTAD posee una estructura de poder, basado en el control del premio y el castigo, es decir, se ofrecen reconocimientos a los empleados si se obedece una orden dada por parte de los rango superiores, y se castiga si no atiende la orden tal y como fue dada. Por una parte, los miembros de la organización saben, *por deducción*, cuáles son sus responsabilidades y las actividades que deben cumplir y por otra, los rangos superiores saben, que poseen la autoridad de tomar decisiones sobre las actividades de sus empleados; por lo tanto sus relaciones se basan en premios y castigos.

Podemos decir que este tipo de estructura de poder está dado, porque la ANTAD, no ofrece información a sus miembros, sobre todo de rangos inferiores, sobre los deberes y derechos que poseen, por tanto, desconocen hasta qué punto pueden tomar sus propias y deben sujetarse al control ejercido por sus jefes superiores, en tanto los jefes, saben que poseen jerarquía superior dentro de la organización y por lo tanto apuestan a ese poder para controlar a sus miembros.

Así podemos decir, que la estructura de autoridad de la ANTAD, *es legítima* y formal, ya que está ligada a la posición y jerarquía que se tiene dentro de la organización, esta autoridad *es tradicional*, ya que está sustentada por el Director General quien es uno de los miembros que vio nacer a la organización y por lo tanto, ante los ojos de los

miembros, y dada su jerarquía y tradición, tiene el derecho de ordenar y ellos de obedecer. Los miembros de la ANTAD son quienes tienen el poder de darle autoridad al Director General, es decir, ellos son quienes legitiman su autoridad dentro de la organización.

Esta legitimación de la autoridad, también puede ser definida como se mencionó al inicio de este punto como de orden *racional pura-especialidad*, esto es, la designación del Director General, como quien sustenta la autoridad está basada, por lo menos en el discurso, "en una evaluación racional de sus habilidades, motivaciones y experiencias" (Schein;1982:25), esto es que la designación es racional, en función del *mérito* "(habilidad más experiencias demostrada) y en la idea de que la autoridad se deriva de la experiencia y competencia de una persona" (Schein;1982:25). Habrá que destacar que este tipo de autoridad está basada en lo que la organización dice que es, más en el transcurso de la presente investigación, se resolverá su autenticidad

Después de haber señalado que la autoridad dentro de la organización está sustentada en un individuo, podemos decir que es semejante a lo que *Gareth Morgan* (1998) plantea, cuando habla sobre las organizaciones como *sistemas políticos*, ya que resalta la importancia que tienen los intereses, conflictos y el tema de poder dentro de las organizaciones, derivadas de la interrelación de los seres humanos que las componen .

La ANTAD, sería como una organización con características similares a los *sistemas políticos* ya que en primera instancia, surgió basada en intereses de un grupo de empresarios que deseaban defender sus intereses comerciales, para lo cual decidieron unirse y encaminar sus actividades a crear mejores condiciones para el comercio que generaban las tiendas de autoservicios y departamentales. Para lo cual se conformaron a través de una Asamblea General de Asociados, quienes crearon a su vez un Consejo que administrara las actividades de la asociación. Para ello necesitaban de un miembro que dirigiera la organización, comenzaron dos Directores y el tercero y definitivo es el actual Director General, quien tiene el papel de ser dirigente y representar a la organización ante los representantes de varios ámbitos sociales.

Por lo tanto, si la estructura de poder está determinada por la tradición, delegada en su líder, podemos decir que es una organización con características autocráticas; es decir, "el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, carisma y otros derechos de privilegio personal" (Morgan:1990;132), aquí es donde el factor humano comienza a tener relevancia, es decir, habrá que tomar en cuenta que la ANTAD, como todas las organizaciones está conformada por seres humanos con intereses profesionales y personales.

Así, el miembro que sustenta la autoridad y el poder de decisión dentro de la organización, posee expectativas, ambiciones, valores, etcétera, que se oponen o se complementan con sus actividades dentro de la organización, las inclinaciones personales se van proyectando dentro de la organización, así como lo hacen los miembros de los miembros que integran la política, participan dentro de un partido a fin de lograr sus objetivos personales de obtener poder o ser líder, o bien, de apoyar y contribuir al mejoramiento social, así el integrante de la organización, proyecta sus intereses personales, dentro de la organización y sobre el de las personas que trabajan en ella, lo cual puede perjudicar las relaciones entre lo que desea y lo que quieren y desean sus subordinados.

2.7.1. Control y motivación en ANTAD

Para comprender la estructura de autoridad de una organización, se tiene que referir al término del control, que se utiliza "como poder de mando y dominación" (Mayntz;1990:129), es decir, se tiene que establecer, quién manda en la organización y a quién manda, "que amplitud tienen la independencia o la dependencia, la libertad de decisión o la obligación de obedecer de los grupos ingulares de miembros o bajo las órdenes de quién se rigen sus actividades" (Mayntz;1990:130)

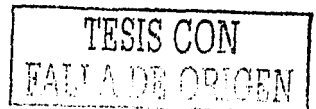
Para clasificar estos grados de control, *Schein*, establece cuatro modelos de formas de control, lo que el llama, "*curvas de control*". Define la *curva democrática*, donde la mayor influencia se concentra en todos los miembros que componen la organización; *curva autoritaria*, donde por el domina quien representa la cabeza de la organización; la *curva laissez faire*, donde los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar de hacer y nadie sustenta el control total y finalmente la *curva poliarquica*, ésta muestra que el control es alto, pero ningún grupo de un determinado rango ejerce el control sobre los demás.

Bajo este concepto primero describiremos cómo se da el control de la ANTAD, para definir, después, que tipo curva le corresponde.

2.7.2. Grado de control en la ANTAD

El grado de control en la ANTAD, es en algún grado alto, y proviene de los rangos superiores de su estructura, específicamente del Director General, como ya se mencionó anteriormente, sobre todo en las áreas que están directamente relacionadas con el cumplimiento directo de los objetivos de la organización. Este alto grado de control, no se da en todas las áreas de la organización, únicamente en aquellas que se encargan directamente de ofrecer los servicios y crear los productos para los asociados, es decir, la Gerencia de Membresía, Capacitación, y Jefatura de Comunicación, son quienes están controladas, por la vigilancia continua y autorizaciones de Dirección General, en tanto que, la Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, Dirección de Relaciones con Gobierno, Gerencias de Administración y Finanzas y Subdirección de Convención, no presentan tal grado de control.

La Dirección General se da a la tarea de supervisar las actividades que el área de Membresía, Capacitación, y Comunicación, realizan, ya que ellos son quienes poseen la mayor cantidad de información sobre asociados e industriales del ramo detallista, y son quienes en general coordinan lo referente a eventos; esta supervisión se da directamente a través de los Gerentes y en varios casos apunta directamente hacia las o los asistentes de área, ya que les solicita se le envíe copia de ciertos documentos, invitaciones, promocionales, cartas invitación, requerimientos para reuniones, desayunos, ejemplares de la revista "Al Detalle", y de todo lo relacionado con la información que se envía a los asociados y a su vez, se encarga de dar el Vo. Bo. o bien de autorizar su salida, publicación, o envío



Por el contrario, las otras gerencias y departamentos, tienen más flexibilidad para realizar sus actividades, la toma de decisiones recae en el Gerente o Subdirector, es decir, en los jefes inmediatos y tienen mayor dependencia para convenir lo que es pertinente para ciertas actividades, es decir, aquí el grado de control es más bajo, son más independientes en la realización de actividades y toma de decisiones, el rol de mandar y obedecer, lo sustentan los miembros que conforman el área, si una intervención constante de Dirección General.

Pero entonces, cómo se da el control en la ANTAD, éste se da de dos formas básicas: a través de la *compensación económica y del premio y el castigo*, es decir, su forma de controlar es de carácter coercitivo, como se comentó anteriormente.

Por un lado, los miembros de la ANTAD de inicio poseen por contrato, el beneficio de un bono, que se genera después de cada convención, entonces el porcentaje que le corresponde a cada miembro depende de su desempeño, desempeño, que no se evalúa sobre objetivos o procedimientos de área, que como ya vimos no existen formalmente, sino sobre la "percepción" del jefe inmediato, del concepto que el refiere como "buen desempeño", esto como se realiza: Se aplica una evaluación escrita, ésta no se basa en números, sino que se evalúa la actitud, cooperación, interrelación del miembro con otras áreas, la comunicación con sus compañeros o jefes.

Esta evaluación, se realiza como *auto evaluación*, esto, es, el empleado se evalúa en primera instancia, posteriormente pasa con su jefe inmediato quien revisa su evaluación y determina si es correcto lo que el empleado determinó de sí mismo, es decir, define el porcentaje de bono en función, de lo que él jefe considera bueno o malo, eficiente o ineficaz, etcétera. Sin embargo, esta evaluación, va más en función, del número de errores que cometió, de cuál fue su actitud ante la orden y cómo realizó las actividades asignadas.

Así que el control se da en función de la actitud que el jefe inmediato observa en el empleado, por lo tanto, lo condiciona para que logre obtener esta prestación económica, lo cual genera en el empleado una actitud forzosamente servil y apegada a la orden, sin capacidad de decidir sobre bajo su propio criterio, es decir, debe cumplir la expectativa de lo que su jefe tiene de él.

La segunda forma de control, está relacionada con este proceso, ya que el premio se ofrece en función de acatar la orden y se castiga si esta orden no es llevada a cabo en estricto sentido, esto es; cuando la orden se ejecuta tal y como fue dada, sin cuestionamiento de viabilidad o pertinencia, se premia con la aceptación y el reconocimiento del jefe inmediato, aunque esta decisión, pueda afectar de forma negativa el resultado, en caso contrario, si la orden no se lleva a cabo como fue impuesta, el miembro de la organización es merecedor de reprimenda, ya sea económica o personal. Cuando esto sucede, el jefe es capaz de poner en tela de juicio las capacidades de la persona, y obligarla a reconocer o enmendar su error, a través de gritos, regaños o por medio de evidenciarlo ante los demás, para resaltar su equivocación.

En este sentido, es importante señalar, que los miembros de la ANTAD, sobre todo los que integran específicamente las áreas ligadas a los objetivos, se sienten inseguros en su trabajo y temerosos a equivocarse, en primer lugar, porque de eso depende la calidad del trabajo y en segundo, porque pueden ser objetos de serios cuestionamientos por parte de sus jefes o del Director General directamente, quienes normalmente enfrentan cara a cara

a las partes involucradas para evidenciar quién generó el error, a fin de que cada uno exponga su punto de vista, sin embargo la resolución satisfactoria del conflicto se da en función de quién tenga la mayor jerarquía dentro de la organización, en la mayoría de los casos, por lo que el miembro de rango inferior debe someterse a críticas severas y que lo llevan a la ridiculización pública.

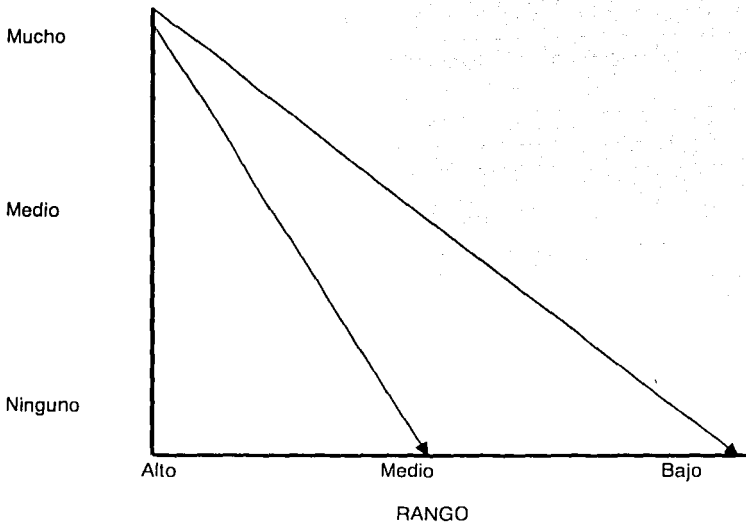
En resumen, la ANTAD, ejerce un alto grado de control, que radica, de manera constante y permea a toda la organización, desde la Dirección General, por tanto es *autoritaria*, su medio de control es el material o financiero, como se mencionó al inicio del presente capítulo, y es una organización coercitiva, donde se ejerce, más que la autoridad, el "poder del más fuerte", es decir, se visualiza en su estructura "la manipulación del premio o el castigo" (Schein; 1982:23), los rangos intermedios e inferiores, son controlados casi en el mismo grado, lo que diferencia a uno de otro, es que los rangos inferiores son castigados de forma más enérgica.

Figura 12. Se describe la curva de control que plantea Mayntz, para determinar el grado de control en las organizaciones

CURVA DE CONTROL EN ANTAD

DIRECCIÓN GENERAL

GRADO DE CONTROL



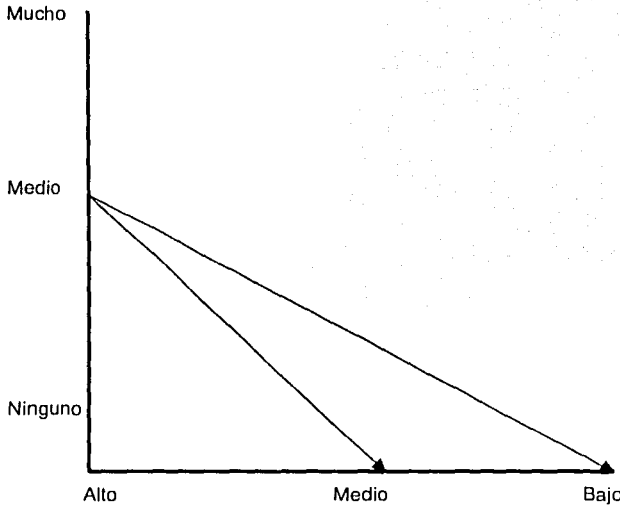
Control sobre el área de Membresía, Capacitación y Comunicación

Figura 13. Se describe la curva de control que plantea Mayntz para determinar el grado de control en las organizaciones.

CURVA DE CONTROL EN ANTAD

DIRECCIÓN GENERAL

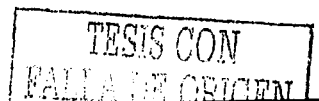
GRADO DE CONTROL



Control sobre las Áreas de Relaciones con Gobierno, Subdirección de Desarrollo, Subdirección de Convención, y Gerencia de Administración.

2.7.3. MOTIVACIÓN EN LA ANTAD

La motivación, entonces cobra vida en este punto, ya que es parte de lo que permite el desarrollo del ser humano, "las motivaciones, la necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan..." (Schein;1982:69), por lo cual muchos estudios sobre la motivación se encaminan a decir, que existen motivaciones que se aprenden en la niñez, que son patrones determinados por un tipo de cultura y varían de una a otra.



CAPÍTULO 2. Estructura Formal

Otros modelos plantean, "los objetivos y valores más inmediatos de las persona en relación con su trabajo, valores que pueden o no estar íntimamente ligados con las necesidades sociales o biológicas aprendidas" (Schein;1982:69), pero que van variando constantemente, dependiendo de la edad, del desarrollo de cada individuo, etcétera.

Finalmente, las teorías modernas han planteado modelos universales de proceso para explicar la motivación, estas teorías son conocidas como, teorías de "expectativas" y que postulan "que la conducta de un empleado está en función del valor que éste le dé a un determinado resultado (por ejemplo el dinero, la responsabilidad, el logro)..."(Schein;1982:68), sin embargo, habrá que reconocer que las motivaciones varían en cada individuo, por lo que las organizaciones deberán estudiar al grupo que lo conforma, a fin de establecer, los mecanismos de motivación apropiados para ellos.

En este sentido, es importante reconocer que dentro de las organizaciones trabajan personas que tienen, expectativas, valores, visiones del mundo y de la vida, las cuales proyectan dentro de la organización a la que pertenecen o bien, esperan que esa organización, por lo menos respete esas expectativas,

El orgullo y la dignidad de las personas, así como el respeto a su integridad son los principales aspectos que se deben cuidar dentro de la organización, debido a que son individuos quienes interactúan y quienes le dan vida, ya que según *Schein*, "el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de si mismo y un concepto bueno de si mismo" (Schein;1982:73), por lo que si un individuo no logra confiar en que los demás protejan su integridad, puede volverse un miembro inseguro y con ciertos problemas emocionales, que definirán su participación dentro de la organización y en su vida privada.

Así, en la ANTAD, la motivación se da a través del incentivo económico, que como se mencionó al inicio del apartado, ya que utiliza las retribuciones económicas como forma de control y a la vez motiva a sus miembros para que continúen trabajando; para lo cual la ANTAD, otorga por contrato, un bono a sus empleados después de las convenciones que realiza, razón por la cual, los miembros de la organización tratan de mejorar su desempeño, a fin de obtener el cien por ciento correspondiente a ese incentivo.

La segunda forma de motivación que la ANTAD promueve en sus miembros, es al ofrecer cursos para todo el personal, a fin de incrementar la integración y lograr mejores perspectivas y relaciones dentro de su centro de trabajo, por ello ofrece dos cursos por año, relacionados a la comunicación de grupos, sobre nuevas técnicas de aprendizaje, (ejemplo, curso realizado en el año 2002, sobre Programación Neurolingüística) o bien cursos de integración de grupo, con lo cual pretenden satisfacer las necesidades y motivar a los empleados para mejorar su eficiencia.

En este sentido, también se imparten cursos de programas de computo como excel, word, access o bien de ortografía, a fin de que los miembros de la ANTAD aprendan y estén "más capacitados" para llevar a cabo sus actividades cotidianas, no obstante, cabe resaltar que todos los cursos de este tipo, se dan virtualmente; se establece un convenio con el TEC de Monterrey, para que intercambien cursos de estas características. Sin embargo, este tipo de sistema puede no ser el más adecuado, ya que corta y separa la interrelación de los miembros que lo toman, porque está dirigido, y la atención debe estar centrada en una pantalla, sin posibilidades de interacción entre el ponente y los miembros que lo están tomando.

Finalmente, otra de las motivaciones que la ANTAD, pone en práctica para con sus miembros, es el reconocimiento oral del trabajo, ya sea de grupo o individual. Este reconocimiento lo lleva a cabo el jefe inmediato o bien el Director General, este reconocimiento puede ser personal, pero en la mayoría de los casos se convoca a una reunión de todas las áreas, sobre todo antes y después de cada evento, a fin de presentar información y la logística del evento, con la finalidad también de promover la cooperación entre las áreas, el apoyo mutuo, el esfuerzo compartido y la responsabilidad individual.

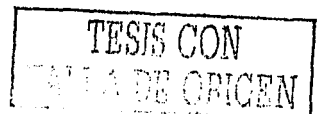
Al término de los eventos, se realiza el mismo tipo de reunión para presentar los resultados del evento, se remarcan enormemente las áreas de oportunidad y se hace un reconocimiento público a las áreas que mejores resultados tuvieron, se agradece el apoyo de ciertos miembros de la organización en otras actividades que no son de su competencia y se felicita, solo verbalmente, a todos los involucrados.

De esta manera, podemos resaltar que la ANTAD, como se mencionó es una organización que controla y motiva, al mismo tiempo a sus miembros, a través del incentivo económico, es decir, podemos establecer que es una *organización calculadora* como lo afirma Schein, ya que en ésta se considera que "la persona participa solamente en la medida en que pueda hacer solo lo que se espera que haga por el salario que recibe" (Schein;1982:43), esto es, que la ANTAD condiciona la participación de sus miembros a través del salario y la regula también a través de los "bonos de desempeño", mientras que sus miembros, participan en sus actividades por el pago que se les dará por ello.

No obstante, cabe señalar que en este sentido no sólo la organización resulta ser calculadora, la otra parte, es decir los miembros que la conforman, adoptan el mismo papel, ya que aceptan las condiciones que impone la organización con el fin de que se les pague su sueldo y si tomamos en cuenta lo señalado anteriormente en relación al tipo de sanciones y castigos que se les aplican, entonces podríamos suponer que los miembros que componen la ANTAD, están dispuestos a "hacer cualquier cosa que les asegure mayor ganancia de tipo económico" (Schein; 1982:49).

Cabe destacar que esta posición es sólo una postura del investigador del presente trabajo, dada su experiencia dentro de la organización, sin embargo, este hecho será comprobado más adelante, por lo pronto no hay que perderlo de vista, puesto que puede ofrecernos un acercamiento a la cultura organizacional del ANTAD.

Finalmente la ANTAD, parece querer promover el desarrollo de sus miembros, pero sin conocer con anticipación sus necesidades o expectativas, ya que establece cursos con características que parecen no aplicables para ese grupo, evidentemente, como se mencionó, las organizaciones están conformadas por personas y sus relaciones, por tanto, es complejo estandarizar las necesidades de alrededor de 35 personas que conforman la ANTAD, sin embargo, ésta debiera de ser la tarea del área de capacitación, para crear y promover programas que cubran, por lo menos en parte, las necesidades específicas de los miembros de la organización.



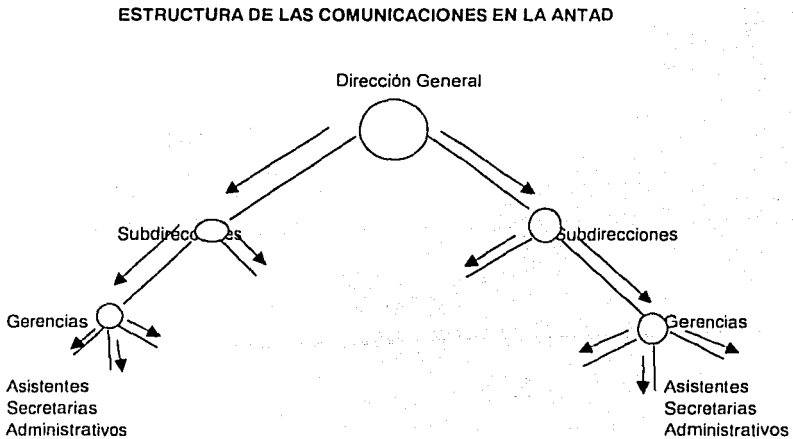
2.8. ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES

Como ya se mencionó la ANTAD, posee una estructura ciertamente burocratizada, y formal, donde las jerarquías están muy claras y las funciones, aunque no establecidas formalmente, están dadas por la especialización que cada miembro tiene, por tanto, también posee una estructura de las comunicaciones. Ambas partes de la organización se complementan, ya que de la estructura de autoridad se derivan las comunicaciones, es decir, en ella se establecen "la transmisión de órdenes y mandatos" (Mayntz;1990:116), mientras que en la de las comunicaciones, interviene la información, que es necesaria "para poder decidir y ordenar con miras a un fin" (Mayntz;1990: 116-117)

La transmisión de información y las comunicaciones dentro de la organización pueden darse, "en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba" (Mayntz;1990: 117) de la estructura de la organización. Dentro de esta estructura de comunicaciones también se pueden transmitir, órdenes, informes, quejas, informaciones, notificaciones, etcétera, y se pueden realizar oralmente, por teléfono o por escrito.

Este tipo de categorías pueden ayudar a explicar la estructura y las características de las comunicaciones dentro de una organización. Así, la ANTAD, presenta sus comunicaciones con una tendencia, casi siempre, en sentido vertical de arriba hacia abajo; la orden proviene generalmente de Dirección General, las Subdirecciones o Gerencias toman lo referente a ese cometido y envían la información, ya sea por correo electrónico o verbalmente, hacia los miembros de rangos inferiores.

Figura 14. Describe el tipo de comunicaciones que se dan en la organización, según lo plantea Mayntz.



El Grafo en forma de árbol muestra que la comunicación es vertical, de arriba hacia abajo. Generada de la Dirección General y desciende a los rangos medios y bajos.

En caso de que las solicitudes, observaciones, peticiones o comentarios vengan de rangos inferiores, el sentido de la comunicación es de abajo hacia arriba, llegando hasta Gerencias, ya que normalmente, el titular de este cargo resuelve la situación o trata de negociar con su empleado, a fin de no enviar la información hasta la Dirección General, o Presidencias, sobre todo si las comunicaciones están relacionadas con algo negativo.

En el caso de que se vaya aplicar una sanción por parte de los rangos superiores, la comunicación es directa, cara a cara, entre el jefe y el subordinado, el tipo de comunicación en este caso no es de negociación, es a fin de que el miembro de rango inferior reconozca sus faltas y reciba el castigo correspondiente o bien es obligado por su jefe inmediato a "pedir perdón" para que el castigo le sea retirado.

Finalmente, las comunicaciones entre rangos iguales, como las Gerencias, se dan de forma horizontal y oralmente, donde se presentan reportes, cifras, índices, etcétera, en el caso de las comunicaciones entre miembros de rango inferiores, pero iguales, la comunicación es menos formalizada y se basa sobre respeto, pero también aludiendo a relaciones personales entre los mismos.

2.9. DIAGNÓSTICO

En el capítulo anteriormente descrito, se presentó el análisis y diagnóstico de la estructura formal de la Asociación nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, AC., resaltando la relevancia que posee su origen, para poder entender cómo esta conformada en nuestros días. es decir, su historia nos presenta que es una organización que inicia con fines integrar y apoyar al comercio organizado del país, esto es; surge como regulador de esas actividades y promotor de su crecimiento.

Es relevante entonces, mencionar, como se destacó al inicio del capítulo, que es una organización que integra las actividades de sus asociados y ámbitos sociales a fin de obtener resultados que benefician a ambas partes, es una organización con Filosofía, Objetivos claramente encaminados a beneficiar a sus asociados. Sin embargo, su organigrama comienza a darle deficiencias desde el punto de vista formal.

Como se mencionó, su organigrama es incompleto y más bien parece un directorio, además de que no presenta las relaciones que mantiene cada área, lo cual parece entonces romper con su estructura formal, o con los grados de burocratización, establece sus puestos en función de los objetivos sin embargo no define las relaciones y reglamentaciones.

El proceso formal del trabajo tampoco se encuentra definido formalmente, sino que es llevado a cabo gracias a la repetición de actividades, los miembros de ANTAD aprenden sus procesos, es decir los deducen, porque la organización no se ha preocupado por definir claramente lo que hay que hacer, por lo que podemos decir, que el grado de control que ejerce la organización comienza desde la indefinición de reglas, procesos, manuales o documentos, ya que mantienen a su personal desinformado y carente de argumentos para poder actuar en caso de que su desempeño sea cuestionado.

La organización se conformó y ha ido conformando, en función de las actividades y en el transcurrir del tiempo, la Filosofía y los Objetivos fueron definidos desde su inicio, sin embargo, el cómo llegaría a cumplir sus metas y cuáles serían las reglas que habría de seguir no fueron establecidas, incluso hasta nuestros días.

La ANTAD se describe así misma como una organización de vanguardia y exalta su capacidad para enfrentar los retos, sin embargo estructuralmente no es de vanguardia, ya que sigue procediendo casi de la misma manera desde su nacimiento, no ha desarrollado mecanismos nuevos para elaborar sus productos y servicios.

Los objetivos de la organización como se mencionó son concretos y permanentes, sin embargo, no ofrecen las mismas ventajas a su personal interno, es decir, ofrecen a sus asociados, fomentar el intercambio de información y capacitar al personal de sus áreas, pero al interior de la ANTAD, no se ofrece información ni se da capacitación adecuada a las necesidades de sus miembros internos. Pareciera que se cuidan mucho los intereses de sus asociados o de sus ámbitos externos, pero se desatienden las obligaciones internas.

Por eso, es interesante observar que la ANTAD, abogue por la capacitación, el apego a lo legal, el ofrecimiento de información, promueva valores, como honestidad y lealtad, sin embargo, dentro de ella, muchos de estos conceptos se desvirtúan, ya que no trabaja por tener información sobre sí misma, y si la tiene no la ofrece a sus miembros, posee medios de control, coercitivos y autoritarios, como ya se mencionó en el estudio, aplica sanciones, que afectan en la mayoría de los casos, la integridad de su personal.

Qué nos señala esto; que la organización, puede, intencionalmente no interesarse en crear y ofrecer reglamentaciones, información, reglas, deberes y derechos, a fin de controlar a sus miembros, el grado de informalidad en sus documentos y en su organigrama, implica que ningún miembro de la organización tenga información suficiente, por lo tanto los rangos superiores pueden controlar mejor a su personal.

En este sentido habrá que recordar, que la ANTAD, no posee manuales de procedimientos ni documentos que muestren un reglamento interno, o instrucciones del cómo realizar sus procesos productivos, por lo cual es imposible, evaluar a sus miembros, bajo un sistema concreto, porque no hay referencias para decir si su trabajo es bueno, eficiente o de calidad, no hay documentos que guíen las actividades, por eso, las compensaciones o motivaciones, siempre vienen dirigidas por una actitud deductiva, y basada en apreciaciones informales.

La ANTAD, es una organización formalizada y con rasgos de organizaciones burocráticas, sin embargo, no está formalizada, en su organigrama, en sus documentos y desconoce sus procesos de reclutamiento y selección, existe entonces por un lado, desinterés por estructurar de forma ordenada y clara cada una de sus partes y por otro, no se preocupa por conocer y difundir la información, que le permita conocerse a sí misma y ser reconocida por sus miembros.

En este punto, cabe resaltar la importancia de la información, ya que pareciera que no es que la organización no la tenga, sino que no la difunde, es decir la controla, la ofrece a cuenta gotas, por qué no ofrecer un esquema de organigrama a sus miembros, por qué no informarles de quién es la organización y quiénes serán ellos dentro, así como las tareas que deberán cumplir, quizá de la selección del personal sólo debe estar informado

el área que coordina directamente con la consultoría externa este proceso, ya que para el miembro puede ser irrelevante al ya encontrarse dentro de la organización, sin embargo, la información de quienes son, hacia dónde se dirigen y bajo qué términos es vital para el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Como se mencionó en el cuerpo de la presente investigación, la información orienta el trabajo de sus miembros hacia los objetivos de la organización y los provee de una vinculación a la misma, es donde toma relevancia el concepto del "conocimiento y la información como fuentes de poder" (Morgan; 1990:154), ya que a través del establecer qué información deben ofrecer y quien la debe conocer, "una persona puede influir directamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia" (Morgan; 1990:154).

Siguiendo este esquema, varios actores de la organización, sobre todo los más antiguos dentro de ella, son quienes dada su jerarquía y el área a la que pertenecen manejan, gran cantidad de información que se genera dentro de la misma organización o que se obtiene fuera de sus límites, estas áreas, son la Dirección General, Gerencia de Membresía y Gerencia de Administración y Finanzas, así como la Presidencia de Administración y Presidencia Ejecutiva..

Por la tanto, estas áreas o grupos tendrán el derecho de manejar determinado tipo de información y tendrán también el derecho de reportarla al tiempo que dispongan, o bien, contarán con datos clave, que la generalidad de miembros no conoce, por lo tanto se incrementará su grado de dependencia en función de las otras áreas.

En este sentido, toman relevancia los flujos de información de la ANTAD, y el tipo de información que se ofrece, ya que en esta organización, pueden existir elementos "porteros" como los llama *Morgan (1998)*, en su apartado relacionado *al control del conocimiento y la información*, estos elementos *porteros*, son individuos que se encargan de estar "abriendo y cerrando los canales de comunicación y filtrando, resumiendo, analizando y modelando así en conocimiento de acuerdo con una visión del mundo que favorece sus intereses" (Morgan; 1990: 154), con lo cual pueden controlar a sus miembros para crear un estrecho grado de dependencia, ya se para elaborar sus tareas diarias, para tomar decisiones, para crear una visión de la organización y de si mismo como parte de ésta.

En el tema de la autoridad se encontró que el dominio, está en la cabeza de la organización, es decir, en la Dirección General, y es legítima y tradicional, ya que en primera instancia, los miembros de la ANTAD reconocen la legitimidad de su Director, en función de la jerarquía que sustenta, es decir, tiene el derecho a mandar y esta legitimidad también tiene que ver con la tradición que representa su figura, hecho que la historia de la organización destaca, ya que es de los miembros que ingresaron a ella, en su génesis y desarrollo, lo que lo coloca como uno de los pilares que tiene la asociación.

Al mencionar lo referente al poder y la autoridad en la ANTAD, es importante resaltar entonces; que el poder lo sustenta un individuo, Director General, quien se ha mantenido en el puesto por más de 15 años, por lo cual se ha ganado el derecho de mandar. Este actor se ha rodeado de dos personajes, que lo han acompañado desde siempre, el titular de la Gerencia de Membresía y Gerencia de Administración, quienes han servido como acompañantes durante su dirigencia en la asociación.

Por tanto, este hecho también les confiere cierto grado de poder o autoridad, que sin embargo, está restringido si el Director General así lo manifiesta, asimismo utilizan métodos de control, basados en lo económico, en el premio o en el castigo. Pareciera entonces, que estos personajes responden bajo estos términos con ciertas expectativas de grupo o de intereses particulares, quizá para mantenerse, ascender u obtener mayor renombre dentro de la organización.

La ANTAD, es una organización donde al parecer los intereses personales o de grupo, se contradicen con la misión, ya que no están enfocados al beneficio de toda la organización sino al de un personaje o grupo específicamente, cabe destacar que esta posición forma parte de la experiencia que el investigador tiene dentro de la organización.

Por otro lado la estructura formal que tiene la ANTAD, nos proporciona un acercamiento a la cultura de la organización, es decir, la definición de jerarquías y puestos nos muestra que quienes sustentan los cargos de mayor rango, pertenecen al sexo masculino, mientras que las actividades de menor rango, las poseen las mujeres.

Por ello, también podemos entender el carácter tradicional de la autoridad dentro de la ANTAD, con los rasgos que posee una familia, es decir con características *patriarcales*, como lo plantea Morgan, en su apartado denominado *Las organizaciones como cárceles psíquicas*, allí establece que las organizaciones con estas características, van "reproduciendo las estructuras organizacionales que dan supremacía a los varones y a sus valores masculinos tradicionales" (Morgan;1990:199), por ello no es raro, que los puestos de rango superior, como Direcciones, Subdirecciones o Gerencias, los ocupen en su mayoría hombres y los puestos como asistentes o secretarías, sean ocupados por mujeres.

Esto es, que la ANTAD, como organización, puede ser una expresión del *patriarcado*, ya que está conformada tradicionalmente con patrones asociados a características que el sexo masculino debe tener, para "dominar los papeles y funciones de la organización" (Morgan;1990:199), es decir, el Director General y los gerentes de área, tienen la necesidad de proyectar una conducta agresiva y enérgica, para controlar las actividades, actitudes o toma de decisiones de sus miembros.

Este rasgo patriarcal de la ANTAD, está relacionado íntimamente con su carácter burocrático, ya que favorece a fomentar el estereotipo de que los hombres deben ser enérgicos, valerosos y fuertes, en contraparte de que el género femenino debe ser sutil, compasivo e incluso sumiso, por lo cual tiene que resignarse a ocupar cargos menores y a tolerar cualquier clase de abuso, tal y como se plantea en las familias tradicionales de occidente.

Este rasgo deberá ser tomado en cuenta, ya que puede ayudar, a definir también la cultura organizacional de la ANTAD. Sin embargo, no habrá que satanizar, estas relaciones o situaciones, ya que en la realidad, no se dan de forma tan explícita, no obstante, es importante reconocer que si se presentan y caracterizan a la organización.

En lo referente al grado de control y motivación en la ANTAD, se encontró que el control lo ejerce, Dirección General, quién delega cierto control hacia las gerencias y jefaturas, control que se intensifica en aquellas que están directamente relacionadas con los objetivos, esto, puede resultar significativo, ya que son quienes pueden proveer de la información que se requiere para ciertos procesos.

Habrà que señalar, que el Director General, puede representar lo que en párrafos anteriores denominamos como individuo "portero", ya que de acuerdo a su cargo jerárquico, tiene poder de influir en cómo fluye la información y quién la debe obtener, respondiendo a intereses particulares, expectativas, reconocimientos etcétera, así que como este miembro de ANTAD, sabe que el tipo de información que las áreas como Capacitación, Membresía y Comunicación manejan es de suma importancia, vigila constantemente sus actividades y las controla, para lo cual debe autorizar la mayoría de los productos que éstas áreas ofrecen a sus asociados.

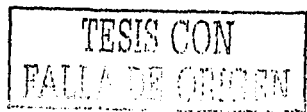
Mientras que otras áreas como Subdirección de Servicios, Dirección de Relaciones con Gobierno, Subdirección de Convención, Ventas o bien Administración y Finanzas, son áreas en las que no se ejerce el mismo grado de control, existe menos supervisión y más flexibilidad en la toma de decisiones. Podemos decir entonces, que el control está ligado a la estructura organizacional, ya que hay departamentos que sustentan el poder gracias al tipo de información que manejan.

Podemos entonces concluir que la ANTAD, es formalizada en estructura lo cual la provee de los medios necesarios para mantenerse y seguir funcionando, sin embargo, tiene deficiencias formales en sus reglamentaciones y documentos, lo cual impacta directamente en los miembros, por lo cual habrá que trabajar en la elaboración de dichos documentos y si ya existen, habrá que resaltar la importancia de ofrecer esa información a cada uno de los integrantes de la organización.

Se deben establecer un organigrama, que represente claramente las relaciones que existen entre las áreas y puestos, de tal forma, que el personal conozca sus dependencias y pueda actuar con mayor conciencia en este sentido. Así, mismo le proporcionará a la organización, información sobre como está organizada y si esta organización es eficiente para todos los tiempos o habría que adecuarla.

La organización tendrá que invertir tiempo y esfuerzo en establecer concretamente los objetivos de cada área y sus procesos de producción, a fin de que actúe de forma más ordenada y coherente, evitando desviaciones o malas interpretaciones, de lo que hay que hacer y se debe hacer, esto con la intención de evitar el retraso en los procesos y la descalificación de la labor de cualquier miembro de la organización, ya que como se ha recalcado, mientras más información tenga sobre su hacer y deber ser, mayores argumentos tendrá para llevar a cabo su trabajo y defender su postura en caso de ser cuestionada su capacidad.

La ANTAD, también tendrá que buscar mecanismos que le ofrezcan información sobre las necesidades, profesionales, personales, o de valores de sus miembros, ya que no se tiene claro cómo se debe promover la integración y vinculación de esas necesidades a las de la organización, mientras esto permanezca seguirá siendo un riesgo, ya que los miembros de la organización podrán no ver recompensadas sus necesidades de seguridad, y desarrollo, lo cual puede interferir en su estado emocional y por tanto, en su desempeño laboral.



CAPÍTULO 2. Estructura Formal

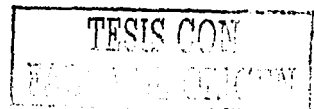
Por último, y la parte más característica de la ANTAD, es reconocer que es una organización autoritaria, donde se realizan actos con fines personales, se premia y se castiga a sus miembros, se actúa sobre los miembros inferiores obteniendo ventajas de las jerarquías, en pocas palabras, el dirigente de la organización resulta ser, simbólicamente, como un *padre autoritario*, ya que es quien ordena, sanciona, premia, castiga, reconoce, decide y autoriza, lo referente a varias actividades de la organización y sobre los individuos que la componen.

Ésta es una clara característica de la cultura organizacional, donde el control se ejerce por varios medios y consigue su objetivo, sin embargo, no repara en el personal involucrado, sino que actúa de acuerdo a intereses particulares o de grupos.

Resultaría muy arriesgado proponer un cambio de estructura o una modificación de actores, ya que en la realidad, esto no se da, sin embargo, si se deben encaminar los esfuerzos, para formalizar aquello que no está formalizado y ofrecer toda la información que sea necesaria para que los miembros de la ANTAD, cumplan con sus actividades y a la vez, logre reflejarse en su vida personal.

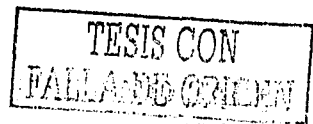
Los años han demostrado que a pesar de sus fallas en términos formales, la organización se mantiene, se conserva sin mayor complicaciones, ya que, por lo menos hacia su exterior, sigue cumpliendo con sus funciones, independientemente de que sean eficientes o no; se desenvuelve en un ámbito, donde es reconocida, y respetada, gracias a sus 20 años de existencia; por lo tanto su desaparición, es bastante improbable, por lo menos en los próximos 5 o 10 años.

En el próximo capítulo se describirá el funcionamiento real de la organización, se establecerá una problemática concreta de análisis y la intervención de los actores dentro de los procesos que se llevan a cabo en ella.



CAPÍTULO 3. FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

79



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.1. FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES DE ANTAD

En el presente capítulo se definirá y se realizará la medición de un proceso productivo concreto dentro de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicios, a fin de determinar la participación de los actores dentro del problema y su impacto hacia la organización.

Se retomará el funcionamiento "ideal" de la organización para definir cómo el funcionamiento real, varía en función de los procesos y gracias a la intervención de los actores y de sus relaciones con otros miembros de la organización.

A través de las diferencias "ideales" y formales, así como de la pertinencia del a participación de los actores en el proceso, se definirá un problema concreto, para aplicar técnicas cuantitativas, que permitan registrar, retrasos o errores que impacten a la organización.

Dentro de esta medición, se comenzará a resaltar la importancia del factor humano en los procesos productivos, haciendo referencia a sus características base, el tipo de personalidad, que proveerá de datos para establecer como los distintos comportamientos de los actores, intervienen en los procesos y las actividades de las áreas involucradas.

La importancia del comportamiento del actor, radica también en que afecta los procesos y genera un impacto, mayor o menor, dentro de la organización altera el comportamiento de los otros y por ende en la eficiencia o eficacia del producto o servicio generado.

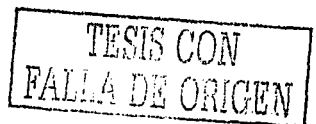
Las relaciones e interacciones de los actores cobran importancia en este sentido, por lo tanto, se abordará su caracterización y participación en el proceso, a partir del comportamiento, pero también a partir de las relaciones de poder que establece con otros miembros del proceso productivo medido.

Así como el actor, su tipo de comportamiento, relaciones de poder, cobran importancia, también su pertenencia a grupos y el tipo de liderazgo con que se manejan, es importante conocer para establecer el impacto en los procesos.

3.2. FUNCIONAMIENTO IDEAL Y REAL DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones como se apuntó en el capítulo anterior poseen una estructura formal, que implica, la definición de funciones, tareas y relaciones entre cada una de las áreas, así estas relaciones y especificidad de tareas, dan a la organización su manera de llevar a cabo los procesos. La definición clara de tareas y funciones toma en este aspecto relevancia importante, ya que provee a la organización y a sus miembros un conocimiento concreto de la labor que deben realizar.

Como parte de esta formalización, las organizaciones, deben crear procedimientos, manuales o documentos que sustenten cada unos de sus objetivos y cada uno de los procesos que tienen que llevar a cabo de tal forma que cada uno de los miembros de la organización conozca y reconozca los fines y metas que se desean alcanzar, sin embargo, dado que las organizaciones están conformadas por personas, su estructura, aunque pueda ser muy concreta y clara, no necesariamente implica un funcionamiento con las mismas características.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Esto es, el papel de los actores dentro de la organización puede transformar o modificar el funcionamiento; las personas pueden no corresponder o bien corresponder de distinta manera a los establecido por la organización, esto es, que las personas dado su personalidad, edad, sexo, condición social, cultural o económica adquieren comportamientos distintos y variables, que pueden beneficiar o dificultar el funcionamiento real de la organización y de los miembros que interactúan dentro de ella.

En las próximas líneas se describirá y diagnosticará un problema específico dentro de la ANTAD, retomando lo relacionado con su estructura formal, como se vió en el Capítulo 2, a fin de presentar un esquema general del cómo está constituida formalmente, cómo se da su funcionamiento, sus procesos productivos, y como intervienen los actores al llevar a cabo dichos procesos y en la toma de decisiones.

3.2.1. El sistema como método de análisis para una organización

Para poder describir y definir una problemática concreta de la organización ha estudiar en esta investigación, es necesario retomar su estructura formal, su funcionamiento real y los componentes que la integran, a fin de poder establecer una clasificación que nos permita ubicar nuestro problema con argumentos teóricos.

Para ello, se tomara en consideración inicialmente el análisis sistémico como soporte teórico del problema que se desea encontrar, a fin de caracterizarlo y aplicarlo a la organización objeto de estudio que es la ANTAD.

A nivel metodológico el análisis sistémico de un conjunto de elementos se caracteriza porque se propone explicar la organización del objeto de estudio. Para lo cual se debe realizar una selección de los componentes del sistema, en primer lugar a partir de sus implicaciones, de sus diferenciaciones y de la dependencia que mantienen con otros elementos que componen el sistema.

3.2.1.2. Conceptos básicos del análisis sistémico para entender a las organizaciones

Para elaborar un análisis sistémico dentro de la organización es importante establecer sus tipos de componentes y sus implicaciones dentro del sistema.

Criterio para determinar los componentes *implicados* en un sistema y su clase de implicaciones

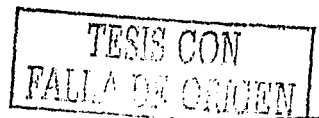
Un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema

Clases de Implicaciones

a) *Obligatoria*: Cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente o su incapacidad para funcionar como tal sistema.

b) *Optativa*: Cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente po otro.

c) *Elementos incorporados al sistema*: Existen elementos que sin ser obligatorios, ni siquiera optativos para la existencia o el funcionamiento del sistema en el que se



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

encuentran, aparecen tan frecuentemente que se les atribuyen erróneamente una implicación en la organización del sistema.

Criterio para determinar los componentes *diferenciados* del sistema

Un componente se distingue de otro u otros en el interior de un sistema dado, cuando las diferencias que existen entre ellos, o sus diferentes comportamientos son necesarios para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema.

Estructural: Existe al menos una configuración o estado del sistema en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración tales posiciones puedan ser ocupadas por otros componentes.

b) Funcional: Existe al menos una configuración o estado del sistema, en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tales funciones puedan ser asumidas por otros componentes.

Criterio para determinar los componentes *dependientes* del sistema

Un componente pertenece a un sistema dado cuando las relaciones que establece con otro u otros componentes del sistema son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema.

Clases de dependencias

Solidarias: Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes y viceversa

Causales: Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes, pero no a la inversa.

Específicas: Cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente y viceversa.

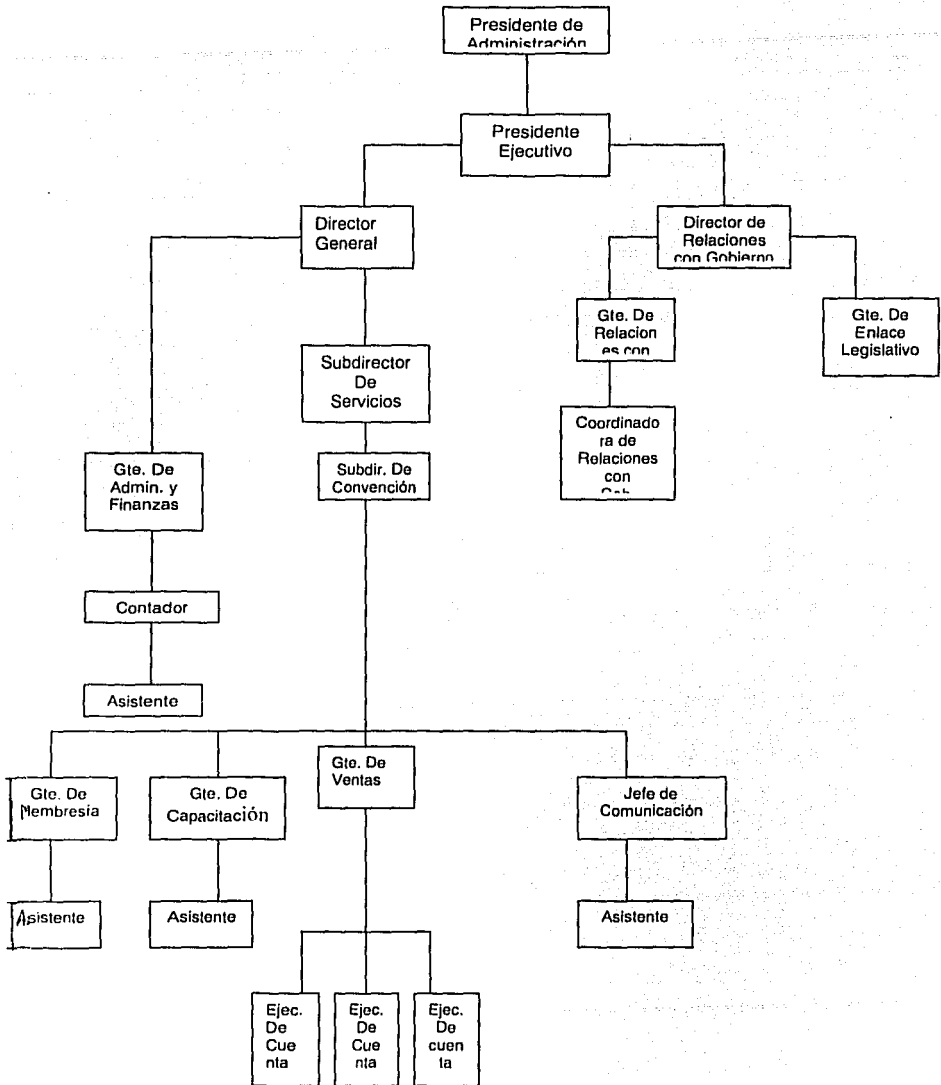
3.2.2. El análisis sistémico de la ANTAD, sus componentes y actores

A continuación retomaremos lo relacionado al análisis sistémico, para ubicar cómo se encuentra estructura la ANTAD, a partir de una perspectiva formal, para posteriormente ubicar los componentes que la integran, sus relaciones y el papel que llevan a cabo dentro de la organización y sus procesos productivos

Partiremos de la organización, considerándola como un sistema, donde sus componentes están relacionados, implicados, diferenciados y con grados de dependencia. Para lo cual habrá que tomar en cuenta los puestos que a continuación se mencionan y sus relaciones.

Figura 17. Organigrama Ideal de ANTAD

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización



CAPÍTULO 3, Funcionamiento Real de la Organización

1) ÁREAS OBLIGATORIAS DENTRO DE LA ANTAD

Caracterizamos inicialmente a la Presidencia de Administración como un elemento *obligatorio* estructuralmente, pero optativo en su función y en el papel que representa su titular, es obligatorio en cuanto a estructura porque es el representante de la ANTAD, ante el los directivos de las cadenas comerciales asociadas, es decir, debe existir su área para ser reconocida por los asociados, sin embargo sus funciones y el rol que cumple puede ser asumido por algún otro actor, como se ha realizado a través de los años.

Consideramos como componentes obligatorios a la Dirección General, ya que es quien coordina lo relacionado con la operación y las actividades relacionadas directamente con los requerimientos de los representantes de las cadenas comerciales asociadas, por lo cual, esta área estructural y funcionalmente es obligatoria, especialmente porque su titular, que es el Director General, es quien maneja todo lo relacionado con asociados y posee contactos permanentes con las áreas comerciales de las cadenas de autoservicio y departamentales de nuestro país y de América Latina.

El papel que desempeña es funcionalmente obligatorio, ya que este actor, mantiene relaciones constantes con altos representantes de las cadenas asociadas, analiza y negocia sus requerimientos, y al mismo tiempo posee información sobre la competencia del mercado y del comercio.

La Dirección de Relaciones con Gobierno es un área obligatoria para la organización ya que están en constante conocimiento de reglamentos, normas y todos los asuntos jurídicos relacionadas con el comercio organizado, que les permite dar asesoría y apoyo a las cadenas comerciales asociadas en relación a problemas de carácter legal o jurídico.

Este servicio solo lo puede ofrecer esa área, en eso también radica su obligatoriedad, ya que está conformada por abogados con experiencia en el área; papel que otro miembro de la ANTAD no puede desempeñar, debido a su grado de especialización; por lo que si este departamento desapareciera, transformaría la organización, ya que dejaría de cumplir con los objetivos y la filosofía. Sin embargo, en el ámbito de los actores, estos papeles pueden ser desempeñados por otros miembros que cumplan con los mismos deberes.

La Gerencia de Administración y Finanzas, es también, un área obligatoria, estructural y funcionalmente, ya que en cualquier organización se requiere de un área o departamento que administre lo relacionado con los ingresos y egresos de la organización, los sueldos de los miembros de la organización y los pagos a proveedores y de otros servicios. Sin embargo, los miembros que desempeñan esos roles o papeles dentro del área no son obligatorios; por lo tanto, a nivel estructural y funcional esta área es obligatoria, pero no lo es en función de los actores, ya que quienes la integran pueden ser sustituidos por otros miembros.

La Gerencia de Ventas y los Ejecutivos de Cuenta, son miembros obligatorios dentro de la organización, ya que son quienes se encargan de contactar, y propiciar la compra de espacios de exposición para las Convenciones que realiza la ANTAD, si estos miembros no existieran, no habría promoción entre industriales, no habría quienes compraran espacios para exponer y hacer negocios durante los eventos; no habría quienes ofrecieran ingresos a la asociación para que siguiera funcionando.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Por lo tanto, estos miembros son obligatorios, no estructuralmente, sino a partir de la función que cumplen dentro de la organización, ya que son quienes la pueden proveer de mayores ingresos económicos. Sin embargo, en cuanto al papel o rol que cumplen como actores, no son obligatorios, ya que sus funciones y aptitudes, pueden ser reemplazadas por otros miembros fuera de la organización.

La Gerencia de Desarrollo, es un área obligatoria, funcionalmente y no estructuralmente, ya que entre sus tareas tiene, la elaboración de reportes de índices de venta, índices de rotación de personal, y análisis de información financiera, que son enviados y discutidos por los titulares de las cadenas comerciales asociadas y por Presidencia Ejecutiva y/o Dirección General, es decir proveen de información a los asociados en términos económicos.

La Gerencia de Membresía es un departamento obligatorio de gran importancia, ya que es quien se encarga de ofrecer atención a los asociados, de promover los eventos de toda la organización, es quien organiza y coordina las Juntas de Consejo, donde cada representante de las cadenas comerciales asociadas, Dirección General de ANTAD y ocasionalmente Presidencia Ejecutiva, dialogan sobre las próximas tareas de la asociación, sobre la situación comercial de los asociados y sobre los planes a futuro.

Esta área o departamento es estructural y funcionalmente obligatoria, ya que es un elemento importante para llevar a cabo los objetivos que la ANTAD se ha planteado como organización, es quien recibe los requerimientos directos de los asociados, ofrece información oportuna y soluciona o canaliza los problemas que cada cadena comercial posee. Si esta área desapareciera, los objetivos de la organización se verían afectados, ya que es a través de ella, entra mayor información sobre las necesidades de las cadenas comerciales asociadas y es quien canaliza los problemas que puedan darse en alguna de ellas.

La Gerencia de Capacitación, es un área obligatoria, estructural y funcionalmente, ya que es la que se encarga de coordinar los seminarios y conferencias que sirven como medios de capacitación para el personal de las cadenas comerciales asociadas, asimismo, realiza labores de contratación y reclutamiento para la ANTAD, si el área desapareciera dejaría de ofrecerse el servicio de capacitación a los asociados, lo cual transformaría el objetivo para lo que fue creada.

La Jefatura de Comunicación es un área obligatoria por su función, ya que es quien se encarga de elaborar los productos comunicativos, que apoyarán el lanzamiento y la promoción de los eventos que realiza la ANTAD, asimismo es quien se encarga de elaborar la Revista Al Detalle, que sirve como vínculo de información directo entre la organización, los asociados, y los clientes. Sin embargo, los roles de los actores pueden ser sustituidos por otros.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

2) ÁREAS OPTATIVAS DENTRO DE LA ANTAD

Presidencia Ejecutiva, es un área optativa en cuanto a su función, ya que a pesar de que es la encargada de mantener relaciones directas con los directivos de las cadenas comerciales asociadas e interviene en la toma de decisiones dentro y para la organización, como se comentó en el capítulo 2 de la presente investigación, sus funciones pueden ser realizadas por Dirección General y su Titular, es decir, ante la ausencia del Presidente Ejecutivo, el Director General puede realizar sus funciones.

Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, esta área es considerada optativa, porque aunque sus funciones sean las de coordinar algunas actividades de la Gerencia de Membresía, sobre todo en lo relacionado con Juntas de Consejo y estar al tanto de los resultados productivos de cada área; no tienen gran representatividad, debido a que tiene el poder de decidir, sin embargo, debe cambiar las decisiones, si Dirección General así lo define, esto es, no tiene mayor injerencia.

Subdirección de Convenciones, es un área optativa, debido a que sus actividades están poco definidas, por lo menos en términos formales, y pueden ser asumidas o llevadas a cabo por la Gerencia de Ventas, ya que su titular y asistente, son quienes tienen como tarea promover los espacios de exposición para las convenciones que realiza la asociación, sin embargo, esta actividad la realiza más directamente la Gerencia de Ventas y los Ejecutivos de Cuenta.

3) Relaciones y dependencias entre las áreas que conforman la ANTAD.

Iniciaremos diciendo que la Presidencia del Consejo de Administración mantiene relaciones *causales* con las demás áreas que conforman la ANTAD, ya que si, ésta requiere cambiar algún tipo de decisión o se enfrenta a una nueva situación, debe cambiar cierto proceso o autorización, que puede afectar las tareas de las demás áreas; sin embargo, el cambio o rezago en otras áreas no afectan sus tareas ni sus funciones.

Presidencia Ejecutiva, mantiene relaciones causales con todas las áreas de la organización, excepto con Dirección General, con ésta área mantiene relaciones, que anteriormente definimos como *solidarias*, ya que deben estar trabajando en conjunto con lo relacionado a las reuniones constantes, manejo de información y toma de decisiones, si alguno de ellos toma la decisión o bien realiza una función inadecuada, retrasa o afecta las actividades del otro, por ejemplo, en la entrega de reportes, presentaciones, datos, etcétera.

Dirección General, Sostiene relaciones *solidarias* con Gerencia de Membresía, Gerencia de Capacitación y Jefatura de Comunicación, ya que es quien se encarga de dar la mayoría de las autorizaciones en algunos procesos de estas áreas, sobre todo los relacionados con la atención a asociados y la promoción de convenciones. la elaboración de promocionales, folletos, y de la revista Al Detalle, por lo que si existen errores en la elaboración de los productos, él debe corregir para autorizar, con lo cual se retrasan los procesos. Asimismo, si Dirección General, se retrasa en revisiones o en tomar una decisión altera y los tiempos en la elaboración de los productos, en los lanzamientos promocionales o bien en la coordinación de los eventos. Mientras que con las áreas restantes, establece relaciones causales y específicas, ya que no afectan o no siempre afectan, las actividades o funciones de ese departamento.

CAPÍTULO 3, Funcionamiento Real de la Organización

Dirección de Relaciones con Gobierno es una área que mantiene relaciones solidarias con Dirección General y Gerencia de Membresía, ya que si no entrega reportes o informes relacionados con nuevas reglamentaciones jurídicas, para que estas sean analizadas dentro de las Juntas de Consejo, retrasa y puede afectar el resultado de esas reuniones y por consecuencia los procesos ambas áreas.

Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, mantiene relaciones solidarias, por lo menos en términos informales, con Dirección General, Gerencia de Membresía, Gerencia de Capacitación y Jefatura de Comunicaciones, ya que esta área interviene en alguna toma de decisiones o autorizaciones, sobre ciertos productos de estas áreas, por lo que si existen retrasos o errores, las tareas de ambas áreas se ven afectadas.

La Gerencia de Membresía, es un área que mantiene relaciones solidarias con mayor número de áreas, ya que tiene relación constante, la cual afecta sus procesos, sus tiempos y en ocasiones la calidad de su trabajo, ya que recibe información, requerimientos y solicitudes constantes de Dirección General (para revisión y autorización), Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo (para revisión y autorización), Dirección de Relaciones con Gobierno (entrega informes y documentos), Gerencia de Capacitación (solicita hospedaje, vuelos para conferencistas que participaran en las Convenciones) y Jefatura de Comunicación (entrega material publicitarios para lanzamiento del evento), por lo que si cada área se retrasa, o bien entrega con errores, o fuera de tiempo afecta el proceso de todos.

La Gerencia de Capacitación es un área que mantiene, relaciones solidarias con Dirección General, Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, y Gerencia de Membresía, ya que son áreas de quienes recibe retroalimentación, autorización y elaboración de solicitudes, por lo que se ven afectadas si alguna de ellas, se retrasa, comete errores, etcétera.

La Jefatura de Comunicación, es una área que también posee relaciones solidarias con varias áreas de la organización, como Dirección General, Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, Gerencia de Membresía y Gerencia de Capitación, ya que son quienes autorizan, en el caso de Dirección General y Subdirección de Servicios, asimismo entrega y recibe información de Capacitación y Membresía, para elaborar los productos comunicativos que posteriormente serán consumidos por los asociados.

Mientras que áreas como Presidencia del Consejo de Administración, Subdirección de Convenciones, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Ventas, Gerencia de Desarrollo y Servicios, mantiene solo relaciones específicas, es decir, a veces se pueden ver afectadas sus actividades o resultados, pero no necesariamente.

Por lo anteriormente señalado, en el Presente Capítulo se analizarán los componentes obligatorios, con relaciones estructurales y/o funcionales, con relaciones solidarias y en algunos casos causales, debido a que son importantes para el funcionamiento de la organización, asimismo debe señalarse, que se estudiarán los procesos donde además el investigador pueda tener mayor injerencia, por lo que, se realizará la medición del proceso de lanzamiento y promoción que lleva a cabo la Gerencia de Membresía para sus asociados, con la finalidad de que participen en las convenciones que realiza cada año la ANTAD.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Pero como, se pudo observar anteriormente, esta área no puede funcionar aisladamente, necesita de otras áreas para cumplir con sus tareas, para lo cual también esos componentes o áreas que mantiene relación en dicho proceso, serán estudiadas durante el presente apartado. Estas áreas son Jefatura de Comunicación y Dirección General; sus actividades y relaciones serán presentadas a través de diagramas de flujo que nos permitirán observar más claramente cada una de sus tareas, sus relaciones y sobre todo las rupturas que existen en el proceso y cómo afectan el proceso productivo del área designada como objeto de medición, a partir de este momento, que es el área de Membresía.

Podemos concluir en relación a los componentes de la ANTAD y sus relaciones lo siguiente:

ÁREAS OBLIGATORIAS	CON RELACIONES SOLIDARIAS
Presidencia Ejecutiva	Dirección General
Dirección General	Gerencia de Membresía, Capacitación Y Comunicación
Relaciones con Gobierno	Dirección General y Gerencia de Membresía
Gerencia de Membresía	Dirección General, Subdirección de Servicios, Dirección de Relaciones con Gobierno, Gerencia de Capacitación y Comunicación
Jefatura de Comunicación	Dirección General, Subdirección de Servicios, Gerencia de Membresía y Capacitación

3.2.3. Problemáticas relacionadas al funcionamiento real de la organización

Para seleccionar el problema de análisis debemos establecer inicialmente que para estudiar a las organizaciones, sus relaciones y realizar un diagnóstico de su problemática, es importante conocer y definir los elementos obligatorios, funcionales y con relaciones solidarias dentro de la organización, ya que son elementos que, como ya se vió anteriormente, están ligados más directamente con el funcionamiento de las organizaciones o sistemas, por lo tanto, su estudio es pertinente, para comprender cómo se da el funcionamiento, las relaciones y el papel de los actores.

Para dicho análisis se ha elegido, a la Gerencia de Membresía, como elemento obligatorio dentro de la ANTAD, ya que en primera instancia es el departamento donde el investigador tiene mayor injerencia, y en segundo lugar es un elemento fundamental para la organización, ya que como se estableció anteriormente cumple una de las principales funciones para las que creada la asociación, que es atender las necesidades de sus asociados.

Sin embargo, esta área no puede funcionar por sí sola, necesita forzosamente interacción con otras áreas para cumplir con sus funciones; éstas áreas de interacción solidaria y funcional para Membresía son, Jefatura de Comunicación, Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo y Dirección General, debido a su grado de interacción para la realización de sus procesos,

Para este caso se ha elegido estudiar y medir, el proceso productivo que se lleva a cabo

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

para la promoción (entre cadenas asociadas), de la Convención Nacional del Comercio Detallista que la ANTAD organiza cada año. Específicamente este proceso lo realiza el área de Membresía en conjunto con los departamentos antes mencionados.

3.2.4. Proceso ideal que la ANTAD ha formalizado para promocionar la Convención Nacional del comercio Detallista

Para visualizar los proceso que lleva a cabo la Gerencia de Membresía de ANTAD en la promoción de la Convención, se presentará un Diagrama de Flujo, esta técnica es una representación gráfica que muestra los pasos de un proceso y cómo se relacionan unos pasos con otros del mismo proceso. Estudiando estos diagramas, por lo general, se descubren vacíos que son potenciales de problemas.

Para ello se presentará un diagrama de flujo donde se describe el proceso productivo que la Gerencia de Membresía de ANTAD, ha creado como ideal para la realización de sus actividades, en el aparecen dos áreas que mantienen relaciones para realizar las tareas, que son Membresía y Comunicación.

En ese proceso se establecen los pasos a seguir para realizar la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista que realiza la ANTAD, así podemos ver que el proceso inicia cuando Membresía solicita cotizaciones y firma contrato con el hotel donde se hospedará el personal de ANTAD, así como el personal de las cadenas comerciales asociadas.

Posteriormente Membresía realiza propuestas para el lanzamiento del evento, y solicita la realización de domms promocionales a Comunicación, quien a su vez, se encarga de realizarlos. Cuando los están listos Comunicación entrega nuevamente a Membresía para revisión, Membresía revisa contenido y cantidades solicitadas y elabora el envío de información al personal de las cadenas comerciales asociadas.

Ya habiendo realizado el envío, Membresía, recaba remisiones y guías DHL, de envíos foráneos para comprobar que se realizó, después de recabar estos documentos, notifica al área de Administración y Finanzas, cuáles llegaron a su destino.

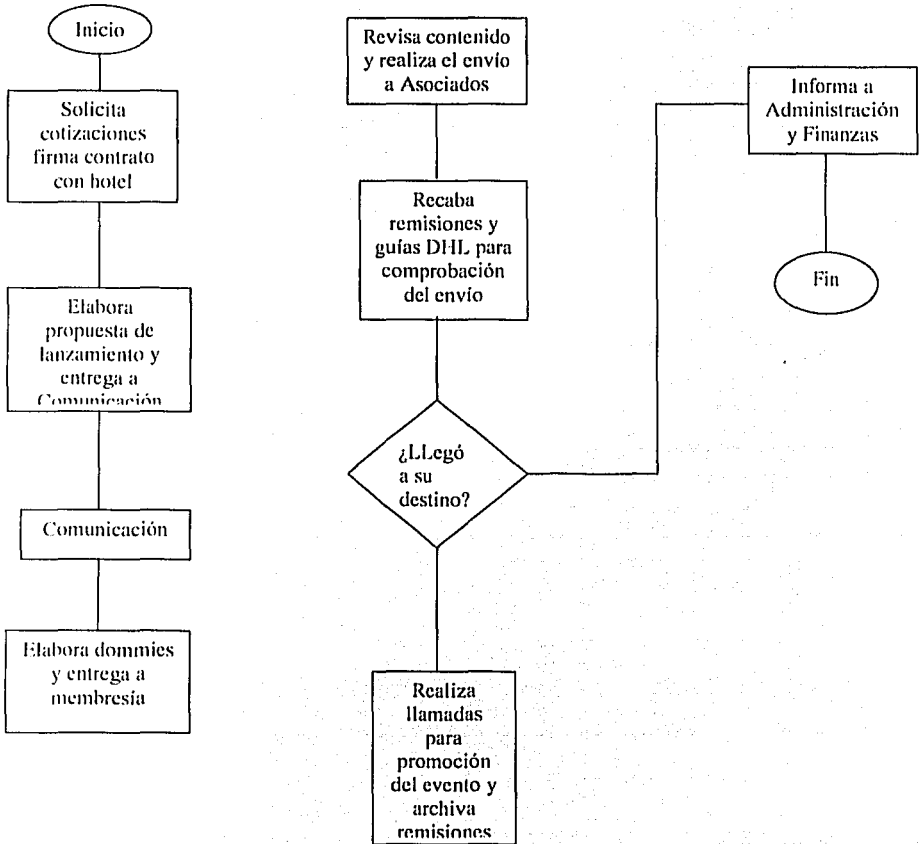
Finalmente, Membresía comienza con la realización de llamadas para promocionar la convención y archiva remisiones.

Figura 15. Proceso formal o ideal de ANTAD para promocionar el evento (Gerencia de Membresía)

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Diagrama de Flujo Gerencia:Membresía Lanzamiento del Evento Anexo A

Membresía



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.2.5. Diagrama de flujo real de la Convención Nacional del Comercio Detallista

El diagrama de flujo que a continuación se presenta es el proceso real que se lleva a cabo dentro del área de Membresía para realizar la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista. En este esquema

En el se observa que la asistente de Membresía elabora contrato con hotel para Hospedaje de los participantes en la Convención, posteriormente El Gerente y asistente de Membresía elaboran propuesta para promocionales y formas de registro para el evento y entregan a Comunicación para su realización.

La Jefatura de Comunicación, manda a realizar con un proveedor externo, el diseño de los promocionales y los entrega nuevamente para autorización al Gerente de Membresía y al Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, quienes autorizan y solicitan el envío para el personal de las cadenas comerciales asociadas.

Posteriormente, la asistente de Membresía elabora carta invitación para Directores Comerciales, Directores de Marketing y Compradores de las cadenas comerciales asociadas, y la canaliza para autorización a Dirección General de ANTAD. quien da el Vo. Bo.

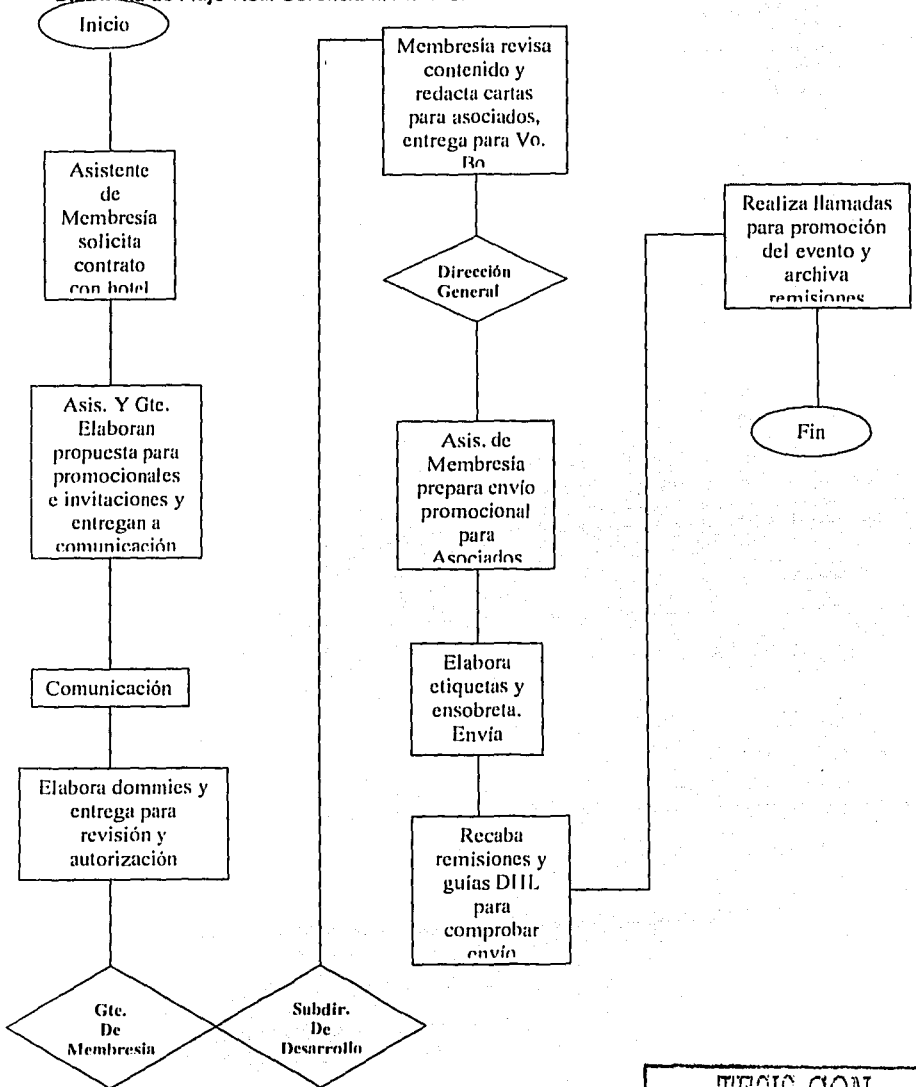
Ya con las respectivas autorizaciones, la asistente de Membresía prepara envío promocional para personal de las cadenas comerciales asociadas, elabora remisiones y guías DHL, prepara etiquetas, ensobreta y envía correspondencia.

Recaba remisiones para comprobar envío, realiza llamadas telefónicas para comprobar llegada de envío y promocionar el evento y finalmente archiva remisiones

Figura 16. Proceso Real de trabajo que ANTAD realiza para promocionar el evento (Gerencia de Membresía)

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Diagrama de Flujo Real Gerencia Membresía



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.2.6. Diferencia entre el proceso formal y real de la Gerencia de Membresía para la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista

Los procesos se diferencian básicamente por la intervención de tres áreas en la toma de decisiones, esto es, para la aceptación de un dommie promocional, en términos reales se requiere de dos autorizaciones, mientras que en el diagrama formal, solo interviene la Gerencia de Membresía. Es el mismo caso para lo relacionado con las cartas invitación para asociados, en el diagrama formal no aparece la intervención de Dirección General, mientras que en el proceso real, se requiere del Vo.Bo., para poder imprimir las invitaciones y realizar el envío.

En la segunda parte del proceso, después de tener listo el material, en el plano formal no se toma en cuenta la preparación del envío, es decir, no se grafica la revisión de bases de datos, elaboración de etiquetas, ensobretado del material para enviar los promocionales. En tanto, los pasos del proceso final son iguales en sentido formal y real.

3.3. MEDICIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO

Para medir entonces el proceso graficado a través de diagramas de flujo, es necesario realizar una Hoja de Inspección, la cual permite reunir datos basados en la observación y detectar tendencias de un proceso, es decir, permite establecer que tan frecuentemente ocurren ciertos eventos. A continuación se presentará una hoja de inspección para medir el proceso de la Gerencia de Membresía de ANTAD, a fin de establecer, la recurrencia de situaciones que puedan considerarse problemáticas, para la realización de funciones.

Cabe destacar que las áreas problemáticas se establecerán tomando como referencia el Cronograma "Ideal", de la Gerencia de Membresía para la promoción del la Convención Nacional del Comercio Detallista, donde se visualizan los tiempos ideales para la realización del proceso.

A continuación se presentan las hojas de inspección donde se representa el tiempo ideal que la organización ha establecido para la realización de tareas.

Cuadro 2. Cronograma Ideal de la Gerencia de Membresía para la promoción de la Convención-ANTAD

CRONOGRAMA IDEAL PARA REALIZAR EL PROCESO DE PROMOCIÓN
DE LA CONVENCIÓN NACIONAL DEL COMERCIO DETALISTA

GERENCIA DE MEMBRESÍA

	1a Semana 20-24 Enero 2003					2a Semana 27-31 Enero 2003					3a Semana 3-7 Febrero 2003				
	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie
	20	21	22	23	24	27	28	29	30	31	03	04	05	06	07
Entrega de material promocional y formas de registro a Membresia			*												
Autorización para promocionales y formas de registro			*												
Vo.Bo. Para carta invitación personal asociado (Dirección General)			*												
Envío de material promocional para personal asociado						*									

* Fechas ideales de entrega, autorizaciones y envíos

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

CRONOGRAMA IDEAL PARA REALIZAR EL PROCESO DE PROMOCIÓN
DE LA CONVENCIÓN NACIONAL DEL COMERCIO DETALLISTA

GERENCIA DE MEMBRESÍA

	1a Semana 20-24 Enero 2003					2a Semana 27-31 Enero 2003					3a Semana 3-7 Febrero 2003				
	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie
	20	21	22	23	24	27	28	29	30	31	03	04	05	06	07
Entrega de material promocional a personal asociado en sus Oficinas							*	*							
Regreso de correspondencia promocional a oficinas de ANTAD (Remisiones y Guías DHL)									*	*					
Queja y/o desconocimiento de la información del evento (Remisiones y llamadas telefónicas) por cadena comercial asociada															

* Fecha ideal de recepción de material promocional a asociados

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Se aplicarán dos hojas de inspección, la primera, tomará en consideración problemáticas relacionadas con retrasos en la entrega de material promocional al área de membresía, a fin de establecer si éste es un factor en el retraso de algún paso del proceso productivo, asimismo se medirán los retrasos que existen debido a que las autorizaciones o Vo.Bo. no se dan de forma inmediata y retrasan los procesos y por ende, alteran el funcionamiento de la Gerencia.

Finalmente, se medirá la recurrencia de errores en las bases de datos del área para realizar los envíos promocionales, se determinarán cuántos registros están erróneos e impiden que la correspondencia llegue oportuna y correctamente a los asociados.

La segunda hoja de inspección, medirá el impacto que los retrasos y en entrega de material, autorizaciones y envíos promocionales, para que el personal asociado esté informado sobre el evento

Se medirá el retraso de entrega de material promocional al personal a asociados en oficinas, el regreso de correspondencia a oficinas de ANTAD, del material con datos erróneos y quejas o desconocimiento de la información sobre el evento

3.3.1. Relación costo-beneficio para la ANTAD a través del proceso

VARIABILIDAD Y CALIDAD

VARIABILIDAD: Son las variaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Elementos que influyen en el proceso.

Es el proceso de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí para obtener el resultado.

CALIDAD:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo)
- Total compromiso de la Dirección un liderazgo activo de todo el equipo directivo
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

Los procesos productivos llevan consigo, la final de obtener la EFICACIA y EFICIENCIA. Entenderemos EFICACIA, a la capacidad que tiene la organización para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado" y EFICACIA, como la capacidad de la organización para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien"



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.3.1.1. Variabilidad y calidad en el proceso analizado

Dentro del proceso medido, que fue la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista-ANTAD, que realiza la Gerencia de Membresía se encontraron variaciones en cuanto al tiempo establecido "idealmente", por la organización para la entrega de material promocional, autorizaciones y envío al personal de las cadenas comerciales asociadas.

Es decir, ubicó retrasos en la entrega de material promocional a Membresía, de un total de 4 días, ya que se estableció que los colores impresos no coincidían con los que se habían solicitado inicialmente.

Se registró también variaciones en el tiempo de autorización para material promocional y cartas invitación entregado a Membresía, existiendo retraso en el primer caso de 5 días, en comparación al tiempo ideal, y en el segundo caso, registrando un retraso de 2 días en relación al tiempo ideal.

Finalmente, el retraso de 9 días en la entrega de todo el material para envío impacto al área de Membresía, ya que el envío real fue realizado con tres días de retraso en comparación con el tiempo ideal.

Cuadro 3. Hoja de Inspección aplicada durante el proceso de promoción (Gerencia de Membresía) para la Convención ANTAD

HOJA DE INSPECCIÓN PARA MEDIR EL PROCESO DE PROMOCIÓN DE LA CONVENCION NACIONAL DEL COMERCIO DETALLISTA

GERENCIA DE MEMBRESÍA

	1a Semana 20-24 Enero 2003					2a Semana 27-31 Enero 2003					3a Semana 3-7 Febrero 2003				
	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie
	20	21	22	23	24	27	28	29	30	31	03	04	05	06	07
Retraso en entrega de material promocional y formas de registro al área de Membresía				*	*	*	*								
Retraso de autorizaciones para promocionales y formas de registro				*	*	*	*								
Retraso en Vo.Bo. Para carta invitación a asociados (Dirección General)				*	*										
Retraso en envío de información promocional a asociados							*	*	*						

Primera entrega, error en el color de los promocionales regresó a re-impresión
 Revisión de material promocional por parte de Subdirector de Servicios, Desarrollo y Membresía-Gerente de Membresía no participó en el proceso

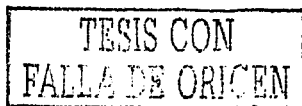
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Estos elementos de variabilidad en el proceso, afectaron entonces la calidad del mismo ya que no existió plena satisfacción de las necesidades de los miembros internos inmersos en el proceso, debido a que membresía recibió material fuera de tiempo y por ende, realizó el envío a personal de las cadenas asociadas, quienes recibieron correspondencia con retraso de dos días, en relación con al fecha estipulada idealmente

Lo cual generó, 3 quejas por parte de los asociados por no haber recibido información completa sobre el evento.

Cuadro 4. Hoja de Inspección aplicada durante el proceso de promoción (Gerencia de Membresía) para la Convención ANTAD



HOJA DE INSPECCIÓN PARA MEDIR EL PROCESO DE PROMOCIÓN
DE LA CONVENCION NACIONAL DEL COMERCIO DETALLISTA

GERENCIA DE MEMBRESÍA

	1a Semana 20-24 Enero 2003					2a Semana 27-31 Enero 2003					3a Semana 3-7 Febrero 2003				
	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie
Entrega de material promocional a personal asociado en sus oficinas											*	*			
Regreso de correspondencia promocional a oficinas de ANTAD (Remisiones y Guías DHL)												*	*	*	*
Queja y/o desconocimiento de la información del evento (Remisiones y llamadas telefónicas) por cadena comercial asociada											*				

Miércoles 5 (8sobres no entregados), Jueves 6 (15) sobres no entregados, Viernes (6 sobres no entregados)

Lunes '03 (3 comentarios de asociados por no haber recibido información)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Por tanto, se establece que el proceso que lleva a cabo la Gerencia de Membresía para promocionar la Convención Nacional del comercio Detallista ANTAD, es Eficaz, ya que cumple con el objetivo de enviar información promocional al personal asociado, para lo cual lleva a cabo el proceso de la forma en que ha sido establecido, es decir, hace lo necesario para que el producto sea recibido por los asociados, aún cuando se hayan presentando problemas que retrasaban los proceso y afectaban a las áreas involucradas.

No obstante, el proceso no es Eficiente, ya que no hubo reducción de recursos utilizados, sino al contrario, se tuvo que invertir nuevamente dinero y tiempo en la re-impresión de material promocional, se invirtió más tiempo del necesario para autorizaciones y por tanto los envíos no se realizaron en el tiempo estipulado.

3.3.1.2. Cuáles son los costos económicos para la ANTAD

Como se mencionó en el punto anterior, se registraron costos económicos, no esperados para la organización, ya que se contaba con presupuestos y cantidades establecidas, que tuvieron que ser re-invertidas para elaborar el producto correcto.

Se tuvo una pérdida de aproximadamente total de 14 mi pesos, sin embargo, a esta cifra se descontó mil pesos, correspondientes al master de color que el proveedor no incluyó en el costo total. Generando una pérdida total de 13 mil pesos.

Cabe destacar que este dato fue obtenido por el investigador a través del Gerente de Administración, quien personalmente ofreció la cifra, sin embargo no se tuvo acceso a documentos o facturas para determinar el costo exacto.

Se invirtió mayor tiempo para la elaboración correcta de material promocional y por lo tanto, más tiempo hombre para la verificación y autorización correspondiente.

3.3.1.3. Costos humanos o psicológicos consecuencia de retrasos en el proceso medido

Los costos humanos o psicológicos se refieren a la satisfacción, insatisfacción de necesidades emocionales individuales. Inversión de tiempo, esfuerzo, preparación, emoción, etcétera.

Así se pudo registrar, que existieron costos humanos de inversión de tiempo y mayor esfuerzo del área de Membresía para conseguir que el producto se obtuviera lo más cercano a la fecha ideal, ya que se le invirtieron más horas de trabajo y mayor rigurosidad en las revisiones.

Lo que llevó a que los miembros trabajaran bajo mayor presión, específicamente, Asistentes de Membresía y Comunicación, así como el Jefe de Comunicación. Las situaciones de tensión aumentaron, sobre todo al tener que estar corrigiendo invitaciones o material promocional y estar esperando autorizaciones.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.3.2. Importancia del actor en los procesos de la organización

Las organizaciones como sistemas sociales, cuentan con una serie de interacciones que se dan gracias a la participación de personas dentro de los procesos que lleva a cabo, esto es, en ella se definen las posiciones, las tareas y relaciones entre cada miembro o miembros, así como la toma de decisiones con que cada uno cuenta.

Las organizaciones están conformadas entonces por personas que se encargan de generar los procesos necesarios para que la organización cumpla con sus metas, las personas son quienes dan movimiento a las organizaciones y le permiten realizar sus tareas, por ello es importante la manera que en una organización, dirige, prepara o selecciona a su personal.

Sin embargo, también habrá que reconocer, que al mismo tiempo que el actor pertenece a la organización y cumple cierto papel, sigue siendo un ser humano con experiencias y actitudes que definen su forma de comunicarse y de relacionarse con su entorno particular, pero al mismo tiempo, con su participación dentro de la organización.

Es decir, el tipo de actitud o la manera de relacionarse con los actores de su propia organización, puede facilitar u obstaculizar su trabajo y el de los miembros con los que guarda interrelación, hecho que repercute e nivel de la cooperación y el trabajo en equipo.

3.3.2.1. Los Actores dentro de ANTAD

En las próximas líneas se describirá la participación de los actores en un proceso productivo concreto, el cual se definió al inicio de este apartado y que pertenece a la organización estudiada en la presente investigación. Como recordaremos se realizó la medición del proceso productivo para promocionar la Convención Nacional del Comercio Detallista, que organiza la ANTAD cada año.

Se retomó el diagrama de flujo específicamente relacionado con la Gerencia de Membresía, quien se encarga de atender a los asociados, asimismo se estableció que esta área no puede funcionar aislada, sino que requiere de la cooperación de otros miembros o departamentos para cumplir sus funciones.

De esta manera, se describió que las áreas con quienes mantiene relaciones estrechas para llevar a cabo este proceso son: Jefatura de Comunicación, Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo y Dirección General.

Dado que todas las áreas están conformadas por personas que cubren cierto papel y dada la importancia de esta participación, a continuación se ofrecen algunas de características básicas que pueden delinear, la forma en cómo los actores se conducen en el proceso antes medido.

3.3.2.2. Características de los actores en la organización

El Area de Membresía esta conformada por dos elementos, El Gerente de área y su Asistente; El Gerente de área pertenece al sexo masculino, cuenta con 48 años de edad y hasta el momento se encuentra estudiando la carrera de Mercadotecnia en la Universidad Tecnológica de México, ingreso a la ANTAD, como se apuntó al inicio del

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

capítulo dos, en el año de 1989 y se ha mantenido como parte de la organización hasta la fecha de hoy.

El puesto de Asistente de esta área, está ocupado por un elemento del sexo femenino, con 28 años de edad, Licenciada en Mercadotecnia, egresada del Centro Universitario México, con 1 año 6 meses de antigüedad en la ANTAD, fue seleccionada debido a su experiencia laboral en tiendas departamentales, en áreas de ventas y mercadotecnia.

La primera área con la que Membresía establece relaciones *solidarias*, como ya se definió en puntos anteriores es la Jefatura de Comunicación; este departamento está conformado básicamente por dos miembros: el Jefe de Comunicación, es un elemento del sexo masculino de 43 años de edad, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, como Licenciado en Comunicación, ingresó a la ANTAD hace 10 años aproximadamente, gracias a la recomendación de su hermano, actual Director General de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, y quien en ese entonces trabajaba dentro de la organización.

El puesto de Asistente de Comunicación lo ocupa un elemento del sexo femenino, con 36 años de edad, Licenciada en Ciencias de la Comunicación, egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, quien ingresó a la ANTAD hace aproximadamente 8 años y se ha mantenido en el puesto hasta la fecha.

La segunda área con la cual Membresía establece relaciones para cumplir con el proceso de promoción para las Convenciones, es la Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, que está conformada por el Subdirector de área y su secretaria.

El cargo de Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, está ocupado por un elemento del sexo masculino que cuenta con 45 años de edad aproximadamente, egresado de la carrera de Economía.

La tercera y última área relacionada con el proceso medido, es Dirección General, que está integrada por el Director General y su secretaria. El puesto de Dirección General esta ocupado por un miembro del sexo masculino con 46 años de edad, con el título de Contador Público, egresado del Instituto Politécnico Nacional y quien se integró a la ANTAD en el año de 1985, desempeñando el cargo de Gerente General, en sus inicios, para ocupar el puesto de Director General en el año 1991, cargo que ocupa hasta el día de hoy.

3.3.3. La personalidad de los actores y su intervención en los procesos de la organización

Para describir la importancia de los actores dentro de una organización y reconociendo su influencia en los procesos de producción, tendremos que definir las características que poseen como personas, es decir, habrá que resaltar la personalidad que tienen y cómo ésta define sus comportamientos dentro de la organización.

La Personalidad "se refiere a los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra"

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Así, se crean distintos tipos de comportamiento y habilidades dependiendo de los diferentes tipos de personalidad a continuación se presenta una caracterización de las 4 personalidades básicas que se utilizarán en el presente estudio, para caracterizar la injerencia de los actores en los procesos productivos a medir.

3.3.3.1. Tipo de personalidad de los actores

La siguiente agrupación de personalidades establece según el tipo de habilidades, donde se pueden observar dos personalidades emocionalmente "controladas": analíticos y controladores, frente a dos "responsivas" (Ulloa:1997;36)

- A) ORGANIZADOR /SENSIBLE
- B) CONTROLADOR/ LÍDER
- C) ANALÍTICO/ VISIONARIO
- D) PERSUASIVO/CLOWN

A continuación se especifica el tipo de personalidades

PERSONALIDADES

Sus Habilidades	Organizador /Sensible ¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros	Controlador /Líder ¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?	Analítico /Visionario ¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?	Persuasivo /Clown ¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿Lo reconoce?
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo, autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo	Cauto. Quiere conocer los hechos y los detalles necesarios. Busca la precisión y corrección	Toma decisiones rápidas
Para plantear metas	Le interesa más los procedimientos que la utilidad de los resultados	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa obtener más ventajas que los procedimientos	Sistemático. Le interesa más el proceso. La ejecución de una tarea que las ventajas resultantes	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos
Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Procura las relaciones interpersonales.	De opiniones fuertes	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales
Para manejar sus emociones	Responsivo, amigable. Evita la confrontación. Abierto	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar	Controla sus emociones. Formal	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros

CAPÍTULO 3, Funcionamiento Real de la Organización

3.3.3.2. La Observación, Instrumento para establecer comportamiento de los actores organizacionales

Para definir la personalidad de los actores que intervienen en los procesos de una organización, es importante utilizar una técnica que permita reflejar las características que pretendemos analizar. Para tal cometido, una de las técnicas que nos pueden arrojar estos datos, es la *Observación*.

La Observación en primera instancia, es la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos; es un procedimiento de recogida de datos basados en la percepción del investigador hacia su objeto de estudio.

Consiste en el estudio de fenómenos existentes naturalmente o producidos espontáneamente, de un hecho presente, por lo que cumple con los requisitos de la investigación sociológica científica.

En este sentido, hay que señalar que para que la técnica de Observación sea científica debe cumplir cuatro condiciones básicas:

- 1) Que sirva a un estudio ya formulado de investigación
- 2) Que sea planificada y se realice sistemáticamente
- 3) Que esté relacionada con proposiciones científicas más generales
- 4) Que se empleen técnicas objetivas, donde otros investigadores puedan verificar los hallazgos.

Asimismo la Observación se divide en dos clases:

- a) Observación participante. Es cuando el investigador se mezcla en el grupo observado y participa en sus actividades.
- b) Observación pre-científica, global, documental, etc.

Para poder aplicar la técnica de Observación, es necesario contar con dos elementos: Las Unidades de Observación y las Variables.

- a) Las Unidades de Observación: son las realidades que se pretenden observar, de ellas se obtienen los datos empíricos para contrastar la hipótesis con la realidad. Asimismo, son objeto de observación y fuente de dato, son entidades sustantivas que forman unidades de realidad más o menos independientes que poseen determinados atributos y propiedades.

Las principales unidades de observación son:

1. Los individuos
2. Grupos Sociales
3. Las Instituciones
4. Los objetos culturales

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

b) Las Variables. Son las características observables de algo y poseen cuatro elementos:

1. Un nombre
2. Alguna especie de definición verbal u operativa
3. Un conjunto de categorías
4. Un procedimiento para realizar las clasificaciones de las unidades de observación en las categorías.

Las Variables pueden a su vez dividirse en dos clases básicas: las variables dependientes y las variables independientes.

1. Variables Dependientes: Designa variables a explicar, los efectos o resultados respecto a los cuales hay que buscar motivo o razón de ser (efecto)
2. Variables Independientes: Son las variables explicativas, cuya asociación o influencia es la variable dependiente se pretende descubrir en la investigación (causa)

Las Variables se relacionan de maneras distintas, aquí mencionaremos los tres Modelos básicos de relación:

1. Psicológico: En él, la variable independiente es de personalidad y la dependiente de conducta u opinión
2. Sociológico: El él, la variable independiente es de base y la dependiente de conducta o de opinión
3. Socio-psicológico: En él, la variable de conducta o de opinión es influida a la vez por una variable de base y por otra de personalidad.

3.3.3.3. Cómo se construye la hoja de Observación

Para construir la Hoja de Observación que revelara las características de personalidad de los actores en nuestro problema medido, se utilizaron los siguiente elementos:

- 1) VARIABLE: Nombre-Personalidad
- 2) DEFINICIÓN VERBAL-"Se refiere a los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra"
- 3) CATEGORÍAS:
 - a) *Organizador-Sensible*: Es aquel actor que organiza a la gente, le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados, hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil, personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad
 - b) *Controlador-Líder*: Es un actor decisivo, auto-disciplinado, toma las responsabilidades a su cargo. Está enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos. Emite opiniones fuertes y es directo. Controla sus emociones, es demandante y le gusta negociar.
 - c) *Análítico-Visionario*: Es un actor cauto que desea conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección. Es sistemático, le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes. Hace preguntas, habla calmadamente. Es calculador en sus opiniones y es impersonal, Controla sus emociones y se comporta formalmente.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

- d) **Persuasivo-Clown:** Es un actor que toma decisiones rápidas y más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos. Es informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales. Es responsivo, impulsivo, entretenido, extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.
- 4) **PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN:** Observación del comportamiento verbal y no verbal.
- a) **Comportamiento verbal:** "El movimiento del cuerpo o comportamiento cinésico, comprende de modo característico los gestos, los movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies, las piernas y las expresiones faciales...la conducta de los ojos y también la postura...(CITA)
- b) **comportamiento no verbal** también está compuesto por *Emblemas*, que son "actos no verbales que admiten una trasposición oral directa o una definición de diccionario que consiste, en general, en una o dos palabras o en una frase. Algunos emblemas describen acciones comunes a la especie humana y parecen trascender una cultura particular..."(CITA)

3.3.4. Técnica de Observación aplicada a los miembros de ANTAD

Debido a la utilidad que remite la Observación, se utilizó para obtener datos sobre el comportamiento de los actores, de tal manera que se pudiesen establecer características cercanas a su personalidad, la cual, como vimos anteriormente, toma relevancia dentro de la organización, por ser también aquello que intervienen en la elaboración y conclusión de los procesos productivos.

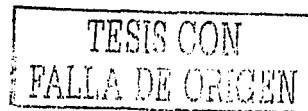
Por ello se construyeron y aplicaron tres hojas de observación, dentro del proceso productivo medido y reportado al inicio de este capítulo, esto es, se observaron a tres actores que intervienen en el proceso de producción para el lanzamiento y promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista que organiza la ANTAD.

Estos actores observados fueron el Director General, el Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo y el Jefe de Comunicación, quienes se les aplicó la técnica por el periodo de una semana, es decir, desde el Lunes 27 de Enero del año 2003 al 31 de Enero del mismo año.

Durante el periodo de observación se tuvo la ventaja de encontrar situaciones importantes de comunicación y de toma de decisiones de los actores respecto a sus tareas dentro de la organización, tal es el caso, del Jefe de Comunicación, quien durante el periodo de observación, participó en una serie de desacuerdos con su asistente, que ejemplificaron sus actitudes y comportamientos, los cuales intervinieron directamente en los procesos, creando desacuerdos, rechazos, y pérdida de tiempo.

Durante la aplicación de la técnica, se lograron encontrar ciertos rasgos muy específicos de la personalidad de los actores, así como la forma en que éstos responden a una situación dada, tal fue el caso del Jefe de Comunicación que el día 29 de Enero del año 2003, sostuvo desacuerdos muy fuertes con su asistente, de tal forma que el ambiente en su área se tornó hostil y rígido.

Esta situación, proporcionó la ventaja al investigador de acercarse a lo planteado inicialmente, es decir, esta situación ofreció datos donde la personalidad de los actores



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

altera los procesos y modifica los comportamientos de los demás actores que intervienen en el proceso.

Sin embargo, durante la aplicación de la técnica de Observación, también se presentaron limitaciones para el investigador, ya que en el caso del Director General y del Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, fue poco posible observar los comportamientos; debido a que no estuvieron en contacto constante con el área de Membresía y un día no se presentaron en la oficina (30 de Enero del 2003).

Esto representa una limitación, ya que disminuye los datos registrados en relación a su personalidad, sin embargo, durante cuatro días si se pudieron levantar datos del cómo toman decisiones, cómo se plantean metas, cómo se comunican cómo manejan sus emociones dentro de la organización.

Cabe destacar, que a lo largo de la permanencia del investigador dentro de la organización, se pudo establecer con mayor claridad las características de personalidad de los actores observados, ya que durante este estudio el investigador a formado parte de la organización, es decir, se ha recurrido a lo que definimos anteriormente *observación participante*.

A continuación se presentan los resultados de la Observación realizada al Director General, Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo y Jefe de Comunicación. quienes participan en el proceso productivo que realiza la Gerencia de Membresía para la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista que realiza la ANTAD.

Dicha técnica fue aplicada por el periodo de una semana del 27 de Enero al 31 de Enero del año 2003, específicamente a estos tres actores, debido a que no existió disposición de cada uno de ellos para la aplicación individual del Test de Personalidad.

Cabe destacar que durante la semana de observación, específicamente el día 30 de Enero del año 2003, no fue posible registrar tipos de comportamiento en cada categoría del Director General y del Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, ya que se encontraron fuera de la oficina, por lo cual no fue posible recopilar datos ese día.

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor 1.

Día xxx

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ lider		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones								
Para plantearse metas								
Para comunicarse								
Para manejar sus emociones								

Observaciones:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONCENTRADO DE RESULTADOS SOBRE LA PERSONALIDAD DE TRES DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN
EN EL PROCESO DE PROMOCIÓN DE LA CONVENCION NACIONAL DEL COMERCIO DETALLISTA

	Organizador/Sensible		Controlador/Lider		Analítico/Visionario		Persuasivo/Clown	
	VERBAL	NO VERBAL	VERBAL	NO VERBAL	VERBAL	NO VERBAL	VERBAL	NO VERBAL
ACTOR 1 Director General	4		5	1				
ACTOR 2 Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo	1				6	3		
ACTOR 3 Jefe de Comunicación	4		4	1			8	2

El día 29 de Enero Sostuvo una discusión con sus asistente por delegar trabajo excesivo

TESIS CON
TALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.3.5. El Test Psicológico para definir la personalidad de los actores y su relación con la organización

Como se refirió en el punto número dos, la personalidad de los actores que intervienen dentro de una organización, es un factor determinante para llevar a cabo los procesos productivos, para lo cual es importante que se aborde desde este punto de vista, a los actores dentro de los procesos.

Cómo se expuso, se tomarán cuatro tipos básicos de personalidades: Organizador-Sensible, Controlador-Lider, Analítico-Visionario y Persuasivo -Clown, que hasta el momento han sido definidas.

Este tipo de personalidades nos ayudarán a establecer cómo que "el desarrollo y el reconocimiento de habilidades para controlar (diversas situaciones, la dirección de un proyecto, o el manejo de niveles de estrés); para persuadir, motivar o conmovir... para analizar y visualizar la trascendencia de nuestras acciones (reflexionar, ser autocríticos y responder a los porqués, y reconocer a los que participan en o de los cambios que están por realizarse)...(Ulloa;1997:36), es fundamental en el logro o los resultados de las tareas que los actores desempeñan dentro de la organización

Para encontrar estas características en los actores de nuestro problema medido será utilizado un Test de Personalidad, donde se permitirá señalar los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias de los actores en cuestión.

Este Test está conformado por 24 grupos de estilos de vida donde los actores tendrán que ubicarse, así como de cuatro items, cada uno, señalando el tipo de personalidad: Organizador, Controlador, Analítico y Persuasivo.

Al final del proceso, se contarán el numero de respuestas correspondientes a cada personalidad (O) Organizador, (C) Controlador, (A) Analítico y (P) Persuasivo, que en total deberán sumar 24 respuestas.

La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas.

3.3.6. Test de Personalidad aplicado a los actores de ANTAD

A continuación aparece el test aplicado a tres de los seis actores que participan en el proceso productivo que lleva a cabo la Gerencia de Membresía para promocionar la Convención Nacional del Comercio Detallista que realiza la ANTAD.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

TEST PARA ESTABLECER LA PERSONALIDAD DE LOS ACTORES

TEST

		FECHA:	
Nombre:			
HABILIDADES PREVALECIENTES:			
INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquella característica que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Dejale llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir solo una.			
TRANQUILO	OBEDIENTE		
METICULOSO, DETALLISTA	CAPRICHOSO		
DE OPINIONES FUERTES	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER		
SOCIABLE, AMIGABLE	JUGUETON		
ESTABLE, TEMPLADO	CONVINCENTE		
PRECISO	GENTIL		
NERVIOSO	HUMILDE, MOLESTO		
ESPONTANEO	ORIGINAL		
VALIENTE	SEGURO DE MI MISMO		
CREATIVO, CON INVENTIVA	SIMPATICO		
ENTREGADO	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES		
INTROVERTIDO	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES		
COMPETITIVO	DE TRATO FACIL		
JOVIAL, GOZOSO	ORGANIZADO, METODICO		
CONSIDERADO	ENERGICO		
CONCILIADOR	"CAMPECHANO" SOBRELLEVO LAS COSAS		
RESPETUOSO	DISCIPLINADO		
EMPRENDEDOR	GENEROSO		
OPTIMISTA	VIVAZ, LLAMATIVO		
SERVICIAL	PERSISTENTE, NO ME RINDO		
ARRIESGADO, TEMERARIO	CAUTELOSO		
DISPUERTO A AYUDAR	DETERMINADO		
CALIDO Y SINCERO	ELOCUENTE		
CENTRADO NO EXTREMO	BONDADOSO		
AGRESIVO	INQUIETO		
INFLUENCIABLE	POPULAR		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

INDECISO	COMPARTIDO, COLABORADOR	
IMPULSIVO	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	

COMUNICATIVO	DIPLOMATICO	
CONTROLADOR	ATREVIDO, AUDAZ	
DECISIVO, FIRME	SATISFECHO	
SISTEMATICO	EXPRESIVO	

CONTENTO	ANSIOSO	
CONFIADO	IMPACIENTE	
PACIFICO	DISPUESTO	
POSITIVO	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	

APEGADO A PROPIAS DECISIONES	ADAPTABLE	
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	
LISTO PARA HACER FAVORES	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	
SOCIABLE, AMIGABLE	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	

ANALITICO	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	
LLANO, DIRECTO	PACIENTE	
ENCANTADOR	FACILIDAD PARA HABLAR	
LEAL	INDEPENDIENTE	

DETERMINACION PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	CARISMATICO, ADMIRADO	
EVITO LA CONFRONTACION	AMABLE, TRATABLE	
OBSTINADO, NECIO	VULNERABLE, SENSIBLE	
SOCIABLE, AMIGABLE	SEGURO Y FUERTE	

RESULTADOS: _____

El objetivo de esta técnica, es establecer el tipo de personalidad que poseen los actores que intervienen en el proceso, de tal manera que se pueda definir su injerencia en la toma de decisiones o bien, cómo el comportamiento de los mismos logra impactar en el proceso y genera o no retrasos importantes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.4. EL ACTOR EN LA ORGANIZACIÓN

Desde el inicio de este apartado se ha establecido la relevancia de los actores dentro de la organización, de sus características sociales, y profesionales, de sus comportamientos y personalidades, con el objetivo de definir su injerencia en los procesos que lleva a cabo dentro de la organización.

Tomando como referencia el problema medido, se observó que existen retrasos en el proceso de producción que aunque son significativos en función del tiempo de realización no impactan gravemente los resultados, sin embargo, estos retrasos se presentan gracias a la participación de los actores.

Los actores entonces, definen o alteran la realización "ideal" del proceso productivo, debido a que como ya se resaltó anteriormente poseen características, y comportamientos particulares que los hacen distintos, unos de otros y por lo tanto existe diferencia en su manera de percibir y de actuar ante las tareas que tienen encomendadas.

Estas diferencias se presentan gracias a las distintas características base de los actores y a su personalidad, así se pudo establecer que 3 de los actores que intervienen en el proceso son del sexo masculino y oscilan entre los 40 y 50 años de edad, son miembros relativamente antiguos dentro de la organización y todos ocupan cargos Gerenciales y Directivos. Esto indica, que son los que se encargan de autorizar algunos de los productos que se elaboran en el proceso.

Mientras que sólo existen dos elementos del sexo femenino que intervienen, y que oscilan entre los 25 y 40 años de edad, ocupando cargos jerárquicamente menores, ya que son asistentes de área. Esto indica que son quienes elaboran o coordinan la elaboración directa de los productos, tales como promocionales, formas de registro, cartas invitación, ensobretado etcétera.

Asimismo, habrá que hacer referencia no sólo de sus características base si no de los rasgos de personalidad encontrados a través de la Observación y del Test de Personalidad.

**RESULTADOS APLICACIÓN DE TEST DE PERSONALIDAD
A LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO
PARA PROMOCIONAR LA CONVENCION NACIONAL
DEL COMERCIO DETALLISTA-ANTAD**

	Organizador/Sensible	Controlador/Lider	Analitico/Visionario	Persuasivo/Clown	Personalidad Predominante
ACTOR 1 Gerente de Membresia		12		10	Controlador/Lider
ACTOR 2 Asistente de Membresia	11		6		Organizador/Sensible
ACTOR 3 Asistente de Comunicación	5	9	5		Controlador/Lider

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Estos datos arrojaron que tres de los integrantes totales del proceso poseen una personalidad Controladora-Líder y superan los 30 años de edad. Además son quienes llevan mayor tiempo formando parte de la ANTAD, ocupando puestos relacionados directamente con las cadenas comerciales asociadas.

En el proceso, son parte importante, ya que la Asistente de Comunicación es quien canaliza los materiales promocionales ya elaborados para revisión y aprobación, mientras que el Gerente de Membresía realiza la tarea de verificar y autorizar. Durante el periodo de medición se encontró que estas dos áreas y miembros, ocasionaron retrasos inicialmente al proceso, ya que mientras que Comunicación entrego con días de retraso los promocionales para chequeo, el Gerente de Membresía, no participó en la revisión y aprobación.

Hecho que generó errores en la elaboración gráfica de promocionales, por lo cual se tuvieron que imprimir nuevamente con los colores correctos, lo que ocasionó, como se apuntó anteriormente, un costo material, que sin embargo, no impacta severamente a la organización.

Sin embargo, podríamos inferir gracias a los resultados del Test De Personalidad y a la participación del investigador dentro del área medida, que la personalidad de categoría Persuasiva con que cuenta el actor, que aunque no dominante si significativa, intervino en esta parte del proceso medido.

Ya que, apegada a la descripción de este tipo de personalidad, actuó de manera informal y un tanto impulsiva durante ese periodo del proceso, debido a que se ausentó de la oficina, aún sabiendo que tenía que entablar una reunión con el Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo para la autorización de promocionales.

En lo que respecta al Director General, es quien se encarga de supervisar y autorizar las invitaciones para el personal de las cadenas comerciales asociadas, por lo cual, vigila constantemente toda aquella información que se le hace llegar por parte de ANTAD. Durante la promoción del evento entre asociados, autoriza las cartas invitación, verifica los datos contenidos, la redacción y la forma que en que se está dirigiendo a cada uno de los invitados.

En este sentido, toma relevancia tanto sus características sociales, profesionales y de personalidad, ya que por una parte es de los miembros más antiguos dentro de ANTAD, jerárquicamente ocupa un puesto de Dirección y maneja información abundante en relación a las necesidades de los asociados.

Así, su personalidad caracterizada como Controladora, lo dota de una necesidad predominante de dirigir, corregir y "cuidar", toda aquella información que el personal asociado reciba por parte de la ANTAD, toma las responsabilidades a su cargo y le interesa obtener ventajas de su proceder.

Esto es, debe promover las buenas relaciones con los asociados, ya que es quien dirige a la ANTAD, y quien maneja información importante sobre las necesidades y requerimientos de los asociados, para lo cual necesita "controlar", los procesos y sobre todo las informaciones.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

A través de la aplicación de la técnica de observación y del test de personalidad, se logró definir, que el resto de los miembros que intervienen en el proceso productivo objeto de medición, poseen tres tipos de personalidad diferentes entre sí y entre los del resto del grupo de actores.

En primer lugar el Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, pertenece al sexo masculino y cuenta con 46 años de edad, y presentó una personalidad de categoría Analítico/Visionario. El tipo de comportamiento al que refiere este tipo de personalidad hace referencia una persona que busca conocer los detalles y busca la precisión y corrección de los hechos, asimismo realiza preguntas y cuestionamientos.

Este tipo de personalidad le da la característica particular de que en el proceso medido, sea quien se encargue de cuidar los detalles en promocionales, verifique color, texto, información, redacción, revisa con cautela cada uno de los productos antes de autorizar.

Por lo que durante el proceso medido, fue quien detectó el error en el manejo de colores promocionales y solicitó inmediatamente su re-impresión, asimismo fue quien realizó la autorización respectiva.

En segundo lugar, el Jefe de Comunicación como ya se estableció anteriormente cuenta con 43 años de edad y su personalidad fue establecida como Persuasivo/Clown.

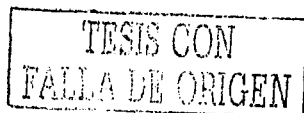
Finalmente la asistente de Membresía, elemento del sexo femenino con 28 años de edad, obtuvo mayor número de puntos en la categoría de Organizador/Sensibles. Dadas esas características se establece que dentro del proceso productivo para promocionar la Convención es un elemento que organiza y procura que los procesos se realicen adecuadamente.

Este miembro de la organización es quien se encarga de enviar información y promocionar el evento dentro del personal de las cadenas comerciales asociadas y somete a autorización las invitaciones para los mismos.

Las características de los actores, que han sido mencionadas, revelan que dos de los actores que desempeñan funciones importantes para ofrecer a los asociados, se encuentran en el mismo rango de edad, Director General y Gerente de Membresía, y son quienes han formado parte de la ANTAD, desde hace más de una década. Por lo que dentro del proceso productivo obtienen relevancia, ya que son quienes poseen la responsabilidad de vigilar que cada uno de los productos se realice correctamente, no obstante, este dato, así como el tipo de personalidad Controladora que poseen, se contraponen con la de los demás elementos, a excepción se la Asistente de Comunicación, quien sin embargo, posee un cargo de menor jerarquía.

Así, ellos son quienes toman las decisiones, decisiones que dentro del proceso generan retrasos de tiempo. Sin embargo, dentro del grupo son quienes tienen la autoridad de mando y quienes vigilan la realización de los procesos, son quienes liderean a los demás miembros.

Estos miembros, por lo tanto tienen poder de decisión dentro del proceso y sobre los miembros de rangos inferiores, es decir, tienen "poder" dentro de la organización, entendiendo, en primera instancia al poder como "un atributo, como una propiedad que opone a los que tienen con los que no tienen... como el ejercicio de una autoridad legítima



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

y necesaria..." (Crozier;1990) la legitimidad está dada por la antigüedad de los actores dentro de la organización, por su jerarquía y por la el don de mando que les otorga tener una personalidad "Controladora".

En los siguientes puntos se abordará lo relacionado con el poder de los actores dentro del proceso y cómo las relaciones que establecen con los demás miembros de la organización, intervienen en sus interacciones y en el proceso.

3.4.1. El Actor y sus características de poder

Para hablar del poder, será necesario tomar en consideración la participación del ser humano y sus interacciones con el entorno y con los miembros de la organización, su pertenencia a grupos y las relaciones que establece dentro de él.

Estas interacciones humanas, supone la integración de comportamientos divergentes y contradictorios, lo cual constituye lo que Crozier llama "campos de acción social" (Crozier; 1990:14). Dentro de los campos de acción y de interacción los actores se comportan de acuerdo a sus características base, sociales, profesionales, personalidad, etcétera, de manera diversa, opuesta y a veces contradictoria a las finalidades del grupo.

Es decir, sus acciones se caracterizan por tener "efectos perversos", esto es "se generan efectos no esperados, no deseados y en el caso límite, aberrantes, sobre el plan colectivo de una multitud..." (Crozier; 1990:14) Quizá la finalidad del grupo se presenta claramente, pero los miembros de una organización llegarán a ellos de maneras distintas.

Las distintas formas del cómo un miembro de la organización llega a conseguir los objetivos, está orientada por los medios que utiliza, tanto materiales como humanos. Estos medios, no son siempre apegados a la lógica de los procesos o de las relaciones sino que en ocasiones se contraponen. Y esto se debe, a lo que Crozier denomina "constructos de acción colectiva" (Crozier; 1990:19)

Estos constructos se refieren a la manera que los miembros de la organización se integran para generar la cooperación de cada uno de ellos, con la finalidad de alcanzar los objetivos que como grupo persiguen. No obstante, dentro de ese constructo permanecen los objetivos individuales, de cada uno de los miembros, que como ya se dijo, son muchas veces contradictorios al del resto de los miembros.

Los constructos de acción colectiva, están compuestos por todas aquellos elementos que caracterizan al ser humano, su entorno social, sus objetivos personales, profesionales, sus formas de comportamiento, etcétera, lo que define cómo actúa y de qué medios se apoya para llegar a sus fines y a los fines del grupo.

Los actores entonces, llevan a cabo dentro de la organización un "juego estructurado" (Crozier;1990:19), es decir, un juego "cuyas reglas indican una serie de estrategias que pueden resultar ganadoras, entre las cuales podrán y deberán escoger los actores y sus recursos lo permiten, pueden también jugar en contra.." (Crozier; 1990:19), con la finalidad de obtener beneficios que le s permita ganar dentro de ese juego.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Dentro de este tipo de juego que propone Crozier, no existen restricciones directas, ya que el actor podrá escoger la estrategia que juzgue conveniente para obtener beneficios, "tendrá que adoptar una de las estrategias ganadoras posibles" (Crozier; 1990:20), que finalmente lo llevará a cumplir con los objetivos del grupo.

Las interacciones de los miembros dentro de la organización están encaminadas a resolver problemas materiales, sin embargo la resolución de estos problemas generará, varias posibilidades de solución, es decir habrá "indeterminación" en las soluciones que los actores generen.

Por lo tanto se generará dentro "incertidumbre". Este elemento es fundamental en las interacciones de los actores en la organización, ya que otorga poder a quien es capaz de generarla y manejarla.

Cuando en las organizaciones se presenta incertidumbre, este hecho es un problema para la organización, sin embargo a nivel de los actores es un elemento de "poder", porque sirve para que existan negociaciones dentro de las interacciones entre los miembros.

Por lo que, "los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos" (Crozier; 1990:20), o que genera relaciones de poder y dependencia. Esto es, existen actores que por sus recursos o capacidades personales o sociales, podrán controlar mayor grado de incertidumbre u por lo tanto "harán uso de ese poder para imponerse ante los otros" (Crozier; 1990:20)

Por lo tanto, las relaciones o interacciones que se dan entre los miembros de una organización son siempre relaciones de poder, ya que el actor, haciendo uso de su autonomía, podrá "regatear su buena voluntad, su comportamiento frente a los otros (Sartre en Crozier; 1990:27).

3.4.2. El planteamiento estratégico de los actores en relaciones de poder

Dentro de las organizaciones los actores siempre conservan un mínimo de libertad, la cual utilizan para realizar arreglos con los demás miembros que les den posibilidad de movimiento u obtener beneficios.

La conducta o comportamiento de los actores dentro de la organización está relacionada a la posibilidad que se le presenta de agruparse con los demás miembros y establecer relaciones de solidaridad con los mismos.

Esta posibilidad depende, de las capacidades que tenga el actor para sacar provecho de esos elementos y especialmente en "su capacidad para construir relaciones con el prójimo, para comunicarse, para afirmar o deshacer alianzas y, quizá más profundamente, para soportar las tensiones psicológicas que necesariamente trae consigo cualquier riesgo de conflicto" (Crozier; 1990:37)

Así el actor al enfrentarse a situaciones represivas o dependientes, puede adaptarse a las circunstancias e incluso jugar con ellas activamente para obtener beneficios, este tipo de situaciones, le pueden servir para hacerse respetar o imponer su punto de vista.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.4.3. Estrategia y poder

El planteamiento estratégico, se da desde el momento en que consideramos que el miembro de la organización "es un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados" (Crozier; 1990: 38). Esto es, el actor se encuentra inmerso en relaciones de poder, influencia, regateo y acciones calculadoras.

Por lo tanto se puede decir que el comportamiento de un actor dentro de la organización es contingente, ya que toma las oportunidades que se le ofrecen, pero éstas nunca son previsibles y determinadas, sin embargo siempre llevan un sentido, y están definidas en primera instancia por el contexto y "en relación con el comportamiento de los otros actores, con el partido de que lo toman y con el juego que se estableció entre ellos" (Crozier; 1990:44)

Dentro del plan estratégico que plantea Crozier, existe entonces un comportamiento ofensivo, que implica aprovechar las oportunidades con el objetivo de mejorar la situación y un comportamiento defensivo "que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar" (Crozier; 1990:47)

3.4.4. Características del poder

Los actores forman parte de organizaciones y las relaciones que establecen dentro de ellas son relaciones de poder como se mencionó anteriormente, por lo tanto el poder emana desde los actores.

El poder , en un plano general, "implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos" (Crozier; 1990:55), esto es, al actuar sobre un individuo se entra en relación con él, por lo tanto se desarrolla una relación de poder.

El poder se da "mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes uno de los otros en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales " (Crozier; 1990:55). Y en cuanto a que los actores se comprometen en una determinada relación es; una relación de intercambio, "por lo tanto de negociación"

3.4.4.1. Recursos y fuentes del poder

Las fuentes y fundamentos del poder con los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas y los elementos que se intercambian en una relación de poder son las posibilidades de acción que pueden obtener cada uno de los miembros de la organización.

El poder de un actor, también está en función de la capacidad de manejar ampliamente la incertidumbre y de la pertinencia de ésta, dentro del problema a resolver o bien que este tipo de incertidumbre "condicione la capacidad de acción de unos y otros" (Crozier, 1990:61)

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Los recursos que intervienen en las relaciones de poder son de tipo: individuales, culturales, sociales, económicos, etcétera., y son "de los que puede disponer un actor por su situación social y global y que definen el marco temporal, espacial y social en el cual deberá circunscribirse en todo momento su estrategia" (Crozier, 1990:62)

El conocer la situación social del actor permite conocer las posibilidades que tiene de "diversificar sus dominios de inversión, es decir, de jugar con varias relaciones de poder a la vez" (Crozier; 1990:62), lo cual le proporciona protección contra los riesgos y le permite obtener mayores recursos para reforzar su situación dentro dicha relación.

Los recursos con los que dispone un actor dentro de una relación específica de poder, permite también establecer que los diferentes actores no tienen las mismas posibilidades y alternativas, es decir, "dada su situación social, los actores no cuentan con las mismas capacidades estratégicas", de adecuar sus posturas y limitar los riesgos de perder.

3.4.4.2. Poder y Organización

Las características estructurales de la organización delimitan los campos de acción de las relaciones de poder y definen las condiciones de negociación; dentro de ella se permite el desarrollo de las relaciones de poder y se les da un carácter permanente.

Como ya se apuntó, las relaciones de poder sólo se pueden dar en una relación de actores, donde tengan como objetivo cumplir metas comunes, para lo que se integran en un conjunto organizado.

"Las estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder" (Crozier; 1990:66) y determinan *zonas organizativas de incertidumbre* que los individuos tratarán de controlar para conseguir poder.

El poder junto con las capacidades de acción de los actores o de los grupos dentro de la organización, depende del control que ejerzan sobre las fuentes de incertidumbre, que afecten la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos o que condicionen la capacidad de actuación de los demás actores.

Asimismo, la organización "regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos" (Crozier, 1990:66) , por lo tanto, afecta la capacidad de jugar de los actores y, condiciona su voluntad, ya que establece claramente los riesgos que conlleva aplicar determinada estrategia.

La organización establece canales de comunicación y define las posibilidades de acceso a la información que cada actor necesita para cumplir con sus tareas, y "concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros, es decir, les otorga poderes específicos de sanción o de recompensa" (Crozier; 1990:67)

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.4.4.3. Tipos de poder, fuentes de poder e Incertidumbre

Las relaciones de poder que se generan en una organización no son siempre relacionadas a las fuerzas de trabajo y dominación, o a las relaciones de producción, división técnica y social del trabajo, sino que se presentan con distintas posibilidades, sin embargo, existen cuatro tipos de fuentes de poder básicas dentro de las organizaciones.

Estas fuentes de poder están relacionadas con las cuatro principales fuentes de incertidumbre dentro de una organización:

1.-Las que provienen del control de una competencia particular y especialización funcional

Es la que sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, es quien dispone de los conocimientos y la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver problemas dentro de la organización.

Esta posición le ofrece beneficios, tanto en la negociación como en las relaciones con los demás miembros de la organización, así podrá negociar beneficios y privilegios.

2.-Las que están ligadas a las relaciones entre la organización y sus entornos.

Las organizaciones están ligadas a las incertidumbres que se desarrollan por las relaciones entre la organización y su entorno. Las organizaciones establecen relaciones con los medios que lo rodean, ya que de ellos obtienen recursos materiales y humanos para su funcionamiento, y por otro lado, colocan o venden sus productos o servicios.

Por lo tanto, el entorno de una organización la provee de incertidumbre constante, por lo que los individuos o grupos que poseen relaciones estrechas con ese entorno, "pueden controlar, por lo menos en parte, esta zona de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán en forma natural de un considerable poder dentro de ésta" (Crozier; 1990:72)

3.-Las que nacen del control de la comunicación y de la información y,

"La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros" (Crozier; 1990:72)

Así, el actor para poder cumplir convenientemente con las tareas o las funciones asignadas, necesitará tener información sobre los demás miembros y sus actividades. Existen por lo tanto, áreas o puestos que ocupan un determinado lugar en la red de comunicación dentro de la organización, por lo cual ejercerán poder sobre otras personas, ya que determinarán la manera de transmitir sus informaciones.

Este hecho, podrá afectar a los actores destinatarios y debilitará su capacidad de acción, ya que la información podrá tener mayor o menor retraso, ser más o menos filtrada o "maquillada".

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

4.-Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Las reglas dentro de la organización están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero paradójicamente no las elimina, sino que crean otras que pueden ser aprovechadas por otros actores.

Normalmente "la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados" (Crozier; 1990:74), sin embargo, al mismo tiempo, la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados, que se podrán azir de ella, contra el arbitrio del superior.

3.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES Y EL PODER

En el problema medido en la primera parte de este capítulo intervienen, como ya se comentó, 6 actores quienes interactúan para cumplir con el objetivo de promover la Convención Nacional del Comercio Detallista de la ANTAD.

Estos actores de quienes ya conocemos sus datos base y el tipo de comportamiento o personalidad, son como recordamos:

1. Director General
2. Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo
3. Gerente de Membresía
4. Asistente de Membresía
5. Jefe de Comunicación
6. Asistente de Comunicación

Director General

Recursos

Cuenta con recursos individuales, sociales culturales, económicos, etcétera que definen, en cierta medida, su comportamiento dentro de la ANTAD, el conocer dichos recursos permite determinar cuáles son los medios con los que cuentan para establecer interacciones y relaciones de poder dentro de la organización.

Partiremos, en relación a los recursos de estos actores, del Director General, este actor como ya se comentó cuenta con 46 años de edad y es de los miembros más antiguos de la organización, quien ingresó a ella y fue ascendiendo en jerarquía dentro de la organización, gracias a que se ha mantenido en constante trabajo dentro de ella.

Experiencia

Inicialmente este actor fue conformando su carrera dentro de la ANTAD, en todo lo relacionado con el comercio organizado y el comercio detallista que se genera de las actividades de las tiendas de autoservicio y departamentales del país. Así comenzó, como Gerente General, coordinando eventos, como la Convención Nacional del Comercio Detallista, en lo relacionado a logística y atención a asociados, realizando esas actividades por un periodo de seis años aproximadamente.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Dicha experiencia y constante relación con los directivos de las cadenas comerciales asociadas, así como su permanencia en la asociación le dió la posibilidad de ser Director General, asimismo se convirtió en socio fundador de la Asociación Latinoamericana de Autoservicios, (ALAS), con sede en Venezuela.

Por tanto podemos, establecer que su experiencia en el ámbito del comercio organizado ha sido en función del tiempo que ha permanecido en la organización, la experiencia de las relaciones que constantemente ha mantenido con los asociados, le permite tener acceso a información importante, a recibir las peticiones directas de los asociados, a obtener experiencia en el manejo de su personal.

Por tanto, posee varios recursos que le permiten entablar relaciones de poder con sus empleados y al mismo tiempo con sus entornos inmediatos, su experiencia en el ámbito lo hace ser, de alguna forma, especialista en el ramo como planteaba Crozier en párrafos anteriores, es decir, este actor se ha convertido en la organización como un elemento que sabe y conoce todo lo relacionado con el comercio detallista y utiliza este beneficio para negociar con los miembros de la organización y obtener privilegios externos, que le permitan crear una imagen "saludable" y "buena", ante los medios que interactúa.

Jerarquía-Puesto

Como ya se comentó, el director General de la ANTAD, alcanza ese puesto, como un ascenso dentro de la organización, y que ha mantenido a lo largo de 10 años.

Este cargo le da entonces poder, "autoridad legítima", es decir la organización le otorga "poderes específicos de sanción o de recompensa" (Crozier;1990:67) Crozier, ya que su puesto está regularizado por su organigrama, lo cual, restringe la libertad de los demás miembros y define de mejor manera las posibilidades de este actor, de asumir y establecer relaciones de poder.

Relaciones en la Organización

Las relaciones que establece el Director General dentro de la organización son de vigilancia, por lo menos en los puestos de rango inferior, estas relaciones son impersonales y basadas en el trabajo, mientras que con Gerentes y Directivos, mantiene relaciones más abiertas, comunicación menos formal y dialoga más libremente.

Sin embargo, en general las relaciones que establece con todos los miembros de la organización son para vigilar y controlar cada una de las actividades que desempeñan los miembros.

Conocimiento-Nivel Académico

El nivel académico del Director General es de profesional, como se apuntó anteriormente, es egresado del Instituto Politécnico Nacional de la carrera de Contabilidad, a simple vista pareciera que es un ramo que no está directamente relacionado con el comercio, sin embargo, el tener esa carrera le permitió, organizar y coordinar las actividades que habría de realizar la asociación en sus inicios.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Personalidad

La personalidad del Director General fue establecida anteriormente como Controlador/Lider, sin embargo también obtuvo características de Organizador/Sensible, el conjunto de ambas personalidades lo dotan, por una parte de capacidades para liderar y supervisar procesos, establecer relaciones y vigilar la información y para hacer que los miembros cooperen, y definir actividades para su realización.

Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo

Experiencia

Este actor ha adquirido experiencia dentro del comercio organizado y el comercio detallista, gracias a que perteneció a Grupo Gigante y posteriormente se unió a los miembros que conforman la ANTAD, tiene experiencia en lo relacionado a la economía, sin embargo, a través de la asociación ha establecido relaciones importantes con directivos de las cadenas comerciales asociadas y se ha encargado de coordinar reportes de índices de venta, así como autorizaciones sobre información para asociados. Este actor, más que por su experiencia en la ANTAD, ha adquirido poder por tener un comportamiento analítico/visionario, ya que es escrupuloso en lo que hace y exige lo mismo de sus colaboradores.

Jerarquía-Puesto

El cargo de Subdirector le fue otorgado gracias a su desempeño y a evaluaciones de sus "capacidades", lo cual jerárquicamente o estructuralmente le otorga poder, sin embargo, establece relaciones de poder más sólidas, a través de los beneficios que le da su puesto, es decir, cumplir con las funciones de Subdirector, le permite estar en contacto con información constante de los entornos y de lo que sucede con el comercio de las tiendas de autoservicio y departamentales asociadas.

Es decir, que por su puesto, se encuentra en una posición importante dentro de las redes de comunicación de la ANTAD, hecho que le permite controlar la información y controlar la transmisión de la misma.

Relaciones en la Organización

Dentro de la organización este actor establece relaciones formales y cordiales con las Gerencias y Directivos, asimismo con los miembros de puestos o rangos inferiores,

Conocimiento-Nivel Académico

Como se mencionó anteriormente este actor posee el título de Licenciado en Economía, carrera que le ha servido para supervisar los referente a índices de venta o rotación, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Personalidad

La personalidad de este actor, si recordamos, fue ubicada como Analltico/Visionario, es decir, es un elemento que interacciona calmadamente con los demás, habla tranquilamente y es riguroso en cuanto a los procesos. Lo cual le ha servido para genera relaciones de respeto entre sus subordinados y los puestos de su nivel o niveles más altos.

Gerente de Membresía

Experiencia

Este actor es uno de los miembros más antiguos dentro de la ANTAD, es un elemento que ha formado parte de la organización desde sus inicios, a colaborado en la realización de las Convenciones, ha participado en eventos internacionales relacionados al comercio detallista y ha sido un elemento importante promoviendo la participación de los asociados dentro de las actividades de ANTAD.

Posee experiencia en relacionarse con industriales nacionales, tiene experiencia en relaciones públicas, por lo cual fue promovido para dirigir el área que ofrece atención constante al personal de las cadenas comerciales asociadas.

Jerarquía-Puesto

El puesto de Gerente de Membresía, le permite, en primera instancia, tener relaciones de poder con sus subordinados, pero al mismo tiempo le brinda la oportunidad de estar en constante intercambio de información y necesidades de los asociados. Siendo el titular de la Gerencia donde se brinda atención a las cadenas comerciales asociadas, puede establecer reuniones periódicas y obtener información actualizada de los requerimientos de cada una de las cadenas.

Relaciones en la Organización

Las relaciones que este actor establece dentro de la organización, son variables, ya que con los subordinados puede interactuar positivamente o bien de manera agresiva si alguna orden no es cumplida o bien si existe algún error. Asimismo con elementos de rangos iguales, mantiene relaciones cordiales en cuanto algún, no existan diferencias considerables entre ellos, porque entonces la relación se torna tensa y de competencia desleal.

Sin embargo, mantiene relación estrecha y de amistad con el Director General, debido a que ingresaron casi al mismo tiempo a la organización y han colaborado conjuntamente en varios proyectos.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Esta relación le otorga poder, dentro de la organización, es decir, posee un recurso individual (que es la relación que mantienen con el Director General), que le permite establecer mayores relaciones de poder y que le permite *jugar, sin arriesgarse a perder demasiado*. Sin embargo, esta misma relación podría ser utilizada en su contra, ya que de acuerdo a la experiencia del investigador dentro de la organización, el Director General, negocia ciertos privilegios, a costa de sacrificios del otro, es decir, se da una relación de premio y castigo, como ya se ha evidenciado en el capítulo número dos del presente estudio.

Por lo tanto este actor, deberá modificar constantemente su estrategia de juego, para obtener mayores beneficios y menores situaciones en contra.

Conocimiento- Nivel Académico

Este actor actualmente se encuentra estudiando la carrera de Mercadotecnia en la Universidad Tecnológica de México, no cuenta hasta el momento con licenciatura, sin embargo, posee experiencia obtenida dentro de la ANTAD, que sustituye su carencia de a nivel académico.

En este sentido, el novel académico, no le ofrece tanto poder, como el de la experiencia y las relaciones con que cuenta dentro de la organización.

Personalidad

El tipo de personalidad es característica de este actor dentro de la organización, ya que por una parte, establece un control directo sobre su asistente y algunos subordinados de otras áreas y sin embargo, con Gerentes o bien con el Director General, se muestra persuasivo, es decir, "le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos" (Ulloa: 1997:36) y al mismo tiempo es extrovertido y expresivo.

Es decir, por un lado mantiene relaciones de poder que le permitan tener control de sus subordinados y por el otro, opta por una postura menos rígida e informal con los demás actores, es decir, su estrategia es contingente.

Asistente de Membresía

Experiencia

Este actor, es un elemento del sexo femenino, que ha tenido experiencia en el área de Mercadotecnia, organización y coordinación de eventos, manejo de clientes, etcétera, después de haber laborado en empresas de telecomunicaciones y en tiendas departamentales, hecho que le valió para ser contratada por ANTAD, ocupando el cargo de asistente de área en la ANTAD.

Dicha experiencia, le otorga poder, ya que es uno de los pocos elementos que conocen el manejo del área y del cómo se les ofrece atención a los asociados, lo cual le permite establecer relaciones de poder, donde pueda negociar la pertinencia de la realización de sus actividades.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Jerarquía-Puesto

La Asistente de Membresía, ocupa ese puesto hace aproximadamente un año seis meses y le fue designado desde el momento de su reclutamiento. El puesto de en el sentido formal pareciera no tener mayor poder, sin embargo, en la realidad, es uno de los puestos más importantes, sobre todo para el Gerente de área, ya que es quien realiza todo el trabajo necesario para ofrecer el servicio a asociados.

Se encarga de coordinar, llevar acabo, realizar reportes, supervisar, etcétera, por lo que aun cuando el Gerente de área no se encuentre, ella puede realizar las actividades. Este hecho, le da el poder de entrar en el juego de la negociación, sobre todo con su jefe directo, ya que sabe de antemano, que él no podría prescindir de ella, por lo menos en corto plazo, porque no existiría quien realizara las actividades.

El saber cómo hacerlas cosas y manejar información que solo ella conoce para sus proceso, se vuelve un recurso del que se vale para interactuar cotidianamente en relaciones de poder, es decir, genera relaciones de dependencia con su jefe inmediato.

Relaciones en la Organización

Este actor, posee relaciones basadas en la lógica del trabajo, su trato es menos formal con los miembros de rangos iguales o inferiores, incluso con algunos Gerentes, sin embargo, las relaciones con Directivos, son tensas y hostiles, debido a que ejercen sobre ella la presión para realizar cierto número de actividades.

No mantiene relaciones personales con ningún miembro en especial de la organización, únicamente interactúa bajo la dinámica de sus actividades cotidianas y con los elementos con los que mantiene relaciones solidarias.

Conocimiento-Nivel Académico

Cuenta con estudios profesionales y título de Licenciada en Mercadotecnia, sin embargo, esto no le proporciona gran capacidad de obtener poder, ya que la mayoría del personal que integra ANTAD, cuenta con carrera universitaria, por lo que, casi todos los elementos que la componen son vistos, casi de la misma forma.

Sin embargo, es importante señalar que existe una diferencia entre los miembros del Área de Membresía, por una parte el Gerente no cuenta con carrera universitaria y su asistente si, sin embargo, él por tener un puesto jerárquicamente más alto a tiene más oportunidades de ejercer poder.

Por lo tanto, el nivel académico en este caso no es importante, es más significativo, el tipo de actividades que ella realiza y como maneja esta situación en su propio beneficio.

Personalidad

Este actor posee una personalidad de la categoría Organizador/Sensible, este tipo de personalidad le permite en cierta medida, como ya se comentó, tener el poder de organizar y controlar la información sobre sus actividades, por lo tanto de establecer relaciones de poder.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Sin embargo, al mismo tiempo, se le dificulta mantener relaciones óptimas con su Jefe inmediato, Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo y con el Director General, ya que por un lado ella procura la estabilidad y evita la confrontación, sin embargo su Jefe inmediato y el Director General, la someten a presión que debilita su estabilidad y en ocasiones debe enfrentarse a la confrontación, sobre todo si han existido desacuerdo entre las partes.

No es el mismo caso con el Subdirector de Servicios, sin embargo éste, más allá de someterla a estrés, le encomienda revisión meticolosas de los productos que la retrasan en tiempos y provocan re-hacer un proceso o producto.

Jefe de Comunicación

Experiencia

Este miembro de la organización cuenta con aproximadamente 8 años dentro de la ANTAD, sin embargo, posee experiencia en medios de comunicación electrónicos y escritos, así como en Comunicación Externa, esta experiencia, lo ha mantenido dentro de la organización, otorgándole el poder de manejar durante varios periodos de tiempo importante información sobre la ANTAD.

Jerarquía-Puesto

De acuerdo al organigrama, su puesto no representa jerárquicamente lo mismo que una Gerencia, sin embargo, sus funciones son similares. El ser representante de esta área, le permite estar en eventos importantes, con representantes de ANTAD y de las cadenas comerciales asociadas en medios de comunicación.

Asimismo le permite manejar todo lo relacionado con la imagen de la asociación y es parte de la elaboración de productos importantes como la revista Al Detalle, Directorios de Asociados, o promocionales.

El hecho de dirigir, esta área y tener experiencia en el manejo de medios para la organización, lo hacen especialista en sus actividades, por lo tanto juega con estas habilidades para obtener beneficios.

Relaciones en la Organización

Este actor posee relaciones más o menos formales con la generalidad de los miembros de la organización, sin embargo, mantiene una relación, si podemos denominarla, un tanto "servil", con el Director General.

Sin embargo, el hecho de haber ingresado a la organización a través de un pariente, como ya se mencionó con anterioridad, le otorga el poder de no ser desplazado de su puesto, ya que si se recuerda, este actor posee una relación familiar con un importante funcionario de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, quien a su vez, mantiene relaciones constantes con ANTAD.

Por tanto, esta relación, con el contexto y a través de lazos personales, le da el poder de negociar su estancia o bien su ascenso dentro de la organización, asimismo le permite controlar la información que obtiene del exterior para adaptarla a la organización.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Personalidad

El Jefe de Comunicación cuenta con una personalidad, de acuerdo a la técnica de observación aplicada, Persuasivo/Clown, este tipo de personalidad lo hace ser un actor que está en movimiento constante y entretenido en sus relaciones, sin embargo, también le interesa obtener ventajas o beneficios, por lo que en ocasiones negocia de tal manera que obtenga pueda obtener mayores privilegios.

Esta personalidad le da un carácter impulsivo y lo obliga a tomar decisiones rápidas, hecho que puede no ser siempre benéfico, ya que puede equivocarse o dejar pasar alguna situación, que lo haga retrasar los procesos o bien tener que volver a realizarlos.

Asistente de Comunicación

Experiencia

Este actor posee experiencia en la investigación y el manejo de imagen política, dentro de la ANTAD, ha obtenido experiencia en lo relacionado al Comercio Detallista, gracias a los 10 años dentro de la organización.

Este hecho le permite tener información y conocimientos eficiente su trabajo, asimismo puede ejercer poder a través de esta experiencia haciendo necesaria su existencia dentro de la organización.

Jerarquía-Puesto

Dentro del Organigrama este actor posee un puesto de rango-medio, sin embargo, en la realidad sus actividades son de gran relevancia para el área, ya que se encarga de coordinar, verificar, solicitar la realización de los productos comunicativos para toda la organización.

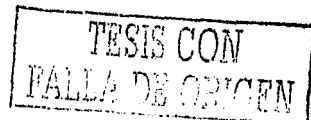
Es quien hace "el trabajo duro", por tanto tiene elementos para establecer relaciones de poder, sobre todo con su jefe directo, ya que si deja de realizar el trabajo, no existe otro elemento dentro de la organización que tenga experiencia y conocimiento para realizar sus tareas.

Relaciones en la Organización

Dentro de la ANTAD, no posee relaciones que la doten de cierto poder, sus relaciones con los demás elementos de la organización son impersonales, estrictamente enfocadas a las metas comunes, pero con apertura a la colaboración y cooperación.

Conocimiento-Nivel Académico

Como se mencionó anteriormente este elemento posee experiencia en el ámbito de las Comunicaciones, con un nivel académico profesional como Licenciada en Ciencias de la Comunicación, sin embargo, estos datos, no son tan relevantes sobre su papel dentro de la organización.



CAPÍTULO 3, Funcionamiento Real de la Organización

Dentro de la ANTAD, aproximadamente un 95% de los actores tienen licenciatura en distintas carreras, por lo cual no es un determinante para ejercer una relación de poder, aquí el poder radica más en la experiencia de los actores y el manejo de información.

Personalidad

Como se estableció en la presentación de resultados del Test de personalidad aplicado a los actores dentro del proceso, se obtuvo que la Asistente de Comunicación posee una personalidad Controladora, por lo que dentro del proceso, es una persona disciplinada, enfocada a obtener resultados y logros y toma las responsabilidades a su cargo, lo cual la dota de poder para realizar sus tareas y establecer negociaciones.

3.5.1. Tipos de poder dentro de la organización

Por Especialización

Los miembros dentro de la ANTAD, específicamente los participantes en el proceso medido, cuentan con cierto grado de especialización, por lo menos cinco de esos miembros, de inicio porque estudiaron una licenciatura y en segundo, porque han adquirido a través del tiempo fuera y dentro de la organización conocimientos que les permiten llevar a cabo sus tareas.

En general, la organización promueve que sus integrantes sean miembros con estudios universitarios, sin embargo, existen quienes han obtenido mayor especialización en sus actividades, tras su estancia en la ANTAD, tal es el caso del Director General, el Gerente de membresía, el Jefe de Comunicación y la Asistente de Comunicación.

Los dos primeros actores, se han especializado en el trato y la negociación con el personal de las cadenas comerciales asociadas, han adquirido experiencia del mantenimiento constante con Directores Comerciales, de Mercadotecnia, de Comunicación, Compradores, Gerentes de Tienda, etcétera, así como de los Presidentes de cada tienda Comercial.

Estas relaciones les han permitido solucionar problemas y darle oportunidades a la ANTAD de seguir cumpliendo con sus objetivos; por lo tanto, dentro de la organización son actores que negocian constantemente privilegios, sobre todo, el Gerente de Membresía, obedeciendo a dicha especialización.

Sin embargo, este hecho, les ha permitido crear una especie de *monopolio* como lo denomina Crozier, es decir, son actores que difícilmente pueden ser desplazados, por su experiencia y porque resultaría costoso para la organización.

Mientras tanto, el Jefe de Comunicación y la Asistente de comunicación, han adquirido conocimientos y especialización en lo relacionado al comercio detallista, gracias a su permanencia dentro de la ANTAD. Asimismo, el área de Comunicación realiza actividades que otros actores de la organización no pueden realizar, ya que no cubren el perfil profesional para hacerlo y no cuentan con la experiencia para suplir esas funciones.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Por lo tanto, utilizan este poder para permanecer dentro de la organización y hacer "indispensable" su estancia, aun cuando entre el Jefe y Asistente hay diferencias, cómo se registró en la hoja de inspección; cada uno de ellos lleva a cabo una estrategia que le permita obtener una mejor posición ante el otro y los demás miembros de la organización.

Por las relaciones entre la organización y su medio

Como ya mencionamos con anterioridad, las organizaciones están en constante relación con su medio y las ANTAD no es la excepción, de hecho, es una relación inquebrantable, ya que del comercio organizado es de quien recibe los recursos para subsistir.

Este medio le ofrece constantemente fuentes de incertidumbre, que algunos actores dentro de la organización conocen, por la naturaleza de su puesto o de sus relaciones, tal es el caso el Director General, Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, Gerente de Membresía y Jefe de Comunicación.

Estos cuatro elementos son lo que, ya en el primer capítulo denominamos, elementos frontera, es decir, son quienes se encuentran en constante relación con el entorno, obtienen información y la reintegran a la organización.

Así, estos actores antes mencionados establecen relaciones con Directivos del comercio organizado, sobre las necesidades de éstos, la competencia, la información sobre sus actividades etcétera. Así que cada uno de ellos, utiliza esta información para establecer relaciones y generar poder.

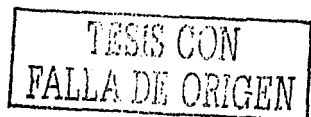
Este tipo de elementos son muy importantes dentro de la ANTAD, ya que son, quienes le ofrecen nuevas formas de actuar, le ofrecen alternativas de mejora etcétera, ya que, "un actor que participa en varios sistemas de acción relacionados entre sí y que puede, por ello, representar un papel indispensable de intermediario y de interprete" (Crozier; :72) para la organización y por lo tanto tener poder.

La comunicación como fuente de poder

Para que cada miembro de la ANTAD, cumpla con sus actividades necesita poseer información sobre lo que realizan los demás miembros de la organización. Dentro de ella existen, actores que por su puesto dentro de la red de comunicación poseen información, la cual utilizarán como estrategia para establecer relaciones de poder.

Así, el Director General, Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, Gerente de Membresía y Jefe de Comunicación, por supuesto y por las relaciones que establecen dentro y fuera de la ANTAD, son quienes poseen información sobre aspectos importantes del comercio y de sus asociados.

Sin embargo, está información, tiene que ser manejada o "filtrada" por Dirección General y Subdirección de Servicio, para después descenderla verticalmente a los demás miembros de la organización.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

En este sentido ejercen control sobre ella y poder sobre los otros actores. Sin embargo, el Gerente de Membresía y Jefe de Comunicación, también controlan información y generan relaciones de poder, ya que ellos, obtienen también otros tipos de información, sobre entornos y la negocian con Dirección General y Subdirección de Servicios, de tal manera que acuerden qué es lo que se comunicará y el cómo se comunicará.

Las reglas organizativas en ANTAD como fuente de poder

Dentro de la ANTAD, las reglas organizativas, están muy claras, aunque no formalmente, si en cuanto al funcionamiento real. Existen horarios de entrada y salida, horarios de comida, los cuales se controlan a través de una tarjeta con la cual tienen que registrar su ingreso y salida de las instalaciones.

Los miembros del sexo femenino, con excepción de Gerentes, deben vestir uniforme diferente cada día de la semana, asimismo está prohibido ingerir alimentos en los lugares de trabajo.

Este tipo de reglas se implementan afin de que la organización cuente con líneas de comportamiento e imagen que beneficien a la organización y a sus miembros, sin embargo, estas reglas pueden ser negociadas de manera más o menos sencilla, sobre todo de aquellos miembros con puesto de rango superior.

Sin embargo, los miembros de puestos medios-bajos, deben de seguir el reglamento al pie de la letra, ya que la omisión de alguna de ellas, es consecuencia de la imposición de un castigo.

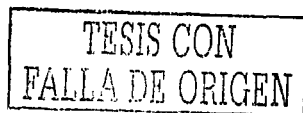
3.5.2. El papel de los actores, poder y relación con el proceso

Después de haber descrito las características de los actores y de sus relaciones de poder dentro de la ANTAD, podremos decir entonces, por un lado 3 actores que se encargan de autorizar los productos promocionales e invitaciones que se enviarán a los asociados, dos de estos actores, tienen experiencia, jerarquía y manejan información que les otorga poder para tomar decisiones.

Por ello, el Director General, hace valer su poder a través de su jerarquía, pudiendo retrasar la autorización de las cartas invitación enviada a asociados por un periodo de dos días, tal como se observa en la hoja de inspección anexa, hace valer su puesto y la autoridad que tienen sobre el proceso, a fin de controlar la información que salga de la ANTAD.

Asimismo, el Gerente de Membresía, dada su jerarquía puede faltar o no participar en el proceso de autorización de promocionales, y delegar la autorización a una sola persona, como fue el caso del registro levantado en las hojas de inspección, en lo relacionado a entrega de material.

En este proceso específicamente, el Subdirector de Servicios, Desarrollo y Membresía, haciendo gala de su poder de decisión, verificó el material promocional y debido al rigor de sus observaciones, detectó, que los colores eran incorrectos, por lo cual envió al área de comunicación el material para re-impresión.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Por su parte, el Jefe de Comunicación aprobó, sin haber revisado minuciosamente, los promocionales y solicitó a su asistente la entrega, es decir, delegó la responsabilidad, así que cuando se detectó el error en colores, quien tuvo que ofrecer una respuesta a ese error fue la asistente, ya que su jefe inmediato no se encontraba en la oficina, debido a que estaba en una reunión relacionada con la revista Al Detalle.

El Jefe de Comunicación ejerce su poder a través de su puesto y de las actividades que por ende debe realizar, mientras que la responsabilidad de dar cuentas, la delega a su asistente, de quien sabe obtendrá el apoyo necesario debido a que es una persona que sabe perfectamente lo que hace, gracias a su experiencia en la organización y las actividades que realiza y a la información que maneja.

Mientras tanto ella entra en negociación con él, para obtener beneficios, asume las responsabilidades delegadas, con fines "perverso", es decir, no esperados, contradictorios a la finalidad del proceso, quizá promoviendo su imagen ante los demás, respondiendo a un sentimiento de responsabilidad, etcétera.

Finalmente el actor que mayormente ve afectadas sus actividades por estas decisiones tomadas a partir de relaciones de poder, es la Asistente de Membresía, ya que como se registro en la hoja de inspección, tuvo un retraso de 8 días para realizar el envío promocional a las cadenas comerciales asociadas.

Es decir, tuvo que esperar a que las autorizaciones se dieran, se corrigieran los errores gráficos en el material promocional, se autorizaran las invitaciones firmadas, para realizar el envío por mensajería. Finalmente en este proceso ella cuenta con menos poder, ya que debe esperar a que los materiales le sean entregados y como su posición a nivel estructural no es de lato rango, tiene que esperar a que tomen las decisiones, en tiempos que los otros actores, así lo convengan.

3.6. EL ACTOR Y EL GRUPO

3.6.1. Definición de grupo y tipos de grupo

Los actores no funcionan aislados sino que conforman unidades de relaciones para cumplir sus fines, es decir, forman grupos para realizar sus actividades, interaccionan y buscan el cumplimiento de las metas que la organización les exige.

Así un Grupo es "como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted; 1966 :17)

Dentro de los grupos se generan lazos importantes entre los actores, gracias a los intereses, creencias, tareas, etcétera, sin embargo no todos los grupos poseen el mismo grado de cohesión. Existen grupos como las familias, las sectas, que presentan vínculos sólidos, sin embargo existen otros, donde sus lazos son más débiles y un tercero, donde la unión "se basa en cálculos racionales y ventajas mutuas" (Olmsted; 1966:18)

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Dada la diversidad de los grupos podemos citar tres tipos de estos:

Grupo Pequeño: este se refiere a un grupo integrado por un número reducido de miembros,

Grupo Primario: "En el grupo primario los miembros se hallan ligados unos con otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y "personales"; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo " (Olmsted; 1966:11).

Este tipo de grupos se caracterizan por estar orientados, aunque no explícitamente hacia fines mutuos o comunes, por favorecer la asociación y la cooperación. Asimismo, constituyen una "unidad de diferencias y generalmente competitiva que admite la autoafirmación y las pasiones propias de tal diferenciación..."(Olmsted; 1966:12)

Grupo Secundario: "Las relaciones entre los miembros son "frías", impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino solo con relación a capacidades especiales y delimitadas" (Olmsted; 1966 :13)

3.6.2. Grupos y Actores de ANTAD

Como se mencionó en el punto anterior existen varios tipos de grupos dentro de las organizaciones, que establecen relaciones de distinta clase, así en la ANTAD, específicamente, dentro del proceso productivo para promocionar la Convención Nacional del Comercio Detallista, se pueden ubicar dos tipos de grupos.

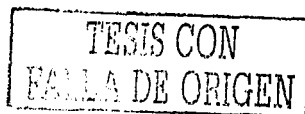
El primero, es un Grupo Primario, conformado por dos actores, el Director General y el Gerente de Membresía, y el segundo, es un Grupo Secundario, constituido por Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, Jefe de Comunicación, Asistente de Membresía y Asistente de Comunicación.

El Grupo Primario en ANTAD, se caracteriza por ser un grupo de dos elementos, quienes están unidos por relaciones "personales", es decir, estos dos actores como se apuntó en el segundo capítulo de la presente investigación, ingresaron a la organización por el mismo periodo de tiempo, y han mantenido desde entonces una relación de "amistad".

Este tipo de relación les ha servido a ambos actores para obtener beneficios, y entablar procesos de negociación más marcados, sin embargo, está interacción basada en lo "personal", no es siempre benéfica para ambos.

Ya que por una parte el Gerente de Membresía debe asumir ciertas tareas, con la condición previa del Director General, a fin de obtener ciertos beneficios o bien con el objetivo de que su trabajo sea reconocido.

En tanto, Director General, premia o castiga los resultados, esto es, la relación entre ambos actores permite mayores negociaciones, pero al mismo tiempo permite mayor intervención de lo "emocional" o "afectivo", en cuanto a la toma de decisiones, concesiones o castigos.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

El Grupo Secundario, está conformado por 4 elementos, quienes interaccionan en relación a las capacidades individuales y a las tareas que les han sido designas, es decir, sus relaciones están basadas en lo formal y tienen como guía el cumplimiento de las actividades laborales.

Establecen la cooperación en función del trabajo, no existen relaciones "personales" entre los miembros, más bien son frías y concretas, la comunicación es más formal y participan en el proceso con fines meramente laborales, el cumplimiento de las metas es el motivo de interacción principal.

3.7. EL LÍDER

Como se mencionó en puntos anteriores, los miembros de la organización establecen interacciones y relaciones de poder, para lo cual debe existir "una relación en la que esten de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada" (Crozier;1990:65)

Bajo esta lógica, entenderemos entonces que las relaciones e interacciones que se dan dentro de los grupos y la organización, están guiadas casi siempre por un Líder, es decir, aquel actor que "influye directa y personalmente en sus seguidores" (Ruiz;1995:394), es quien define lo que es deseable, necesario y posible bajo los términos del grupo o la organización.

El Liderazgo de un actor, entonces se presenta dentro de todo grupo y se define como "el talento para definir las tareas a realizar, así como los premios y recompensas a distribuir" (Ruiz;1995:394),

En este sentido encontramos entonces varios tipos de Liderazgo:

a) *El Liderazgo Democrático*: En los grupos donde se presenta este tipo de liderazgo, las relaciones entre los miembros son de carácter más personal y amistoso, los miembros están más orientados a los intereses del grupo. Existe menos agresión y mayor estabilidad en las tareas.

b) *El Liderazgo Laissez-Faire*: En los grupos donde se presenta este tipo de liderazgo, carece de "las técnicas sociales necesarias para arribar a una decisión de grupo y a un planteamiento cooperativo" (Lippitt y White en Olmsted; 1966:42)

c) *El Liderazgo Transaccional*: "Es aquel que establece una relación de intercambio entre líder y seguidor por el cual éste recibe recompensa y prestigio a cambio de sumisión" ((Ruiz;1995:394)

d) *El Liderazgo Transformador*: "Es aquel que implica a ambos, el líder y seguidor, en un proceso de elevación de motivación y de participación en la búsqueda de objetivos situados más allá del contrato formal" (Ruiz;1995:394)

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.7.1. El Grupo y el Líder en ANTAD

Dentro de ANTAD, como ya se señaló existen dos tipos de grupos, primario y secundario, sin embargo la conjunción de ambos grupos, persiguen los mismos fines. Sus actividades están encaminadas a la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista-ANTAD.

Este grupo se caracteriza por presentar un tipo de Liderazgo Transaccional, es decir, dentro de él se establecen intercambios de recompensa a cambio de acatar las órdenes. El Líder de este grupo es el Director General, ya que aunque este actor no define las tareas, sí establece como deben ser realizadas y se encarga de ofrecer premios o sanciones en caso de que no sean llevadas a cabo como se han establecido.

Los actores que participan en el proceso de promoción del evento, entran en constante negociación, como ya se estableció en párrafos anteriores, a fin de obtener beneficios o bien obtener reconocimientos.

El Líder de ANTAD, establece con cada uno de los miembros intercambios constantes con la condición de ofrecer beneficios a cada uno de los actores o bien con la finalidad, por lo menos, de reconocer la labor que llevan a cabo.

Se definen las recompensas y los castigo en función de la percepción del Director General de lo que es correcto o no, de lo que es pertinente y en el peor de los casos de lo que no le agrada de manera personal. No existe en estricto sentido qué es lo correcto o pertinente para cierta tarea, ya que como se mencionó en el Capítulo 2, no existen Manuales de Procedimientos.

Sin embargo, este Liderazgo en ANTAD, pareciera necesario, ya que el Director General, establece cómo deben hacerse las actividades y en cierta medida guía las acciones de sus miembros. Los actores asumen el Liderazgo del Director General y por lo tanto, intercambian, información, autorizaciones y puntos de vista constantemente, porque él es el actor que guía y define las acciones finales del grupo.

3.8. DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se ubico un problema específico dentro de la ANTAD, con el fin de establecer retrasos y/o problemas en el proceso; en este sentido cobró relevancia la participación de los miembros que intervienen en el mismo.

Dentro de la organización existen áreas consideradas como obligatorias, como ya se definió, que poseen importancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización y que al mismo tiempo generan uno de los procesos más importantes para ANTAD, que es la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista, uno de los principales eventos que organiza.

Por lo cual, se eligió el proceso productivo que realiza una de las áreas obligatorias dentro de la organización, que es quien se encarga de atender al personal de las cadenas comerciales asociadas, la Gerencia de Membresía.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Como se mencionó, en el primer apartado del presente capítulo, esta área requiere de la participación, (relaciones solidarias), de otros departamentos, que es Dirección General, Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo y Jefatura de Comunicación, para cumplir con el objetivo de promoción.

Durante el proceso medido, se encontraron retrasos de 2 a 5 días, debido a errores en entrega de materiales, retardo en autorizaciones de material promocional y cartas invitación, así como en envíos promocionales para asociados.

Bajo esta perspectiva, el efecto causado fue retraso en la entrega "ideal" del material promocional a asociados, regreso de correspondencia a oficinas de ANTAD y quejas o comentarios del personal asociado en relación a que no recibieron la información sobre el evento.

Los retrasos en el proceso generan entonces variabilidad en la calidad, ya que de inicio existen variaciones, que no contempla el cronograma del proceso "ideal", y repercute dentro del proceso interno y en la satisfacción de los clientes externos, que en este caso son los asociados.

Asimismo, estos retrasos impactaron en los actores involucrados en el proceso, generando costos emocionales y psicológicos, por lo cual tuvieron que trabajar con mayor presión y bajo estos términos, podemos decir, con mayor riesgo de error, ya que sus capacidades se ven minadas en situaciones no favorables o en situaciones de tensión.

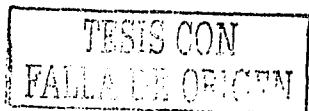
En este sentido, cobra relevancia la participación de los actores dentro del proceso productivo en ANTAD, ya que con la ayuda de la hojas de observación, se logró establecer cuáles son las relaciones que establecen con el grupo y con y cómo influye su personalidad en estas interacciones.

Se encontró entonces que el Gerente de Membresía y Director General, poseen el mismo tipo de personalidad, que se definió como Controladora, por lo cual, son actores a los cuales les interesa más obtener ventajas o conveniencias y son de opiniones fuertes, en este sentido, establecemos que tienden a mantener controladas sus actividades y la de los demás miembros del proceso.

Sin embargo, dada su jerarquía el Director General es quien controla la mayoría del proceso, ya que es quien vigila, autoriza y define la forma de realizar las actividades.

En este sentido, cabe destacar que es un miembro "antiguo" dentro de la organización, manejan información importante, establece relaciones autoritarias, como se mencionó en el Capítulo 2 de la presente investigación, y su comunicación es formalizada y descendente.

Esto, le permite controlar y establecer su Liderazgo, dentro de la organización. En el proceso medido, se encarga de autorizar las invitaciones a asociados, es decir, controla y mediatiza por un lado, el tipo de información y el sentido de la información hacia el exterior y por otro, la detiene, aún cuando en lo formal no debiera ser así, hasta que considera oportuno entregarla.



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

Por lo tanto, este actor, dada su jerarquía, experiencia en la organización, y manejo de información, puede establecerse como el líder del grupo y negociar, sobre todo con Gerencia de Membresía y Subdirección de Servicios, para obtener beneficios.

En este sentido, hay que recordar que el Director General posee relaciones "personales" con el Gerente de Membresía, lo que denominamos Grupo Primario, lo cual le permite a ambos negociar con mayor facilidad y directamente plantear los beneficios que desean obtener, sin embargo, el Director General, siempre obtendrá mayores beneficios, de la colaboración de este actor.

Dentro del proceso medido, este hecho es relativamente importante, ya que les permite establecer hasta dónde pueden ser responsables o no de cada una de sus actividades. Por ejemplo, el Gerente de Membresía tiene una personalidad Controladora, sin embargo, se acerca a la personalidad de Persuasivo Clown, porque es diplomático, sociable y de opiniones fuertes, lo cual argumenta su pertinencia en el puesto, ya que a Dirección General, le sirve como un elemento que le permite generar mejores relaciones entre el personal asociado y la ANTAD, por su capacidad de negociación y de relacionarse efectivamente con sus asociados

Por otro lado, siguiendo con lo relacionado a la personalidad, existen dos actores, que aunque intervienen en el proceso, no son necesariamente claves para el mismo, formalmente son áreas obligatorias, sin embargo, en la parte real, su función no tiene ese carácter.

El Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, autoriza y revisa el material promocional, dado su carácter Analítico/Visionario, sin embargo, en caso de ausencia el Gerente de Membresía puede realizar la autorización o revisión correspondiente. Mientras que el Jefe de Comunicación, dado su personalidad Persuasiva/Clown, se mantiene coordinando actividades que no implican trabajo dentro de la oficina o bien no implica, y aunque su puesto le indica que debe autorizaciones o definiciones de tareas, esta actividad en general la delega a su asistente.

En este sentido, cobran importancia el puesto de Asistentes dentro de la ANTAD. En términos Formales, son puestos de rango medio-inferior, sin embargo, en términos reales llevan sobre sus hombros gran responsabilidad de las tareas de cada una de sus áreas.

Por una parte, la Asistente de Membresía, elabora todo el trabajo de promoción para asociados, mientras que su Gerente, se encarga de autorizar o bien de asistir a reuniones con asociados. El gerente de área delega la responsabilidad a la asistente, en lo relacionado a la autorización de cartas invitación y envíos promocionales.

Esto, impacta en el proceso, ya que es excesiva la carga de trabajo para un solo elemento, lo cual le genera a la organización y al miembro específicamente costos psicológicos, físicos y emocionales, que se ven acentuados dado su personalidad Organizador/Sensible.

En este sentido, existen problemas de comunicación y de percepción de la información y las comunicaciones, ya que el Gerente de Membresía es predominantemente Controlador, por lo tanto es directo y fuerte en sus opiniones y peticiones y le interesa



CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

más obtener beneficios, mientras que su asistente es más sensible, amigable y evita las confrontaciones.

Estas características, implican entonces, que existan problemas comunicativos que los lleven a tener confrontaciones o bien implican que la información no se transmita de manera adecuada, afectando los procesos y la interacción de ambos actores.

Sin embargo, la importancia de la Asistente en el proceso le permite establecer relaciones constantes de poder y puede tomar decisiones, que logren afectar el funcionamiento del área, por tanto, entra al juego de poder, con su Gerente y con otros miembros del proceso.

Esto es, la Asistente de Membresía establece relaciones de poder constantemente con su Jefe Directo, ya que ella es quien maneja información y conoce lo que se debe hacer para que el proceso promocional funcione, por lo cual hace imprescindible su participación.

Por su parte la Asistente de Comunicación, tiene las mismas características, es quien conoce y sabe cómo hacer las tareas, sin embargo, su caso es relativamente distinto, ya que dado su personalidad Controladora, intervienen en las decisiones de su área, controla los procesos y asume las tareas que le han sido designadas, aún cuando no sean de su competencia.

Tal es el caso que se presentó el día 29 de enero del año 2003, durante la aplicación de la hoja de inspección. Se registró una discusión entre la Asistente y el Jefe de Comunicación, relacionada a cuestiones de trabajo. El argumento era delegación de funciones.

La comunicación fue directa y se ofreció información concreta sobre el hecho, en este caso, la Asistente también negoció con su Jefe la pertinencia de su papel dentro de la organización, ya que le hizo saber de la importancia de sus tareas y de la responsabilidad que esto implicaba, a lo que su Jefe no le quedó otra que aceptar.

En este sentido observamos que aunque los flujos de información en lo formal son ascendentes y formales, en el funcionamiento real se dan cara a cara, en la mayoría de los casos, se intercambia información concreta y las comunicaciones son directas, aunque en algunos casos, están cargadas de agresividad, ironía y pueden caer en el insulto personal.

Como se mencionó en la parte relacionada a Grupos en ANTAD, se estableció que existe un Grupo Primario conformado, por el Director General y Gerente de Membresía y un Grupo Secundario, integrado por Subdirector de Servicios, Membresía y Desarrollo, Jefe de Comunicación, Asistente de Membresía y Asistente de Comunicación.

El Grupo Primario, es el que tiende a tomar mayor relevancia dentro del proceso debido a que poseen un mayor grado de negociación y debido a su jerarquía, sin embargo, la meta del grupo es cumplir con el objetivo, manejando la información y controlando los pasos del proceso, con fines perversos. Sin embargo, el producto final se consigue.

El Grupo Secundario, establece relaciones, más formales y está enfocado básicamente a cumplir con los objetivos, la cooperación está fundada más en las actividades y el apoyo recíproco de las mismas que en cuestiones de índole personal.

CAPÍTULO 3. Funcionamiento Real de la Organización

La participación de los actores en el proceso medido es de suma importancia para la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista ANTAD, ya que es el elemento humano que permite conseguir las metas establecidas.

Cabe destacar entonces, que gracias a la medición realizada se pudieron establecer 4 problemáticas básicas en relación al proceso productivo.

En la primera se detectó que no existe revisión rigurosa de las informaciones, materiales y comunicados promocionales para el personal asociado, es decir, cada área tendría que empeñar sus esfuerzos a la revisión de los productos que generan, a fin de evitar errores que incrementen los costos económicos, psicológicos y emocionales de sus miembros.

La segunda problemática está relacionada con la información, es decir, los miembros del proceso no conocen el tiempo específico para elaborar, revisar o autorizar cada uno de los materiales generados, por lo tanto se retrasan en la entregas para las áreas que deben seguir promoviendo el producto, y por consecuencia, impacta en los tiempos en que el personal de las cadenas asociadas debería de contar con la información.

La tercera problemática está relacionada con el desconocimiento de la información, pero sobre todo, con ineficiencias en la comunicación de los actores que participan en el proceso, ya que no logran comunicar a los demás miembros cuáles son sus necesidades, cómo requieren los productos y con que características, así como el tiempo en que debe ser entregado.

Finalmente la cuarta problemática identificada, es que las actividades operativas se centralizan en una sola persona, en este caso en las asistentes de área, quienes tienen que realizar todo el proceso operativo. Como consecuencia, se genera carga de trabajo para cada área, propiciando mayor presión para los miembros y poca capacidad de controlar los resultados, debido al exceso de responsabilidades que a cada uno le toca asumir.

En el próximo capítulo se caracterizará las comunicaciones dentro de la ANTAD, retomando el problema medido y la participación de los actores dentro de estos procesos de comunicación, a fin de determinar su importancia en los procesos y resultados de la organización.

CAPÍTULO 4. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

142



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

4.1. EL COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para abordar el presente capítulo habrá que destacar lo relacionado a la Acción como un modelo de comportamiento del ser humano, para aplicarlo después a la organización objeto de estudio. Retomaremos la idea que plantea *Abraham Moles*, Físico que crea la Teoría de los Actos, y que le aborda en su capítulo denominado "Modelos de Comportamiento y ecuaciones de la acción: costo de la acción"

De acuerdo a este autor, la acción parte de cómo el individuo se sitúa en un entorno determinado y de que este entorno impacta en su comportamiento, generando en él cierto tipo de reacciones.

Esto es, parte de la idea de que el ser humano es un "ser que posee un comportamiento autónomo del estímulo que le viene del exterior. Son estos estímulos los que van a determinar la naturaleza de su comportamiento: acto inmediato retrasado, desencadenamiento de un acto en otro individuo por mediación de una orden o comunicación con vistas a la acción" (Moles, 1982 :30)

Moles comienza a plantear lo relacionado a la *percepción* que el actor tiene de los hechos, esto es que lo que motiva o inhibe la acción es la percepción que este tiene del hecho, es decir, "si el estímulo es muy débil, muy poco contrastado con el medio ambiente y si no aporta un interés suficiente al sujeto actuante, entonces este último no actuará" (Moles, 1982:30).

Esta acción derivada de la percepción que el actor tiene del entorno, solo será realizada en función del beneficio que obtiene del acto, la cual está íntimamente condicionada por la percepción que el individuo posee de la situación.

El costo de la acción entonces explica *Moles*, deriva de la ciencia económica, donde el costo va en función de que "es bueno para mí" o que "es malo para mí".

"El costo generalizado de las acciones humanas o del esfuerzo de realización de un acto o de un servicio, al descomponerlo en sus componentes, en términos universales, y al ganar en potencia generalizante lo que pierden en precisión. Así constatará que el costo de un objeto está ligado no solamente a su precio... sino también, y quizá mucho más al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo..." (Moles; 1982:47)

En el presente capítulo se ejemplificarán los costos que se ubicaron en el problema medido, y cómo la comunicación es un elemento que sirve como herramienta para evitar que estos costos sean recurrentes o bien para eliminarlos.

Para ello referiremos nuevamente a *Moles*, ya que él considera que la comunicación es un mecanismo que conecta mundos separados espacio-temporalmente y sirve para regular la cantidad de energía que se invierte en una interacción.

Esto es, que "la comunicación economiza energía y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de las circulaciones de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable, realizante" (Avila:1993;27)

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

Es decir, las organizaciones precisan de la comunicación para llevar a cabo sus procesos, sin embargo, esta comunicación tendrá que ser de calidad o bien buscar la retroalimentación o feedback dentro de la interacción de los miembros para que sea efectiva y permita ahorrar energía y mejorar la calidad del proceso, los productos, y para mejorar las percepciones de los miembros hacia la organización.

4.1.1. Los costos durante la promoción de la Convención Nacional del Comercio Detallista-ANTAD

Como se apuntó en el apartado anterior las acciones de los actores pueden otorgar a las interacciones beneficios o bien costos que pueden ser regulados a través de la comunicación.

Durante el proceso medido se determinó que los retrasos dentro del proceso productivo para promocionar la Convención Nacional del Comercio Detallista generaron costos económicos no esperados por la organización, debido a los errores en impresión de los promocionales y formas de registro.

Durante este proceso no existió vigilancia continua, por parte de la Jefatura de Comunicación, en la elaboración del producto, por lo tanto, se generaron errores en la impresión de color en, hecho que no permitió ahorrar energía a los miembros del proceso, sino por el contrario, se tuvieron pérdidas económicas de 13 mil pesos como ya se reportó, y se tuvo que invertir mayor energía y tiempo para las correcciones, generando un costo adicional no planificado por la organización.

Estos costos, se derivaron de la falta de vigilancia en el proceso de elaboración del producto y de no tener claramente definidos las características que debía poseer. Aquí es donde interviene la percepción que el miembro posee del proceso, ya que el Jefe de Comunicación quien se encarga de elaborar los promocionales no estuvo al tanto de su producción, es decir, no consideró necesaria la revisión del material.

Mientras que la Gerencia de Membresía y la Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, no establecieron con Comunicación exactamente cuáles serían las tonalidades de color que deseaban. Por tanto, la impresión final no tuvo las características físicas que se necesitaban en promocionales y hojas de registro.

En este sentido, la comunicación es un elemento, como se mencionó anteriormente que permite el ahorro de energía y por tanto, puede evitar costos para la organización, ya que en el caso medido, cada uno de los miembros involucrados en la elaboración y autorización del material, que como recordaremos son el Jefe de Comunicación, Gerente de Membresía y Subdirector de Servicios, pudieron haber comunicado sus necesidades y características del producto que deseaban obtener, de tal manera que logran consensar acuerdos sobre qué es lo que cada quien esperaba obtener del producto.

En este sentido la acción de los miembros del proceso produjo mayores costos para la organización en términos económicos, ya que se tuvo que disponer de mayor presupuesto estipulado, para re-imprimir los promocionales erróneos, y al mismo tiempo generó costos en tiempo, en el proceso de verificación y autorización.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

El error en este proceso, generó retrasos en el envío promocional para invitar al los asociados de ANTAD a participar en la Convención, ya que la asistente de Membresía no pudo enviar la información correcta en el tiempo estipulado idealmente por la organización.

En este sentido entonces, se produjo un *costo temporal* debido a que en "todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que cuando éstas han sido bien definidas, aparece como impuesto temporal que graba toda acción" (Moles;1982:50)

En ANTAD, la promoción de la Convención se retrasó por el error en la impresión de promocionales, ya que Membresía no los recibió a tiempo y tuvo que esperar para elaborar el envío, mientras que los asociados de ANTAD, que son a quienes van dirigidas las invitaciones, no recibieron en tiempo el material que les permitiera informarse del evento.

Asimismo, se generaron retrasos y por lo tanto, costos de energía y tiempo, para la autorización de cartas invitación para asociados, ya que el Director General, retuvo el comunicado por más del tiempo necesario, hecho que impactó nuevamente a Membresía para la promoción del evento.

La generación de estos costos temporales, impactó al interior de la organización y al mismo tiempo a sus clientes externos, hecho que provocó nuevamente mayor inversión de energía y la ineficacia del proceso.

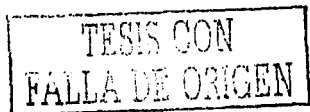
Como ya se mencionó los costos implican mayor inversión de tiempo y esfuerzo en las actividades, por tanto, implica mayor inversión de energía, a este tipo de costo lo denominamos costo energético, que se puede comprender "en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido del número de kilogramos o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible" (Moles;1982:52)

Dentro del proceso medido en ANTAD, el *costo energético* se ubica en la entrega de los promocionales incorrectos, ya que se tuvo que invertir energía en la evaluación del producto, la señalización de errores, en la instrucción para su re-elaboración, en la instrucción con el proveedor para realizarlos nuevamente.

Así, cuando el producto fue recibido nuevamente se tuvo que invertir energía en su evaluación, y autorización por parte de los miembros del proceso que toman las decisiones.

Asimismo, existe un costo de energía en la elaboración de cartas invitación, ya que al ser realizada por la asistente de Membresía, ésta la canaliza a su Gerente, y solicita le sea enviada a Dirección General para su autorización.

Dirección General por su parte retiene el documento, tal es el caso del proceso medio, donde la retención fue de dos días, revisa y si existe algún desacuerdo con el texto, corrige, regresa a Gerente de Membresía y éste a su vez, a su asistente para la corrección.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

Esta situación, implica costo energético para los tres miembros que participan en la actividad, ya que tienen re-invertir tiempo para redactar el texto y especificar el formato de la invitación. Esto consecuencia de no agilizar los flujos de información y de no provocar interacciones comunicativas que faciliten la elaboración de dicha tarea.

Finalmente existe un tercer tipo de costo importantísimo para la organización y más específicamente para quienes laboran en ella, este costo se denomina psicológico, del cual ya se hizo referencia en el Capítulo anterior.

El *costo psicológico* "es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento" (Moles, 1982:53).

Este costo, está relacionado a la satisfacción o insatisfacción de necesidades emocionales, al esfuerzo reconocido o no reconocido, a la preparación que promueve o no la organización para sus miembros.

Dentro del problema medido, los costos psicológicos que generó el retraso en la promoción del evento, fueron para todos los miembros, ya que el Jefe de Comunicación y su asistente, tuvieron que ser reprendidos por no vigilar la elaboración de materiales, mientras que la asistente de Membresía trabajó bajo presión, debido a que no obtuvo el material a tiempo y tuvo que esperar dos días la entrega de la carta invitación.

Como consecuencia en cuanto recibió el material tuvo que invertirle energía física y emocional para elaborar lo más rápido posible el envío, creando un estado de estrés en ella misma y en su área de trabajo.

Por su parte, el Gerente de Membresía, el Subdirector de Desarrollo y el Director General, se encontraron en situaciones de estrés y presionando a otros colaboradores, como secretarías y mensajeros, para apoyar a Membresía en el envío promocional. Existía vigilancia y preocupación de su parte debido a que el material se encontraba retrasado.

En este sentido, estos tres miembros quienes se encargan de autorizar, invierten energía emocional importante, ya que son quienes dan la cara a los asociados y quienes negocian su participación en los eventos que realiza la ANTAD, tal es el caso de la Convención.

Los *costos humanos o psicológicos* se refieren a la satisfacción, insatisfacción de necesidades emocionales individuales, inversión de tiempo, esfuerzo, preparación, emoción, etcétera.

Así se pudo registrar, que existieron costos humanos de inversión de tiempo y mayor esfuerzo del área de Membresía para conseguir que el producto se obtuviera lo más cercano a la fecha ideal, ya que se le invirtieron más horas de trabajo y mayor rigurosidad en las revisiones.

Lo que llevó a que los miembros trabajaran bajo mayor presión, específicamente, Asistentes de Membresía y Comunicación, así como el Jefe de Comunicación. Las situaciones de tensión aumentaron, sobre todo al tener que estar corrigiendo invitaciones o material promocional y estar esperando autorizaciones.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

En el próximo punto del presente capítulo se mencionarán el tipo de problemas encontrados en ANTAD, para el proceso de promoción, lo cual nos servirá para ubicar las áreas problemáticas a nivel de la comunicación e información y proponer más adelante alternativas de solución.

4.1.2. Causas del problema detectado en ANTAD.

En este apartado se tomarán en consideración tres tipos de causas que generan el problema dentro de la organización. El primer tipo se refiere a las causas de tipo *infraestructural*, que son todos aquellos recursos materiales y tecnológicos, que son necesarios para el funcionamiento y la realización del trabajo dentro de la organización.

El segundo tipo de causa se denomina *estructural*, y son las causas referentes al diseño, distribución y operación del trabajo, es decir, a la manera en que se encuentran organizados los procesos, que permiten a la organización elaborar sus productos o servicios.

Finalmente existen las causas de carácter *superestructural*, que se relacionan con la cultura, la idiosincracia, las ideas y las representaciones de los actores dentro de la organización, es como el constructo social, del que se conforma la organización.

Dentro del proceso medido en ANTAD, se detectó que las causas del problema son de carácter *estructural*, ya que los procesos no están definidos claramente, es decir cada área que intervienen en el proceso de promoción para la Convención trabaja a su propio estilo, no se definen procedimientos del cómo hacer las tareas.

Sin embargo, se puede observar dentro de la ANTAD, también causas *superestructurales*, ya que cada uno de los miembros colabora con sus actividades en sus áreas de competencia, pero no coordinan ni comunican cuáles son sus necesidades, para la entrega de material, autorizaciones, revisiones, etcétera.

Los procesos para promocionar el evento, no han sufrido mayores modificaciones hasta el momento, salvo que el Gerente de Membresía, Subdirector de Servicios y Director General realizan visitas a asociados para promover la convención, no obstante internamente el proceso se realiza de la misma manera que hace varios años.

Estas causas superestructurales, se derivan del control que desean ejercer, a través de su autoridad, los tres miembros que toman las decisiones, tratan de ejercer control en la toma de decisiones para definir y afianzar su poder, ya que como lo afirma la asistente de Membresía en la entrevista que más adelante se presentará, Dirección General debe autorizar todo, aun cuando sean procesos que no tienen que ver con sus competencias.

Por tanto, las causas de retraso, o retención de invitaciones o comunicados para asociados, es una práctica común y llevada a cabo desde hace varios años en ANTAD, es una manera de hacer las cosas implantada por la misma organización.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

4.1.3. Causas comunicativo-informativas de la problemática en ANTAD

Como se estableció en el punto anterior las causas del problema encontrado en el proceso promocional para la Convención de ANTAD, son de carácter estructura y superestructural, por lo cual tienen relación directa con la información que se genera en la organización, su flujo y las interacciones comunicativas que se generan entre los miembros.

Para comenzar diremos que la información son "el conjunto de señales que el hombre puede manejar para establecer la comunicación" (Martín; 1991:84). La información es la sustancia expresiva de la comunicación, por tanto la comunicación moviliza datos que proporcionan información.

Los flujos de información en términos formales (como se mencionó en el Capítulo 2 del presente estudio) son verticales y por escrito, a través de memorandums o correo electrónico, sobre todo cuando se trata de informar a todo el personal de ANTAD, sobre algún tipo de decisión, tarea, reglamentación, etcétera.

Sin embargo, en los procesos específicos que lleva a cabo cada área, en este caso las involucradas en la promoción del evento, Gerencia de Membresía, Jefatura de Comunicación, Subdirección de Servicios, Membresía y Desarrollo, así como Dirección General, llevan a cabo un proceso informativo que va perdiendo formalidad.

Ya que la información se genera en y entre las Gerencias verbalmente y no desciende a nivel operativo, por lo que los actores que llevan a cabo las labores de operación desconocen muchas veces las decisiones o los acuerdos a los que se llegó, porque carecen de información.

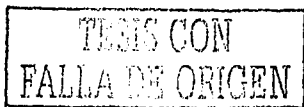
4.1.4. Costos de una ineficiente comunicación en ANTAD

La comunicación como se mencionó al inicio del presente capítulo, es una herramienta que permite ahorrar energía en las interacciones de los actores por lo tanto, es necesaria para generar también ahorro dentro de los procesos y evitar desviaciones que propicien costos innecesarios para la organización.

Pero también la comunicación, que como la define teóricamente Manuel Martín Serrano, es "cualquier vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie o de especies diferentes, recurriendo a la información" (Martín;1991:13), Sirve para que el individuo actúe, es decir modifique su comportamiento.

La calidad de la información y la inadecuada comunicación dentro de las interacciones producen costos económicos, se tiene que designar mayor cantidad de dinero para corregir el problema.

Asimismo la ineficiencia en la comunicación, propicia errores dentro del proceso, que tienen que ser resueltos a través de las capacidades de los actores, mayor inversión en tiempo, energía física y mental de los miembros y costos en recursos materiales y tecnológicos. Lo que genera presión en el ámbito laboral, dado que se debe ofrecer una respuesta rápida a esa contingencia.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

En el problema medido, la capacidad de respuesta de los actores, es relativamente rápida, ya que los materiales necesarios para la promoción de la convención, se concluyen en su totalidad, sin embargo, ésto no implica que se generen con calidad y en el tiempo estipulado.

Este hecho impacta en los miembros que generan el proceso y en los clientes, que en este caso son el personal de las cadenas comerciales asociadas a la ANTAD, ya que no reciben oportunamente la información para participar en la Convención.

Por lo tanto, la información sobre el evento llega incompleta o bien fuera de tiempo, de tal manera que los invitados no logran confirmar su asistencia, hecho que impacta en el éxito de la Convención para ANTAD, ya que los asociados, específicamente los compradores de las tiendas de autoservicio y departamentales, son fundamentales para cerrar negocios comerciales dentro de la exposición.

A nivel de las áreas en ANTAD, el deficiente flujo de información y comunicación genera incertidumbre en los actores sobre sus propias funciones y las de los miembros relacionados al proceso, lo cual genera el "temor" a cometer errores o bien éstos se presentan constantemente.

La comunicación sobre los aciertos de cada uno de los miembros no es recurrente, contrariamente se resaltan los errores, por lo tanto los miembros de ANTAD, toman la decisión, en muchos casos, de abandonar la organización, por lo tanto existe regularmente rotación de personal.

4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS

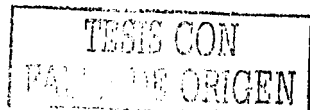
Las propuestas para analizar la comunicación dentro de las organizaciones, proponen la idea de unir la comunicación con la información. Esta propuesta se deriva de la cibernética, donde se habla de "sistemas cuya organización es informada (en cuanto a dar forma), desde esta perspectiva la información comunicada se convierte en programa, se constituye en "órdenes" o "instrucciones" (Avila;1993:27), que estimulan o inhiben las acciones de la organización.

De esta manera en la ANTAD, como se mencionó en el capítulo 2 de la presente investigación, el flujo de información, en términos de la organización como totalidad, está ligado a su estructura formal y jerarquizada de la misma manera.

Es decir, la información fluye de forma descendente y verticalmente, sobre todo en el caso de mandatos, órdenes, resoluciones o modificaciones que afecten a toda la organización. Esta información se genera en las Direcciones, Subdirecciones y Gerencias, la cual desciende a niveles medio y bajo.

Cuando la información se genera dentro de rangos medios o inferiores, ésta se comunica de forma ascendente y también vertical, llegando hasta las Gerencias, quienes se encargan de comunicar, si es necesario, a las Subdirecciones o Direcciones.

El flujo informativo dentro de toda la organización es funcional, ya que se realiza por escrito y se difunde a todos los miembros de la organización, en relación a nuevas políticas, toma de decisiones que involucren a toda la asociación, etcétera.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

4.2.1. La información como insumo para el trabajo en ANTAD

La información como un elemento que se utiliza en la comunicación es necesario dentro de las organizaciones, ya que de ella, se derivan las instrucciones, los acuerdos, las nuevas metas, etcétera. La organización requiere de información y de su movimiento para realizar sus procesos.

La información entonces se convierte en un insumo que permite dar movimiento a las organizaciones, en ANTAD la información es necesaria para llevar a cabo sus procesos productivos, cada área necesita información sobre todos los elementos que serán utilizados durante la Convención, para ofrecer este servicio a los asociados y a los industriales que participarán como expositores.

Por ello dentro del proceso promocional del evento, el área de Membresía, requiere información de la Gerencia de Capacitación sobre programas deportivos para asociados, temas de conferencias, datos de los conferencistas que realizarán sus ponencias, requiere de los datos del personal de las cadenas comerciales asociadas que asistirán al evento para registrar su participación.

Asimismo necesita que la agencia encargada de hospedaje para asociados y que trabaja para ANTAD, "Grupos y Grupos, S.A. de C.V.", proporcione información sobre hoteles, precios, reservaciones, etc. para hacerlos llegar a los asociados.

Se necesita información relacionada al giro comercial de los industriales que participarán como expositores durante el evento, para hacerles llegar a los asociados y que determinen cuáles serán los negocios de interés que pretenden cerrar.

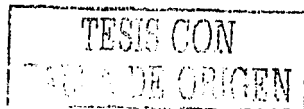
El área de Comunicación, requiere de información sobre contenido de los eventos, quienes participarán, programas, es decir, horarios, fechas, lugares, horarios de apertura y cierre en piso de exposición, así como de los servicios que prestará ANTAD, para los asociados, de tal manera que esta información esté contenida en el material promocional que será enviado a los asociados para que asistan al evento.

4.2.2. Cómo fluye la información dentro de ANTAD

Dentro de ANTAD, la información referente a programas, proyectos, políticas, o reglamentaciones, se genera desde la Presidencia, Dirección General y Subdirección, dichas áreas son quienes la controlan y la canalizan a través de las Gerencias o bien a todo el personal a través de memorandums o textos por correo electrónico.

Esta información se proporciona a todos los niveles y se hace del conocimiento de todos los miembros de la organización, sin embargo, en términos de cada área el proceso es distinto.

La información sobre ciertos procesos o productos, tareas o actividades se genera desde Dirección General y Subdirecciones, quienes las canalizan hacia las Gerencias o bien si son procesos relacionados con cada área, el Gerente es quien se encarga de proporcionar la información y las órdenes para su realización.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

Estas informaciones se emiten generalmente a través de correo electrónico, teléfono o bien de forma verbal cara a cara, lo cual implica que la información no sea difundida a todos los involucrados.

Es decir, si algún miembro del área omite proporcionar información acerca de un proceso, tarea, o producto, crea un cuello de botella que cuesta el retraso en la elaboración del mismo proceso, tarea o producto.

Generalmente, la información se detiene o se centraliza en los Gerentes o Jefes de área, quienes no proporcionan instrucciones precisas o autorizaciones que permitan el libre flujo del proceso, por lo tanto el operador o ejecutor de las actividades no puede realizar a tiempo dicha tarea.

4.2.3. Cuellos de botella y retroalimentación en ANTAD

Los cuellos de botella en el flujo de información se presentan sobre todo cuando los actores encargados de tomar decisiones, evaluar o autorizar, detienen la información, por más del tiempo necesario, retrasando el proceso.

La retención de la información se da casi siempre, como se observó en el problema medido, en la toma de decisiones, es decir, la información no fluye, ya que el Gerente de Membresía, Subdirector de Servicios y Director General, no informan a sus colaboradores sobre la autorización o la evaluación pendiente, es decir, ellos tienen que esperar a ser informados.

Ocasionalmente, las asistentes pueden solicitar la información, sin embargo, esta les es negada si no ha sido evaluada por quien toma la decisión, por tanto, hay que esperar a que la información sea canalizada jerárquicamente.

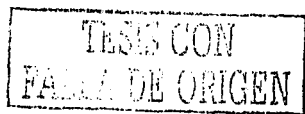
4.3. MODELOS DE INFORMACIÓN EN ANTAD

En el capítulo 2 de la presente investigación se realizó un acercamiento al tipo de comunicaciones dentro de la ANTAD. Se estableció que tiene una estructura formal y jerarquizada, lo que provee a la organización de modelos de información igualmente formalizados.

A nivel interno las comunicaciones son formales y casi siempre por escrito, sin embargo, la transmisión de órdenes o instrucciones se hace oralmente, entre asistentes y jefes directos o bien entre rangos iguales como Gerentes y Subdirectores.

La información se transmite o se solicita por escrito vía correo electrónico, ya que se maneja mucha información sobre asociados, tiendas, personal que labora en ellas, etcétera. Por lo tanto, aunque no existen políticas escritas de información, la misma ANTAD ha creado o impuesto su flujos informativos.

La información que se maneja y las comunicaciones que se envían al exterior, es decir, a sus asociados son en alto grado formalizadas, las invitaciones, textos informativos, agendas de trabajo, etcétera. Cuidan la información y el tono de la misma, Dirección General y Subdirección de Servicios obtienen mucha información sobre los asociados de la ANTAD.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

Asimismo, el Gerente de Membresía obtiene, gracias a sus visitas a tiendas, gran cantidad de información que les permite manejar las decisiones que se tomarán para cualquier proyecto relacionado con atención a asociados.

Es decir, este tipo de información les sirve a estos actores, para definir la "mejor" manera de cumplir con las necesidades de los asociados y al mismo tiempo les sirve para obtener poder dentro de la organización, ya que son quienes tienen constantes relaciones con quienes proveen a la asociación de sus recursos económicos.

4.3.1. ¿La información fluye libremente en ANTAD?

En el proceso de promoción para la Convención ANTAD, la información no fluye libremente, es decir, la información se genera en cada una de las gerencias, y se canaliza a los operadores que cada quien tiene a su cargo, sin embargo la información que requiere un área, por ejemplo Membresía, en el funcionamiento real no se otorga con oportunidad, esto es, que la información debe ser solicitada por quien la necesita, ya que no se establecen de antemano los tiempos de respuesta.

Las áreas involucradas generan la información apegada a sus competencias, sin embargo, no la canaliza libremente al área que la necesita para cumplir con otra función. La información no fluye libremente, apegada a los procesos ideales de la organización, si no que se distribuye en función de las necesidades de las áreas.

Por ello, es recurrente, por ejemplo, que la gerencia de Membresía tenga que solicitar información sobre los materiales promocionales, y solo hasta ese momento, acuerde con el área de Comunicación, la cantidad a entregar y la fecha para su recepción. Lo cual genera, retrasos en el proceso, comparados con el proceso ideal de trabajo, como se pudo observar durante la medición realizada en el apartado 3 de la presente investigación.

4.4. CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

Como ya vimos, las acciones de los actores dentro de las organizaciones implican forzosamente interacciones, que logran tener éxito comunicativamente o no. Sin embargo ninguna interacción o relación está exenta de presentar conflictos.

El conflicto surge por las diferencias en las percepciones que tienen los actores dentro de la organización y que más adelante serán señaladas con los resultados de las entrevistas, sin embargo, el conflicto también es la dinámica de las relaciones.

El conflicto permite a la relación autogenerarse y adquirir su propio orden, le permite a los actores modificar sus acciones en función del nuevo orden que la relación impone.

Sin embargo, es importante que dentro de esas interacciones, se aprenda a administrar el conflicto, ya que si, no se permite la autogeneración de la relación, ésta puede quebrarse y desaparecer.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

4.4.1. Conflictos y problemas detectados en ANTAD

El conflicto dentro de las organizaciones tiene que ver con el incumplimiento de ciertos elementos de índole ético para los miembros de la organización, para lo cual recurrimos a destacar los conceptos que plantea J. Habermas (*Teoría de la Acción Comunicativa, 1987*)

El menciona 4 conceptos básicos para aplicar la ética comunicativa:

- a) Igualdad: Todos tenemos el mismo derecho comunicativo, tenemos derecho de ser escuchado y obligación de escuchar.
- b) Autenticidad: Se refiere al hecho de no engañar, de decir lo que se piensa y se siente.
- c) Pertinencia: Es decir, se respetan las reglas, implícitamente o explícitamente.
- d) Acuerdo: Es el hecho de lograr acuerdos, no imposiciones.

Bajo la perspectiva de una ética de la comunicación, se pueden determinar los problemas que permean las interacciones de los miembros en la ANTAD y de sus relaciones con el proceso productivo.

La igualdad en el terreno de las expresiones no existe para todos los miembros de la organización, ya que como lo afirma la Asistente de Membresía, no existe libertad (para los miembros de rango medio-bajo) de decir lo que se piensa, se imponen órdenes, no se pregunta qué quieren los actores o qué sienten.

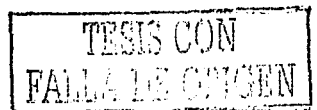
Y en su defecto, los Gerentes pueden hablar abiertamente de ese tipo de temas, debido a que en primera instancia la organización así lo promueve y en segunda instancia, permite hacer más sólidas las relaciones personales que poseen gerentes, subdirectores y director general.

Por tanto, existe desigualdad, hay quienes pueden expresar sus opiniones e imponer sus ideas y hay a quienes no les es permitido o les es reprimida la interacción, como lo menciona la asistente de Membresía, cuando afirma que son muy pocos los momentos en que se puede convivir con los compañeros.

No existe autenticidad entre los actores, ya que los gerentes y miembros de puestos de alta jerarquía, viven en la simulación, tratan de ignorar los problemas y de no aceptar que la gente está descontenta y que el ambiente laboral no es favorable para relaciones transparentes, así lo manifiesta en sus comentarios el Gerente de Membresía.

No existen acuerdos, más bien son imposiciones de órdenes o nuevos procesos, políticas proyectos etcétera, debido a que no se logra acordar para ganar-ganar, sino que se impone la instrucción de quien tiene jerárquicamente mayor poder o autoridad, o de aquel que cuenta con mayor experiencia.

De ahí que las personas de rangos medios-bajos estén insatisfechas y frustradas, por tanto, adoptan comportamientos que dificultan la comunicación entre sus jefes y compañeros. Creando interacciones conflictivas, que no son bien administradas por la organización, ya que llegan a afectar la calidad de los procesos.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

Sin embargo, habrá que tomar en cuenta que estos rasgos son característicos de las organizaciones altamente jerárquicas, sobre todo en lo relacionado a los acuerdos, ya que éstos no se producen sino que se establecen como órdenes que deben ser asumidas y ejecutadas.

4.4.2. Interacciones conflictivas dentro de ANTAD

Las interacciones conflictivas dentro de la ANTAD, especialmente detectadas en el proceso medido, están orientadas hacia la falta de información sobre los procesos de las áreas involucradas, a la falta de supervisión de los materiales o de la información canalizada a las mismas y a ineficiencias comunicativas entre los actores.

En primera instancia, las Gerencias operativas del proceso, que son Jefatura de Comunicación y Gerencia de Membresía, no poseen información suficiente del trabajo que realiza cada una de ellas, por lo tanto, existen confusiones entre los actores de quién tiene el "deber" de realizar qué actividad.

Por ejemplo, como lo menciona la asistente de Membresía durante su entrevista, Membresía solicita a Comunicación la elaboración del material promocional, para lo cual Comunicación, se ve así mismo como un ejecutor de la orden por tanto, no revisa, no supervisa la calidad de contenido y de forma de los materiales.

Cuando el material regresa al área de Membresía, éste aparece con errores de color, como en el proceso medido, o bien de tipografía o de contenido. Cuando Membresía solicita una explicación a este hecho el área de Comunicación argumenta que así fue solicitado y delega la responsabilidad al área que lo pidió.

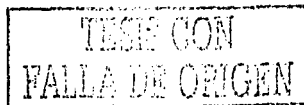
Este tipo de casos generan conflictos en el proceso, porque crean retrasos y al mismo tiempo genera conflictos entre los actores, ya que deben discutir, por qué se cometió el error y quién fue el que lo solicitó o el que lo ejecuto erróneamente.

En segunda instancia, no existe una permanente revisión de los comunicados o materiales promocionales por parte de los gerentes de área, tal es el caso, del Gerente de Membresía, quien solicita a su asistente la elaboración de la carta invitación para asociados, ella elabora y entrega nuevamente al jefe inmediato, quien no supervisa el material, sino canaliza de inmediato a Dirección General.

Al no supervisar el texto, es recurrente que Dirección General detecte errores de redacción, ortografía o estilo, por lo tanto, debe regresar el material a Membresía para su corrección. Este hecho implica que el gerente de área "llame la atención" o "culpe" a su asistente del error, lo cual genera, situaciones de conflicto que derivan en regaños, reclamos, y hasta insultos.

Finalmente, los conflictos antes mencionados se entrelazan a problemas comunicativos entre las áreas involucradas en el proceso, ya que las interacciones entre los miembros se tornan hostiles, se busca culpables, no hay acuerdos o negociaciones; no existe retroalimentación dentro de las relaciones.

Los conflictos se generan porque no se especifica cuáles son los requerimientos exactos de cada área, no se revisa o se supervisa el trabajo operativo de cada uno de los miembros y no se llegan a acuerdos cuando existe algún problema dentro del proceso, es



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

decir, ninguna área asume la responsabilidad de sus competencias, y se enfrasca en discusiones para encontrar culpables.

4.4.3. Conflicto, Acuerdo y Negociaciones en ANTAD

Dentro de las organizaciones, como en todas las interacciones humanas existe el conflicto, sin embargo como mencionamos anteriormente, debe ser administrado para sacar ventajas de él.

Dentro de las interacciones que presentan los actores en ANTAD, existen relaciones amistosas, como lo mencionó el Gerente de Membresía, entre los gerentes de área, sin embargo, la percepción de su asistente es que utilizan estas relaciones para competir y obtener beneficios.

Es decir, estas relaciones que son conflictivas debido a la competencia entre áreas, son negociadas y acordadas entre los mismos actores para que cada cual obtenga beneficios. A través de los conflictos generan nuevas formas de cooperación que les permite reorientar su trabajo.

Este tipo de negociación y acuerdo, se da entre los gerentes debido a que cada uno de ellos reconoce las competencias del otro y su papel dentro de la organización, es lo que se llamada una *pareja simétrica*, donde ambos tienen reconocida la misma competencia, sin embargo compiten para ganar y hacer que el otro pierda, como lo comentaba la asistente de Membresía, dentro de ANTAD, se dan competencias "desleales", entre los gerentes, hecho que irremediablemente afecta los procesos y el estado emocional de las personas que laboran en la organización.

Por su parte los rangos medios-bajos en relación con las gerencias, subdirecciones y direcciones, negocian y llegan a acuerdos con sus jefes, a través del trabajo y de la necesidad que tienen de ellos las áreas.

Esto es, como se mencionó en el capítulo 3, las asistentes toman un papel relevante dentro de la ANTAD, ya que son quienes realizan la mayor parte del trabajo operativo de las áreas.

En este sentido, las interacciones poseen las características de una *pareja asimétrica*, donde no se estipulan competencias, existe división del trabajo y se vuelven altamente dependientes. Gracias a esto, existe también negociación entre asistentes y jefes, ya que reconocen que su labor es indispensable para el trabajo de cada gerencia.

Sin embargo, no tienen las mismas características que la primera, ya que la negociación no lleva a un acuerdo, sino a una imposición, por parte del actor jerárquicamente más alto. En este sentido, es donde existe disidencia por parte de los rangos inferiores o medios, sin embargo, esta no es grave dentro de la organización, porque finalmente reconocen sus competencias y aceptan las reglas.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

4.5. LOS ACTORES Y SUS RELACIONES EN ANTAD

Dada la importancia del factor humano dentro de los procesos en una organización, es importante resaltar las percepciones que éstos tienen respecto a sus tareas, ya que eso define, como se mencionó al inicio del presente capítulo, la percepción que tienen de ciertas situaciones, les permite actuar, efectuar una acción y modificar su comportamiento.

A estas percepciones que le permiten al actor ponerse en acción de cierta manera se le llaman Representaciones y son concebidas "como ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas para ser sociológicamente representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social...Así las representaciones pasan a ser ideas sobre el mundo que ordena a la sociedad" (Revilla; 2001:5)

Así las representaciones de los actores toman un valor fundamental dentro de la organización, ya que permiten comprender la dinámica y complejidad de las interacciones sociales, como constructos simbólicos, que nacen de las experiencias colectivas, de prácticas, conocimientos, valores y hasta fantasías de la organización.

Este constructo, ofrece al miembro modelos "que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar la organización social y lo que en ella acontece" (Revilla; 2001:9), para ordenar simbólicamente y darle un sentido social legítimo.

Así las representaciones pueden tener carácter cultural, ya que "la vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas/funcionales, que por tanto, se convierten en valores, más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por todos los miembros" (Revilla; 2001:9)

O bien pueden tener un carácter ideológico, es decir, donde toda organización social sigue un programa general que la caracteriza y distingue, es una propuesta de dirección intelectual, moral, política y económica.

Y finalmente existen representaciones personales, esto es, "los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales, lo cual quiere decir que aprenden a interactuar socialmente...Las representaciones personales se tejen con hilos de las filias y las fobias, se anudan con la fantasía y los recuerdos y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimientos que cada quien posee" (Revilla; 2001:11)

Estas representaciones de los actores, tienen que ver con un concepto denominado Mediación, una teoría generada por Manuel Martín Serrano, en el libro llamado "Mediación Social", y se refiere a aquello que da sentido y orden a la realidad, donde ésta se interpreta dependiendo del grupo o del contexto, y se decide su aceptación en función del grupo o del beneficio para el actor.

En el plano de Mediación Organizacional, existe una mediación creada por la organización, que se surge del plano de los hechos o las situaciones y que pasa por la mediación de la organización es decir, se sitúa en el plano de los principios y significados, o mejor dicho, de los referentes culturales, sociales o ideológicos.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

En este sentido el miembro de la organización, también participa en este proceso adquiere información de los dos planos, pero al mismo tiempo, media esas percepciones, debido a sus representaciones del mundo, es decir, se ubica en el plano cognitivo de la mediación.

4.5.1. Método de análisis y técnica de aplicación para encontrar las percepciones de los actores en ANTAD

Para poder encontrar dentro de la ANTAD, las percepciones de los actores sobre sí mismos, la organización y sus tareas, se utilizará el método cualitativo, que se enfoca básicamente a las opiniones y actitudes de los actores.

Este método están orientadas a captar, analizar, e interpretar los aspectos diferenciales del comportamiento y de las representaciones de los miembros. Se busca obtener datos informativos, sobre sus creencias, expectativas, insatisfacciones y motivaciones, como resultado de sus representaciones sobre el mundo, sobre sí mismos y sobre la organización a la que pertenecen.

Para la aplicación del método cualitativo, se utilizó la entrevista semidirigida, la aplicación estaba programada para tres de los actores involucrados en el proceso para promocionar la Convención –ANTAD, ellos son: El Director General, Gerente de Membresía y Asistente de Membresía.

La entrevista tuvo una duración de mínimo 45 minutos y los tópicos fueron: a)Actor b)Funciones c)Proceso productivo d)Información e)Autoridad f)Liderazgo g)Comunicación en la organización h)Motivación i)Futuro individual y dentro de la organización.

En el próximo punto, se analizarán las declaraciones de los entrevistados, a fin de encontrar diferencias entre los distintos actores, determinar sus percepciones dentro de la organización y establecer problemas comunicativos, donde los comunicadores organizacionales podemos tener injerencia, para proponer alternativas de solución.

4.5.2. Análisis de entrevistas aplicadas a los miembros de ANTAD

Las entrevistas fueron aplicadas a dos actores que intervienen dentro del proceso de promoción de la Convención, tales actores fueron Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2).

En el caso de Director General, no fue posible realizar la entrevista, debido a que canceló la primera cita agendada y posteriormente no pudo ser localizado en la oficina, debido a que se encontraba en viaje de negocios.

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la entrevista semi -dirigida al Actor 1 (Asistente de Membresía) y Actor 2 (Gerente de Membresía)



Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
METAS DE LA GERENCIA DE MEMBRESÍA	<i>Logros de las metas en la Gerencia</i>	"Al respecto me siento mal, porque siento que podría hacer cosas mejores, que podría lograr la asistencia de mayores compradores por ejemplo, si tuviera tiempo de hablarles, de llevar a cabo la promoción... lograría más expectativas, ahorita lo hago al 50 por ciento, así lo lograría al 100"	"Las metas yo siempre las he fijado y me las imagino como una obligación, no como una posibilidad... Afortunadamente el 80 por ciento, más bien, el 90 por ciento de lo que nos hemos fijado en esta gerencia se ha superado" Y la verdad es que tratamos en esta gerencia de que la gente, también supere sus metas... y si todos cumplimos las metas y las superamos.. vamos con esa máxima que decía nuestra directora fundadora "dar más allá de las expectativas del asociado"

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
AMBIENTE LABORAL	<i>Satisfacción</i>	<p>"No soy feliz en la ANTAD, porque hay una incertidumbre en la organización, porque no sabes cuándo te van a correr..."</p> <p>"...no me gusta el ambiente, porque es igual de de incertidumbre, porque hay entre los mismos gerentes, competencia, pero no la competencia leal..."</p> <p>"No es muy bueno, el problema es que, estás limitado en muchas cosas, tu llegas a tu trabajo, no puedes hablar con la gente porque te llaman la atención son muy pocos los momentos que puedes compartir con tus compañeros..."</p>	<p>"...últimamente se ha dado la situación, en donde la gente que no tiene experiencia, tiene la necesidad de resolver un problema, pues han acudido con la gente de experiencia, como es el caso de tu servidor, y lejos de rechazarles lo que hemos hecho es formar equipos..."</p> <p>"...cuando viene cambios de salarios, incrementos se genera unas expectativas y cuando no resulta se genera insatisfacción, sin embargo creo que la gente está satisfecha, yo en lo personal haría mal en decir, no estoy contento, y ya llevo 16 años aquí"</p> <p>"Pero la verdad yo noto que si hay un cambio en el ambiente positivo y a favor de la institución"</p>
	<i>Relaciones Negativas</i>	<p>"Con mi jefe, por su manera de ser, porque no ha sabido delegar funciones, por su falta de responsabilidad por su falta de compromiso, por dejarme todo a mi... que yo tenga que dar la cara de lo que está mal. No se puede convivir con una persona que es alcohólica"</p> <p>"Tiene un carácter muy fuerte... el problema con él, es que es una persona muy voluble, que a veces puede llegar a trabajar y muchas otras no hace absolutamente nada. Es una persona que es muy impulsiva, que hay que saberla tratar"</p>	<p>"Yo dependo mucho de mi asistente para que esta persona me ayude a impulsarme y lo que yo estoy haciendo ahora ella lo empiece a hacer en un corto plazo"</p> <p>"El que a veces no me lleve con alguna persona, no quiere decir que laboralmente va a afectar, aquí lo que siempre hago es, si nos caemos mal o nos caemos bien, y el trabajo tiene que salir y pondré mi mejor cara para solicitar información o al revés para dar información y trabajar en equipo"</p>

TESIS CON
 LA DE ORIGEN

Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
COMUNICACIÓN	<i>Comunicación entre miembros</i>	"La comunicación generalmente es informal, cuando hay varias áreas involucradas, hemos tenido muchos problemas de comunicación porque un área te solicita ciertas cosas y le manda un mail a tu jefe no a ti, no te copia, el problema está allí"	"La comunicación en el área es muy sencilla porque nada más somos tres personas...Es una comunicación lineal obviamente" "La comunicación con otras áreas es directa, la política que tenemos en la institución es lineal, con gerentes lineal-horizontal..."
	<i>Problemas comunicativos</i>	"Sucede también entre áreas por ejemplo Convención y Membresía han habido malos entendidos, platican cosas, mi jefe entiende una cosa, el gerente de Convención entiende otra y se arma un lío, porque simplemente lo platicaron, no se informó por escrito a las otras áreas y allí está la complicación"	"...pero incluso hasta con Subdirectores...porque nos dan ellos la oportunidad de toma de decisiones, compartimos esta toma de decisiones, para compartir la responsabilidad"

TESIS CON
 FALLA DE COPIA

Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
MOTIVACIÓN	<i>Satisfacción</i>	<p>"Lo único que él hace es contratar a dos conferencistas cada año, darnos un cursillo de computación, para él es motivación, para él es motivación que si tenemos mucha presión en el evento contrate a un conferencistas que te va a decir, adelante, lucha, tu vales mucho, para él eso es la motivación"</p> <p>"Pero bueno hay que reconocer, que a veces te motivan por el dinero, por los aumentos de sueldo..."</p> <p>"Principalmente el sueldo, honestamente el sueldo, dos la experiencia... la experiencia que te deja eso, no es para que te quedes, es para que te vayas a otro lado... la recompensa para mí es la experiencia"</p>	<p>"Gracias a la gerencia de recursos humanos a la gente se le empieza a motivar, se le empiezan a explicar ciertas cosas y se le empieza a formar un criterio, de lo que hace la asociación por ellos"</p> <p>"La motivación es eficaz y eficiente por la permanencia de la gente, e incluso esas ganas de superarse y de hacer más"</p> <p>"...la gente está actuando proactiva y no solamente por el temor de perder el trabajo, perder un salario o no ganar una compensación sino por el hecho de sentirse útil dentro de algún lugar. Nuestro director general siempre ha tenido en mente el que todos seamos útiles y de alguna forma nos ha hecho ver que no nada más estamos aquí por una remuneración económica o por tener un puesto más arriba, sino porque nos debemos sentir útiles"</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
	<p><i>Rotación de Personal</i></p>	<p>"...hay mucha rotación de personal, simplemente no das el ancho, te vas, a veces sin dinero, que se que han llegado a casos de meter una demanda, porque quieren correr a la gente así sin más, porque cometieron algún error no le quieren dar su dinero. Hay mucha rotación de personal lo cual no estoy de acuerdo"</p>	<p>"Esta gerencia de recursos humanos ha dado la posibilidad a la gente de explicarle por ejemplo, ciertos beneficios que reciben de la asociación... más allá de los que deben ser prestaciones de ley y esto se toma como una herramienta para motivarlos a tener más y a que permanezcan en la asociación. La prueba está en que tenemos una baja rotación de gente"</p> <p>"En alguna ocasión declamos, bueno pues si alguien no quiere actuar, pues vamos a dejarlo que muera, ..pero lo que hemos hecho...es explotar ese perfil, desarrollarlo, y mejorar precisamente su presencia. No es solamente decir, no nos sirvió y adiós"</p> <p>"...no hay malos empleados, hay mala capacitación y mala supervisión. Nos hemos dado a la tarea de supervisar más las tareas de la gente para que realmente tengan un desarrollo dentro de la institución La prueba está en que hay menos rotación de personal"</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
EXPECTATIVAS PERSONALES	<i>Individuales y dentro de la organización</i>	"A corto plazo irme de la ANTAD, a largo aprender de todo esto que he aprendido en la asociación para no volver a cometer los errores, encontrar una empresa que más o menos sea ad hoc a mi y a lo que sé hacer"	"A lo mejor en 5 años yo ya no estoy aquí, a lo mejor en menos, yo espero que no quisiera durar más tiempo, por lo menos esos 5 años que te digo... pues echarle muchas ganas y hacerles ver a mis compañeros de trabajo y a quienes les damos servicio, hacerles ver que en mi persona tienen a alguien que les puede ayudar, porque en los conocimientos que tengo, pocos o muchos, los verteré por supuesto para dar ese servicio" "La realidad es que estoy muy satisfecho en estos 16 años.."

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
LIDERAZGO	<i>Líderes</i>	<p>"El Líder es el Director General, yo no sé cómo le hace, pero todo mundo le tiene respeto por miedo tal vez, pero le tienen respeto"</p> <p>"Mi jefe no sería líder, porque para que seas líder, la gente tiene que hacer lo que tu quieres, a lo mejor sin que se dé cuenta. Para ser líder se necesitan más cosas de las que tiene mi jefe. Mi jefe lo que quiere es imponer y quiere poner castigos, hace muchas cosas que no le han funcionado, como por ejemplo azotar puertas... Yo siento que no es líder, la gente no lo quiere, no lo respeta"</p>	<p>"Yo me considero líder, la verdad es natural"</p> <p>"Me criticaron esa parte de liderazgo, porque aparte de líder soy violento, soy agresivo, entonces mucha gente me dice. oye eres muy violento, no aceptas sugerencias de la gente..."</p> <p>"Entonces me decían, hay que tratar de ser menos violento, y aceptar otra cosa. Yo estoy de acuerdo en esto a medias, cuando las cosas no son, pues definitivamente a un lado..."</p> <p>"Si me considero un líder. desde que ingresé a la institución, incluso sobre otras personas que estaban arriba de mí, yo impuse mis ideas y obviamente se quedaron porque las supe vender"</p> <p>"...se vender mis ideas, y sé imponerme sobre los demás con razón y con lógica. este liderazgo, mucha gente me ve con respeto algunos, respeto cordial y de amigos..."</p>

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Resultados de la aplicación de entrevista semi-dirigida a la Asistente de Membresía (Actor 1) y Gerente de Membresía (Actor 2)

TÓPICOS	CATEGORÍA	ACTOR 1	ACTOR 2
FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN	<i>Percepciones</i>	"Siento que está desde hace algún tiempo estancada, que para que se vaya hacia abajo también se requiere mucho tiempo, que a corto plazo va a seguir igual que hasta ahorita"	"...pues realmente yo veo un futuro para la asociación inmenso... Voy a tener que hacer son proyectos nuevos, donde vamos a involucrar a comercio internacional, cámaras y asociaciones, tanto del país como del extranjero, no solamente a que participen en nuestra Convención... sino participar en cuestiones de capacitación, indicadores, darles información de cómo mejorar su servicio para sus consumidores; y pues yo creo que esta es una buena oportunidad individual para darle crecimiento a la institución y un buen crecimiento a esta gerencia"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FALTA PAGINA

166

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

4.6. COMUNICACIÓN Y ACTORES

Las entrevistas realizadas arrojaron información sobre las percepciones que tienen la Asistente de Membresía y el Gerente de la misma área, en función del logro de metas, ambiente laboral, comunicación dentro de la ANTAD, expectativas individuales y el futuro de la organización.

Se lograron encontrar diferencias en las percepciones de los actores, que como ya se dió cuenta, tienen que ver con su contexto cultural, ideológico y personal, que al mismo tiempo configuran el constructo que conforma la organización.

Se ubicaron problemas de índole comunicativo, derivados de una percepción distinta de las metas y el ambiente laboral de cada uno de los actores, estos, problemas, son básicamente problemas de interacción entre los actores y los miembros de otras áreas que participan en el proceso.

Por una parte, no tienen claras las funciones que les corresponde y por tanto desempeñan funciones que generan gran carga de trabajo, y por otra, no existen los canales comunicativos adecuados para expresar sus necesidades.

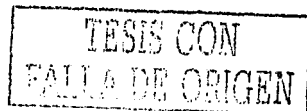
Esto, es como se puede ver en las entrevistas anexas, ambos actores hacen referencia, a que no existen por escrito manuales de procedimientos que definan sus funciones, hecho, que propicia, multiplicidad de funciones, por lo tanto, las áreas que están en relación con el proceso, desconocen de la misma forma hasta dónde son sus alcances.

Por otro lado, se puede observar, que no existen interacciones, que promuevan la retroalimentación entre los actores, ya que se presenta desviación de la información, malas interpretaciones y por lo tanto, genera problemáticas de índole operativo que retrasan los procesos, afectan a los actores y afectan sus relaciones con los demás miembros.

Tal es el caso de la Asistente de Membresía, quien al tener una percepción negativa de la organización planea abandonarla, mientras que el Gerente de Membresía, resalta los beneficios que ha obtenido de ella durante 16 años y espera permanecer por lo menos 5 más.

Estas percepciones contrapuestas y la falta de interacciones positivas para los actores, crea conflictos de índole comunicativa que derivan en errores durante los procesos, retrasos en la elaboración de los productos y con un gran costo psicológico para los integrantes, sobre todo aquellos quienes se encargan de realizar directamente las actividades operativas, como lo son las asistentes de área.

Esta problemática comunicativa, podría verse disminuida si en primera instancia, se definieran claramente los objetivos de cada área, que se anotó en la entrevista de ambos actores, no existen; así como crear manuales de procedimientos que definan las funciones de cada área y la forma en que deben hacerlos. Lo cual ayudaría, a los miembros actuales de la ANTAD, así como a quienes ingresen recientemente a la organización.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

En segunda instancia, el área de recursos humanos, que actualmente fue creada en la organización, debiera procurar por abrir los canales de información para todos los miembros, ya que pareciera, según las palabras del Gerente de Membresía, que está dirigida a motivar a los rangos inferiores o medios, cuando la comunicación y sus interacciones implican a todos los actores de la organización.

Esto podrá permitir la creación de un nuevo constructo dentro de la ANTAD, donde se tengan claros los objetivos y las funciones de cada área y exista mayor flexibilidad de hablar sobre las insatisfacciones, promover la competencia basada en el trabajo de equipo, dejar fluir la comunicación entre los actores y abogar por interacciones que garanticen la retroalimentación.

4.6.1. Propuestas de solución al problema encontrado en la ANTAD

Para resolver los problemas de índole productivo, comunicativo y motivacional, en ANTAD, la organización decidió crear una gerencia de recursos humanos que promueve soluciones para estas deficiencias, ha si lo ha establecido el gerente de Membresía en su entrevista.

El *Concepto Rector* que define las acciones de la ANTAD en este lineamiento, es decir, el valor o principio que requiere aplicar para construir o re-construir la identidad de la organización, surge de la Visión:

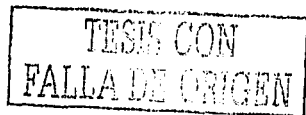
"Ser un organismo modelo, reconocido por su liderazgo y vanguardismo, ofreciendo con excelencia servicios de calidad en base a la participación de sus asociados y al profesionalismo de su equipo de trabajo; capaz de desarrollar y realizar proyectos y programas que promueven la competencia leal, el comercio formal y la productividad, colaborando en la formación y desarrollo del personal involucrado que lo integra" (Guía ANTAD, 2002)

A través de este concepto la ANTAD crea la gerencia de recursos humanos, a fin de que promueva los beneficios que los miembros de la ANTAD tienen, independientemente de las percepciones económicas que merecen por ley.

Para tratar de cumplir con este propósito la organización pretende plantear *Estrategias* corto y mediano plazo que le permitan motivar al personal de ANTAD, impulsar sus capacidades y procurar que permanezcan en la asociación, sin embargo, todavía no establecen estrategias claras y concretas que lleguen a lograr este objetivo.

Las *Tácticas* de esta estrategia, al parecer, están encaminadas a ofrecer a todos los miembros de ANTAD, capacitación, y motivación, sin embargo, en términos reales, hasta ahora sólo se han enfocado a un segmento de miembros, que son los rangos medios e inferiores.

Los *Programas* para lograr estos objetivos, hasta ahora, no han sido establecidos, se han contratado consultorías para que la organización defina funciones y objetivos de área, sin embargo, hasta ahora no se ha concretado este objetivo. Asimismo, se han ofrecido cursos de computación y operativos para comprender la utilización de programas que son necesarios para las actividades de cada área, sin embargo, estos al parecer no han tenido resultados.



CAPÍTULO 4, La Comunicación en la Organización

En el ámbito de la motivación, solo se ha ofrecido un curso, el cual no ha tenido los resultados esperados, debido a que no contempla las necesidades específicas de los segmentos a los cuales va dirigido.

Las *Acciones* en este ámbito, no se encuentran definidas todavía, debido a la reciente creación de la gerencia de recursos humanos, por lo tanto su *Evaluación*, está en proceso, hasta que los objetivos del área estén consolidados.

4.6.2. La comunicación en ANTAD

La comunicación dentro de ANTAD, se caracteriza por ser formal, en cuanto a instrucciones generales para toda la organización, pero es informal en cuanto a las relaciones entre áreas.

Como se observó durante el proceso medido y a través de la entrevista a la asistente de Membresía, la comunicación no es eficiente, ya que se da de boca en boca, con el riesgo de que los actores no comprendan el mensaje de su emisor.

Los retrasos y errores en el proceso derivan de que no hay acuerdos reales durante las interacciones de los actores involucrados, asimismo, no se establecen por escrito los requerimientos de cada área, para tener la capacidad de evitar malas interpretaciones del mensaje.

No existen mecanismos de comunicación que faciliten las interacciones. Los miembros de cada área interactúan con otras verbalmente y no canalizan oportunamente la información para que las personas que operan las actividades estén enteradas.

Los acuerdos no existen en la mayoría de los casos, ya que se imponen las órdenes de los gerentes de área, aunque ocasionalmente escuchan sugerencias, la última decisión, se encuentra en él, y en el caso de que las actividades estén relacionadas directamente en atención a un asociado, se impone la decisión de Dirección General.

4.6.3. La comunicación en el área de Membresía

La comunicación dentro del área de Membresía, se da de manera informal, las instrucciones por parte del Gerente se informan verbalmente, así como las nuevas actividades. La asistente de área reporta los resultados verbalmente o a través de la entrega de reportes.

Sin embargo, durante la aplicación de cambios o de nuevas órdenes, éstas, no son acordadas, son definidas por el gerente e impuestas a su colaboradora, no existe retroalimentación en este sentido, más bien se presentan mayores casos de feedback negativo, que se da cuando se cometen errores en el proceso, por lo que se incurre en llamadas de atención verbales o castigos.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

4.7. ESTRATEGIA COMUNICATIVA

Como ya se mencionó la ANTAD, se encuentra en una etapa de transición interna, para lo cual, ha creado una gerencia de recursos humanos que pretende resolver problemáticas entre la organización y sus empleados, generando mayor capacitación, motivación e identificación con la misma.

Esta propuesta está tiene su origen en la Visión de la organización como ente global, de allí que la estrategia derive en programas para ofrecer un mejor desarrollo de los miembros dentro de la organización y también, de forma individual.

Estos programas están enfocados a crear mecanismos de comunicación más eficientes para los miembros de la ANTAD, de tal manera que desarrollen sus capacidades, que obtengan especialización en sus actividades, que obtengan motivaciones de la organización, que les permitan habitar amigablemente dentro de ella y primordialmente, que les permita crear una identidad como grupo, una identidad que irá más allá del beneficio económico, se pretende crear una identidad que haga valorar a la asociación y lo que ésta les puede ofrecer a sus miembros.

Sin embargo, esta gerencia hasta el momento no tiene definidos los planes de acción que llevará a cabo para conseguir estos resultados, debido a su reciente creación, sin embargo, consideramos que será importante que tome en cuenta los aspectos que mencionaremos a continuación.

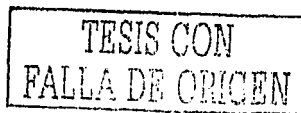
4.7.1. Los problemas infraestructurales y la comunicación en ANTAD

La gerencia de recursos humanos en ANTAD, tendrá que tomar en consideración, dentro de su proyecto de cambio organizacional, los problemas infraestructurales.

ANTAD, cuenta con recursos tecnológicos y materiales suficientes para realizar su trabajo, cabe mencionar, que el equipo computacional acaba de ser renovada, con herramientas muy modernas y que permiten grandes ventajas para la realización de las tareas. Sin embargo, no se ha capacitado al personal para utilizar estas herramientas, por lo tanto, lo que podría ser una ventaja, se vuelve en una desventaja para los actores, ya que podrían optimizar su trabajo si estuvieran capacitados para utilizarlo.

Asimismo la organización debe tomar en cuenta que no existen suficientes recursos humanos en las áreas clave de la organización, por ejemplo, el Área de Membresía está compuesta por dos miembros, Gerente y Asistente, y por un tercero que colabora como freelance, sin embargo, el trabajo que realiza esta gerencia, permea a toda la organización.

Es el área que comunica a la asociación con sus asociados y con todos aquellos actores internos que tiene relaciones con los mismos, es decir, la gerencia genera y canaliza la mayor parte de la información que los asociados requieren para su participación en ANTAD, asimismo, Membresía genera muchas de la información que necesitan todas las áreas de la organización para hacer su trabajo.



CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

El caso del área de Comunicación es el mismo, existe un Jefe de Área y su Asistente, quienes coordinan lo relacionado a imagen interna, imagen externa, y publicaciones para la ANTAD y para los asociados, realizan un trabajo importante, para la organización y no cuentan con el personal suficiente para lograr sus metas de la mejor manera.

4.7.2. Los problemas estructurales y la comunicación en ANTAD

La ANTAD deberá también tomar en cuenta los problemas estructurales, que fueron ubicados al inicio del presente capítulo, es decir, deberá implementar sus esfuerzos en construir objetivos, metas y funciones claras y precisas de cada área de la organización, ya que éstas no están definidas claramente y por tanto existe confusión de competencias entre los actores.

Será importante que defina objetivos y funciones para lograr que la organización de los procesos sea más clara, pertinente y permita a los actores, llevar a cabo acciones claras sobre sus responsabilidades y obligaciones.

Para regular los procesos y hacerlos más eficientes y claros, tendrá que coordinar con el Área de Comunicación, la elaboración de manuales de procedimientos, reglamentos o bien revistas internas o boletines, que permitan al miembro de ANTAD, estar enterados de sus funciones, sus objetivos, sus obligaciones y derechos, y su participación dentro de la organización.

4.8. DIAGNÓSTICO

Como se observó a lo largo del presente capítulo la ANTAD es una organización poco flexible y clara comunicativamente, lo cual genera costos importantes para la misma empresa y para sus miembros.

La problemática comunicativa está ubicada nuevamente en que no existe claridad en cuanto a funciones y procesos de trabajo, no existe revisión concreta de los mismos ni se establecen los requerimientos de las áreas.

Los flujos de información para la realización de funciones no se encuentran establecidos formalmente, sin embargo, la misma organización ha creado mecanismos para distribuir y difundir información.

No obstante estos mecanismos no agilizan el flujo de las informaciones y la toma de decisiones, debido a que no se comunica claramente las necesidades de cada área y no se informa al personal involucrado en los procesos.

El tipo de comunicaciones que ha establecido la organización para realizar sus tareas, se encuentra ligado a la jerarquía de quienes coordinan las áreas, es decir, se generan desde los rangos superiores y desciende a los colaboradores, este tipo de comunicación, aunque se difunde formalmente, es decir, a través de escritos o bien de forma personal, debe siempre respetar la autoridad de quien la emitió y debe ser avalada por quienes liderean las áreas.

CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

Las problemáticas encontradas a nivel comunicativo están generadas desde un nivel estructural, ya que la forma en que se encuentran organizados los procesos no son claramente conocidos por los actores, lo cual implica que las responsabilidades no sean compartidas entre departamentos.

Esto también implica que la información deba ser solicitada por quien la necesita y no en función de la realización de las tareas, es decir, Membresía por ejemplo, debe solicitar información a otras gerencias, en cuanto le sea necesaria, siendo que si el proceso conjuga a todas las áreas involucradas, el área de Capacitación o Comunicación estaría al tanto de que debe hacer fluir información sobre conferencias, seminarios, promocionales, trípticos, etc.

De esta manera Membresía obtendría los insumos necesarios para promocionar la convención, y a su vez, le daría oportunidad a sus actores de negociar llegar a acuerdos en caso de que existan errores en este proceso.

Por otro lado, también se ubicó que la problemática comunicativa está relacionada con causas de carácter superestructural, es decir con la cultura, las ideas y las representaciones de los actores en la organización.

Esto es, los flujos de información y las interacciones comunicativas entre sus miembros, están dadas por la forma en como ANTAD a definido ser realizadas, es decir, se ha establecido culturalmente que las informaciones deben ser generadas e impuestas por los rangos superiores, sin oportunidad de negociación o acuerdos.

Esta característica se ha implementado, no formalmente, sino ha sido una manera de trabajar implantada por la misma organización, donde la información y las instrucciones deben ser generadas desde puestos superiores y asumidas por rangos inferiores, con oportunidades casi nulas de diálogo y consenso.

Es decir, la forma en como fluye la información y la comunicación en ANTAD, está dada por la cultura y las ideas de que esa es la forma óptima de realizarse, siempre con la supervisión del líder de área.

En este caso, la oportunidad de negociación se desvanece, por lo que quienes realizan actividades operativas, se vuelven solo en ejecutores de la tarea no intervienen en el proceso de creación o mejoramiento del mismo.

Por tanto, la comunicación, que debiera servir para ahorrar energía, mejorar los procesos que pudieran ser negativos para la organización y sus miembros es ineficiente en la ANTAD, ya que genera cuellos de botella que detiene la información por tanto la realización de las tareas.

En este sentido, la práctica colectiva que ha generado la ANTAD en sus miembros impulsa el respeto a las jerarquías, sin importar que esto genere retrasos costos para los empleados. Asimismo no impulsa la negociación ni el desarrollo de nuevas ideas y por tanto de nuevas formas de comportamiento que hagan más eficientes los productos o servicios que genera.

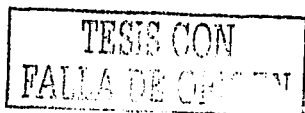
CAPÍTULO 4. La Comunicación en la Organización

Por tanto, este tipo de problemas tanto en los procesos, como en las interacciones y en la toma de decisiones, produce entre los miembros de la organización, por un lado, problemas de satisfacción con el trabajo y por otro, surge la necesidad de esclarecer las metas y funciones que cada actor debe realizar y lo que la organización espera de él, para dar certidumbre a su actuar cotidiano.

Por tanto la Gerencia de Recursos Humanos, recientemente creada, deberá propiciar el establecimiento de objetivos claros para cada área e investigar las necesidades, e insatisfacciones de todos los empleados, a fin de crear mecanismos que permitan fortalecer la comunicación y tratar de responder, en la medida de lo posible, a los requerimientos de sus miembros.

Mientras que la Jefatura de Comunicación deberá apoyar ésto para proponer una estrategia de comunicación en la que queden definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto para la realización de este proyecto.

En el próximo capítulo se caracterizará la cultura organizacional de la ANTAD, ubicando diferencias y similitudes que permitan crear la estrategia comunicativa para mejorar la estancia de los miembros en la organización y hacer más eficientes los procesos productivos y sus resultados.



CAPÍTULO 5. CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1. PERSPECTIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se abordará lo relacionado a la Cultura Organizacional que sostiene a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio, A.C., la cual ha sido nuestro objeto de estudio. Inicialmente entenderemos a la cultura de la organización como: el "espíritu colectivo o el "así se hacen las cosas aquí" (Abravanel; 1992 :44), que se establece dentro de cualquier empresa.

Es decir, la cultura organizacional "es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva...Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías, y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales, ritos, ceremonias, hábitos..." (Allaire y Firsirout en Abravanel; 1992 :45)

Dentro de este contexto, la cultura organizacional es un fenómeno ineludible a las organizaciones, ya que se crea para dar sentido al funcionamiento y las tareas que sus miembros desempeñan. Los actores dentro de la organización crean, fomentan y distribuyen todos aquellos valores, costumbres o hábitos que les permitan conseguir sus metas y ofrecerles identidad dentro de la organización.

Para medir dicha cultura es necesario entonces, tomar en cuenta los valores, creencias, hábitos generados por los actores dentro de la organización. Partiendo de esta idea, habrá que dar relevancia al factor humano, ya que son quienes forman y conforman a las organizaciones, y al mismo tiempo reconocer que las personas son manejables y paradójicos, y como consecuencia las empresas adoptan las mismas características.

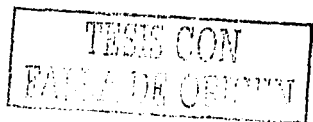
El interés de estudiar a la cultura organizacional a partir de este enfoque surge por el resquebrajamiento de los modelos de estudio antes conocidos. Este rompimiento tiene sus orígenes en la crisis de los años setentas enfrente Estados Unidos y Japón, quienes eran considerados los "líderes de la productividad industrial mundial" (Ruiz; 1995 :212).

Estados Unidos cayó en un desequilibrio que "puso en cuestión toda una historia de liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas obligando a pensar que, o todo lo anterior carecía de valor o carecía de aplicabilidad universal" (Ruiz; 1995 :212)

Esto es, se rompieron los modelos impuestos por occidente para el "buen" funcionamiento de las organizaciones; se puso en tela de juicio la racionalidad como criterio de excelencia para las organizaciones. Sin embargo, en este quiebre se descubrió que la "racionalidad no era otra cosa que uno de tantos productos culturales de los muchos posibles de existencia" (Ruiz; 1995 :214).

La Racionalidad dentro de las organizaciones se basaba en motivación exclusivamente económica, conducta lógica por parte de los miembros, sistemas de control, división estricta del trabajo, estructura jerárquica, reglas y procedimientos predeterminados y toma de decisiones basadas en informes.

Como se puede observar esta idea de apreciar y orientar una organización, estaba apegada a mecanismos rígidos, que no contemplaban la diversidad y transformación que se lleva a cabo dentro de una organización.



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

Por tanto, esta visión estaba apegada a la idea de un concepto cultural particular y específico de la organización, sin embargo, en ese momento de ruptura se comienza a "comprobar la importancia de los "procesos" frente a las "estructuras" sociales, la utilidad de aplicar metodologías "cualitativas" en lugar de las estrictamente "cuantitativas" (Ruiz; 1995:215)

Para ese entonces, se observa a la cultura de la organización como un elemento fundamental para su funcionamiento, es decir, el reconocimiento del factor humano dentro de ella, hace necesario tomar en cuenta los elementos culturales que la constituyen y su relación con la eficiencia de la organización.

"La cultura se nos muestra así como un recurso fundamental en la optimización de la organización" (Pérez; 1998 :14) El estudio de la Misión, el Liderazgo, los Valores, Comportamiento, Mitos, Ritos, Símbolos Comunicación y Claridad Organizacional es importante para mejorar el funcionamiento de la organización.

El estudio de la cultura dentro de las organizaciones surge como una necesidad de comprender la actuación del ser humano dentro del trabajo, lo cual implica, por tanto su intervención en la actividad de la organización.

El término de cultura "proviene de una reflexión sobre la forma en como el hombre percibe, planea y construye su mundo, incluido el organizacional" (Pérez;1998:53).

Para el estudio de este concepto surgen varias escuelas de pensamiento que generan conceptos para caracterizar a la cultura .

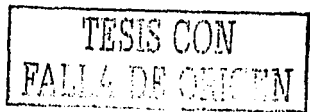
La Escuela de pensamiento Antropológico que establece dos visiones sobre la cultura:

- a) "Versiones que integran vida social y vida cultural (Coherencia-armonía entre sociedad y cultura) (un solo modo de integración entre sociedad y cultura: isomorfismo" (Pérez; 1998 :54)
- b) Versiones que establecen una diferenciación entre vida social y vida cultural. (Diferencia de ritmos y procesos entre sociedad y cultura-Kroeber y Parsons). (Múltiples modos de integración. Clifford Geerts)

La Escuela Funcionalista de Malinowski que concibe a la cultura como un mecanismo que le permite al individuo enfrentar mejor los problemas que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal, trata "sobre las necesidades humanas y su influencia en la vida organizacional" (Pérez; 1998 :55)

La Escuela Estructuralista-Funcionalista, donde la cultura tiene la "función de enculturización o si se prefiere cultivo de aquellas actividades, valores, hábitos y creencias adecuadas al funcionamiento organizacional" (Pérez; 1998 :56)

La Escuela Ecológico-Adaptacionista que concibe a la "cultura como un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos"(Pérez; 1998:57)



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

Todas estos conceptos que cada una de las corrientes de pensamiento antes mencionadas, han servido para establecer las relaciones que existen entre la cultura y la organización, de manera que se identifiquen los elementos culturales que puedan orientar el mejor funcionamiento de la organización.

5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ANTAD

Para entender como está conformada la cultura organizacional de la ANTAD, se tendrán que ubicar los elementos que sirven para definir sus rasgos culturales.

La Misión de la ANTAD

La Misión "es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros" (Pérez; 1998 :23) y sirve para darle un sentido y propósito a la organización, así como para establecer metas claras que le permita definir acciones y comportamientos.

La Misión permite conocer el camino y el fin de la organización, asimismo orienta el trabajo diario de sus miembros, con el fin de que cumplan un objetivo común.

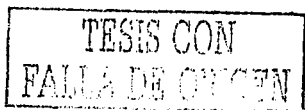
Las características fundamentales de la misión son:

- a) Vincula el esfuerzo del individuo con las funciones de las distintas áreas, para guiarlas hacia los fines de la organización, con lo cual se evita el desvío y desperdicio de energía.
- b) Capta la atención y el entusiasmo de los grupos.
- c) Da un sentido histórico y social a la organización.
- d) Contempla a todos los miembros relacionados con la organización, empleados, proveedores, sociedad, estado, etc.
- e) Conformar ideales y conceptos de excelencia para la organización.
- f) Es de largo plazo
- g) Es cualitativa y no cuantificable
- h) "Es compatible-congruente, con las políticas, costumbres y normas formales..." (Pérez; 1998 :25)
- i) Su propósito es común
- j) Permite recuperar la historia de lo que ha sido la organización
- k) Es defendible
- l) Su redacción es clara y concisa

De esta manera como se apunto en el capítulo dos de la presente investigación, cuando se abordó la estructura formal de la ANTAD, se encontró que su Misión está claramente definida, asimismo la organización creo lo que denomina Visión para reforzarla.

Recordemos que la Misión de ANTAD es:

"La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C." es una organización de servicio que representa los intereses legítimos de sus asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores para satisfacer las necesidades del consumidor" (Guía ANTAD, 2000)



Asimismo su Visión habla de:

"Ser un organismo modelo, reconocido por su liderazgo y vanguardismo, ofreciendo con excelencia servicios de calidad en base a la participación de sus asociados y al profesionalismo de su equipo de trabajo, capaz de desarrollar y realizar proyectos y programas que promuevan la competencia leal, el comercio formal y la productividad, colaborando en la formación y desarrollo del personal involucrado que lo integra (Guía, 2000)

Como podemos observar el propósito de la ANTAD está claramente definido en su misión, le da un sentido social a sus tareas, promoviendo la legalidad y el desarrollo de sus asociados, a fin de contribuir al bienestar de los consumidores, es decir, establece la relación directa entre función individual e institucional.

Contempla a los grupos vinculados con el comercio detallista, al personal que conforman las tiendas de autoservicio y departamentales a nivel nacional, y que forman el grupo de asociados para la ANTAD, asimismo incluye a los consumidores y aboga por su bienestar.

Esta creada en términos cualitativos, lo cual le permite ser trascendente y mantenerse hasta nuestros días, después de 20 años de funcionamiento organizacional.

Por lo tanto, la misión de la ANTAD está claramente definida y surge como el fundamento de su cultura organizacional, ya que para llegar a su cumplimiento, creó áreas que atendieran a cada uno de los propósitos, es decir, conforma departamentos legales, comerciales, de capacitación y atención a asociados para brindar sus servicios.

Este concepto ideal de organización se puede lograr a través de la utilización de cuatro recursos.

1. Visión: Que se refiere a "lo que se quiere ser en el futuro a partir del reconocimiento de lo que es la empresa y de los que implica la proyección del negocio" (Pérez; 1998 :27)
2. Estrategia: Es el "diseño del movimiento de largo plazo del conjunto en base a fortalezas y debilidades, la visión empresarial y los retos y las oportunidades" (Pérez; 1998:27)
3. Tácticas: Acciones específicas y de corto plazo que hacen concreto la misión, la visión y las estrategias
4. Negocio: Se refiere a "lo que se hace en concreto. Productos y servicios de la empresa, los clientes con que cuenta, el mercado, la tecnología y las ventajas competitivas" (Pérez; 1998 :27)

Finalmente todos estos elementos definen los objetivos de la organización, que se refiere al "destino operativo de toda la actividad organizacional. Implica la acción específica, los parámetros de evaluación, el plazo de cumplimiento, el responsable de su realización" (Pérez; 1998:27)

En la ANTAD, existe un propósito claro como ya se apuntó, asimismo existe una Visión de la organización que busca el reconocimiento de quienes están involucrados en el comercio detallista, abogando por ser una organización de vanguardia y liderazgo, es decir, le es importante el reconocimientos de sus logros hacia el exterior.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

Sin embargo, la organización no define Estrategias, ni Tácticas para cumplir sus metas, es decir, no tiene diseñado un conjunto de acciones encaminadas que concreten sus propósitos, por lo menos, formalmente.

No obstante la ANTAD ha definido sus objetivos, basada en la misión y visión organizacional, estos objetivos, retomando lo expuesto en el capítulo dos, son:

- Promover la libre competencia leal y honesta
- Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva en beneficio del consumidor
- Fomentar el intercambio de información y experiencias para mejorar la operación comercial
- Capacitar al personal de sus asociados para promover su desarrollo

Sus objetivos contemplan la satisfacción de sus asociados, sin embargo, no contempla los beneficios para el personal que integran la organización

5.2.1. Comportamiento, actitud y valores organizacionales

Los valores son elementos que guían el comportamiento de los miembros dentro de una organización, por lo cual es fundamental identificarlos e intervenir en ellos para moldear la actitud de las personas y mejorar su disposición ante la organización.

A través de los valores podemos definir el comportamiento de los actores, ya que los valores nos ofrecen información sobre las convicciones de la organización, ofrecen pautas de control, regulación, estimula y da sentido al comportamiento.

Los valores se pueden transmitir e integrar a la organización a través de la comunicación, de la conducta, de la tolerancia y el reconocimiento.

- a) Comunicación: Hacer visibles los valores y ofrecer identidad a sus miembros.
- b) Conducta: Los líderes formales dentro de la organización son quienes a través de su conducta deben comunicar los valores.
- c) Tolerancia: Respetar la condición social, política ideológica, etc. de cada persona dentro de la organización.
- d) Reconocimiento: Agradecer a los miembros de la organización sus ideas y conocimiento y recompensar el seguimiento a los valores estipulados por la organización.

Dentro de ANTAD, existen valores dados por los propósitos de la organización, que se apegan a los conceptos de legitimidad, honestidad, promover el desarrollo y la capacitación de sus asociados en beneficio del consumidor. Los valores están encaminados a inculcar en sus miembros conceptos de rectitud y honestidad que se ven reflejados en el trabajo cotidiano.

Los actores dentro de la organización promueven la honestidad en sus actividades, por ejemplo, la asociación y su personal participan en campañas de beneficio social, tal es el caso de la última campaña que promovió junto con fundación Televisa y UNETE, presidida por Martha Sahagun de Fox, denominada "Tu cambio por la educación.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

En esta campaña, la ANTAD promovió entre sus tiendas de autoservicio asociadas un programa de redondeo, a fin de que los fondos recaudados fueran destinados a la educación de niños de escasos recursos.

Asimismo, ha participado en campañas de apoyo a personas con bajo poder adquisitivo, solicitando a las tiendas disminuir sus precios en productos de canasta básica, etc. Este tipo de campañas, así como el apoyo al comercio organizado, son valores que promueve la asociación entre sus integrantes y estos a su vez, se encargan de difundirlos, en este sentido, podemos decir que sus valores son fuertes y apegados a ofrecer servicios tanto a sus asociados como al consumidor.

5.2.2. Conocimiento Organizacional

El conocimiento dentro de la organización " es el conjunto de habilidades, saberes, experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa" (Pérez; 1998 :33). Para obtener este conocimiento las organizaciones implementan mecanismos como : Valorar el conocimiento, desarrollar programas , reconocer y promover la preparación de sus integrantes, identificar lo que no se sabe para propiciar su conocimiento y generar condiciones adecuadas para propiciar propuestas y experiencias.

Dentro de ANTAD el conocimiento se reconoce en el proceso de selección de personal, es decir, es requisito contar con una carrera universitaria, sin embargo, estos conocimientos no se desarrollan ni se promueven después de que se ha ingresado a la empresa.

Existen cursos de capacitación para el personal que están encaminados básicamente a actividades operativas, sin embargo, no existen seminarios, o cursos donde la intención sea desarrollar sus conocimientos y propiciar un máximo avance profesional.

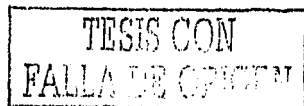
Paradójicamente la ANTAD no provee a sus miembros internos de estas herramientas, sin embargo, procura la capacitación constante el personal que integra a las tiendas comerciales, para lo cual ha creado la UNICORP, (Universidad Corporativa ANTAD), donde se capacita a compradores, personal de comercialización , y mercadotecnia, a fin de que puedan desarrollar mejor sus actividades.

En este sentido, la ANTAD se preocupa por ofrecer servicios a sus clientes externos, que en este caso son los asociados, sin embargo para su personal no genera cursos, seminarios, o capacitación adecuada a sus necesidades. Como ya se ha mencionado durante esta investigación, la organización ofrece cursos, que no cubren con las expectativas de sus empleados.

5.2.3. Claridad Organizacional

"La claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc." (Pérez;1998:28), posibilita el control, evita la angustia entre sus miembros y permite el funcionamiento sencillo de la organización.

Una organización puede no tener claridad cuando: No se facilita la información que posibilita el trabajo de sus miembros, falta definición de las expectativas organizacionales e individuales, no se informa sobre los criterios de evaluación para cada miembro y cada grupo, no se hacen del conocimiento las expectativas y efectos del entorno, etc.



Las organizaciones deben procurar difundir toda la información necesaria a sus empleados, sobre la organización y sobre lo que esperan de ellos, esto permitirá mayor identificación con la empresa y puede eliminar ambigüedades en la percepción de quienes la integran.

Para obtener Claridad Organizacional deben considerarse los siguientes elementos:

1.-INFORMACIÓN QUE POSIBILITA EL TRABAJO

- a) Integración de las metas personales y grupales
- b) Sensibilizar a cada quien de la finalidad de sus funciones y los apoyos que requiere
- c) Sensibilizar sobre la necesidad de colaboración entre los miembros.
- d) Precisión de Funciones, delimitación de responsabilidades y descripción de puestos.
- e) Información sobre el producto o servicio que ofrece la organización
- f) Información sobre las reglas, proyectos y decisiones
- g) Información sobre líneas jerárquicas y responsabilidades.

2.-DEFINICIÓN DE EXPECTATIVAS

- a) Revaloración del individuo: Reconocer los valores y las necesidades de los miembros, adaptar las condiciones organizacionales a las necesidades individuales y establecer condiciones de libertad y superación.
- b) Evaluación de potencial y planeación de desarrollo: "Evaluación del potencial de los empleados como instrumento para determinar lo que la empresa espera de ellos" (Pérez;1998 :30). Acciones de desarrollo, cursos y seminarios.
- c) Sistema de compensación y condiciones de trabajo: Salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, desarrollo, salarial, etc.
- d) Evaluación de puestos: "Descripción sobre lo que se espera de cada puesto- habilidades, conocimientos, esfuerzo y responsabilidades requeridas-" (Pérez; 1998:30). Diseño de carreras atractivas que permitan ascensos y movimientos.
- e) Determinación de expectativas viables: Posibilidades de desarrollo, plan de carrera.

3. FORMAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

- a) "Determinación de lo que valora y evalúa una empresa en sus empleados" (Pérez;1998 :31)
- b) "Determinación de los rubros, áreas o características que se van a evaluar y el peso específico que corresponde a cada área, rubro o característica" (Pérez; 1998:31)
- c) Auditorías de procedimientos
- d) Utilización de la información obtenida para generar retroalimentación entre los miembros y orientar su actuación.

4. VISIÓN, DEMANDAS, EXPECTATIVAS Y EFECTOS DEL ENTORNO

- a) Situación y futuro de la organización
- b) Imagen de la organización; que se piensa, de qué forma la percepción externa puede afectar el trabajo interno
- c) Opiniones y demandas de los clientes
- d) Opiniones y demandas de los proveedores

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

A partir de estos elementos podemos ubicar la claridad que existe dentro de una organización, tal es el caso de la ANTAD, donde encontramos que no existe desde el proceso de selección de personal hasta las tareas del empleado ya dentro de la organización no se encuentran definidas.

Cuando se selecciona al personal no se le proporciona información que haga posible su trabajo, ya que no hay cursos de inducción, que provean de información sobre su papel en ANTAD, sobre las expectativas organizacionales, tipos de evaluaciones y situación de sus clientes internos.

Debido a que no existen manuales de procedimientos, tampoco se define claramente, la forma de realizar las funciones, tiempos de realización, etc. Los miembros de ANTAD, aprenden a definir funciones y tiempos de respuesta a través del trabajo diario.

Dentro de esta organización no se hace del conocimiento cuál es la Misión, Políticas u objetivos organizacionales, ni que metas a mediano y largo plazo pretende conseguir.

La ANTAD determina las necesidades de sus miembros, las condiciones salariales, prestaciones de ley, etc., así como las responsabilidades y actitud de servicio que deben tener ante sus tareas, sin embargo, no se especifica las formas de evaluación, ni los rubros que se califican para determinar ascensos o movimientos dentro de la organización.

Mientras que el entorno para ANTAD es muy importante, por tanto constantemente se les informa a sus miembros, la situación de las tiendas comerciales asociadas, a fin de que estén enterados de los cambios o necesidades de las mismas y poder actuar adecuadamente en una situación contingente.

Asimismo en el área de ventas se realizan encuestas con los clientes para conocer si los servicios de ANTAD son los adecuados y cuáles son sus necesidades.

5.3.COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación, sirve como un mecanismo para orientar la actuación y el comportamiento de los miembros dentro de una organización, permite establecer el sentido organizacional, explicar las metas organizacionales, los criterios de productividad, etc.

De esto se deriva, la creación de instrumentos de comunicación dentro de las organizaciones, utilizando símbolos verbales y no verbales, dirigidos al interior y exterior de la organización y que permitan articular las relaciones, dar orden, coherencia y unidad a la organización.

La comunicación, por tanto, se convierte en un vehículo importante que permite generar identificación y consolidar la identidad organizacional

Los Instrumentos Comunicativos que propone la cultura organizacional y que menciona Pérez en su libro Recursos Culturales de la Organización (1998) son:

a) Símbolos verbales

Se refiere a Mitos, ideologías principios y valores

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

b) Símbolos no verbales

Hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, arquitectura, emblemas, uniformes, colores institucionales, afirmaciones no verbales, o héroes.

Productos

- Glosarios, abreviaciones, metáforas, lemas, cuentos, historias, signos
- Léxicos, lenguajes, epopeyas, leyendas, retórica, diversiones
- Diseño del espacio, comportamientos, actitudes, objetos institucionales como (ceniceros, plumas, lazas, etc.) y reconocimientos institucionales

En ANTAD, se generan instrumentos comunicativos encaminados a reforzar costumbres, ceremonias, retórica y emblemas. Esto es, la asociación desde su surgimiento hasta nuestros días promueve y mantiene entre sus miembros la conservación de costumbres y ceremonias, tal es el caso de las Convenciones que realiza cada año.

Si bien estos eventos generan ganancias económicas importantes para ANTAD, también se ha convertido en una ceremonia para la cual todos sus integrantes deben prepararse, sobre todo para la que se realiza en Guadalajara, Jalisco desde hace 20 años.

Para ella, se prepara toda clase de material promocional, mantas con el logotipo, de la asociación, folletería destacando, la misión, visión y objetivos. El persona del sexo femenino, recurre a la utilización de uniformes para lograr que el personal de staff sea identificado durante el evento, más allá de una feria de exposición, la Convención se ha convertido para los miembros de ANTAD en una ceremonia, que la convierte en uno de los eventos más grandes y tradicionales relacionados con el comercio detallista.

La retórica institucional se establece siempre a través de los líderes de la organización, quienes promueven el servicio de calidad a los asociados, incitando a los miembros de ANTAD, a generar una actitud de servicio que beneficie y satisfaga siempre, las necesidades y expectativas de socios, clientes y proveedores.

En este sentido y gracias a sus 20 años de existencia, la "tradicional Convención Nacional para el Comercio Detallista" que organiza ANTAD, ha generado infinidad de historias acerca acontecimientos previos y durante el evento. Estas historias forman parte entonces, de un constructo cultural conocido y reconocido por los miembros; estas anécdotas dotan de un sentido de identidad a la organización.

5.3.1. Liderazgo Organizacional

Desde la perspectiva cultural el líder se encarga de interpretar y reforzar la identidad y sentido colectivo de la organización, es decir, su papel es de conciliar las diferencias entre los individuos y asegurar la cohesión (Pérez; 1998:37).

El liderazgo tiene un papel simbólico, en tanto es una fuente de información para conocer las reglas del juego a partir del ejemplo (Abravanel;1992 :52)

En ANTAD, el líder reconocido por la organización es el Director General, quien desde el surgimiento de la asociación, se ha mantenido dirigiendo sus actividades. Este actor es el vocero oficial de la organización, a través de su experiencia y conocimiento en el ámbito

del comercio y liderando asociaciones similares, ha obtenido el reconocimiento de sus subalternos.

Sin embargo, este liderazgo también proviene de prácticas de coerción constantes hacia el personal, quienes por temor o respeto, han llegado a considerarlo un líder autoritario, exigente, pero perfeccionista y buscador de la calidad en los servicios.

5.3.2. Cómo definimos la Cultura Organizacional de ANTAD

A partir de los recursos que han sido mencionados en el apartado anterior podemos acercarnos a definir el tipo de cultura que rige a la ANTAD, lo cual se convierte en un elemento importante para su análisis.

Los recursos culturales con los que cuenta la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. establecen el sentido de la organización, así podemos decir que, el *Propósito* de la ANTAD está claramente definido ya que se deriva de la Misión y Visión de la organización.

El propósito de la ANTAD establece a una organización de servicio, que promueve los intereses legítimos de sus asociados y el desarrollo del comercio detallista en México. En este sentido la organización ofrece dirección y metas claras para la realización de sus acciones.

Los *Valores y el Comportamiento* que fundan a la ANTAD, fomenta entre sus asociados la competencia leal, honesta y legítima, asimismo, abogan por el desarrollo y la capacitación del personal asociado, estos valores que surgen de su Misión, Visión y Objetivos, es trasladada a los miembros de la organización, quienes deben apoyar y fomentar el trabajo leal, la legitimidad y la honestidad en sus funciones, con el fin de ofrecer el servicio para el cual está creada la asociación.

El *Conocimiento* en ANTAD, es un elemento importante para seleccionar al personal, ya que todo el personal, con excepción de el administrativo y servicios cuentan con carrera universitaria, sin embargo, al interior de la organización no se desarrolla, reconoce, o promueve este conocimiento. Existen cursos para el personal, pero que están enfocados, a la utilización de programas de computación, como excel o word, así como de algunos temas relacionados con sistemas o programas computacionales que se utilizan en las actividades laborales cotidianas.

Sin embargo, no se crean cursos o talleres para ofrecer capacitación al personal, no se desarrollan sus capacidades, el valor del conocimiento, radica en los años que una persona lleva desempeñando cierta función y radica en la antigüedad que lleva en la organización.

La *Claridad Organizacional* en ANTAD, es uno de los problemas que se ha encontrado a lo largo de esta investigación, ya que existe poca información que posibilite el trabajo, es decir, la organización no difunde claramente a sus miembros cuál es la Misión, Visión y Objetivos de la organización, sobre las funciones de cada miembro y su injerencia dentro de las metas generales de la asociación.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

No existe claridad en cuanto a los criterios de evaluación individual y grupal, consecuencia de que no existe clara definición de los objetivos de cada área, no existe definición de reglamentos y procesos de trabajo.

La *Comunicación* dentro de la ANTAD, es descendente-vertical y ascendente-vertical entre rangos medios e inferiores, sin embargo entre personal del mismo rango, es horizontal. Y aunque a través de ella, se han establecido ceremonias, retórica y emblemas, estos recursos están encaminados a mejorar el servicio externo, sin embargo, no fortalecen de manera considerable la cohesión interna.

El *Liderazgo* dentro de ANTAD está inmerso en un contexto de autoridad, ya que se ejerce el poder, específicamente por el Director General, se utiliza la imposición y existen privilegios para ciertos miembros de la organización, a pesar de ello, este tipo de liderazgo ha contribuido a mantener la cohesión de los grupos que conforman la asociación, que sin embargo, genera irremediamente costos psicológicos y emocionales.

La *Imagen Externa* de la ANTAD, es ciertamente positiva, sobre todo dentro del grupo de cadenas comerciales asociadas, quienes aunque aparecen un tanto renuentes a participar en algunos de los eventos que realiza la organización, apoyan y reconocen la labor de ANTAD, en los procesos relacionados con el comercio detallista.

Gracias a sus Convenciones, la ANTAD se convierte para los industriales en alimentos y mercancías generales, en una plataforma comercial importante, ya que actúan como enlace entre aquellos proveedores que desean colocar su producto y las grandes tiendas comerciales que los pueden poner a la venta.

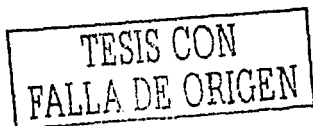
Por todos estos rasgos podemos establecer que la Cultura Organizacional de ANTAD es Fuerte-Funcional, ya que los valores están claramente definidos y aunque no se difunden, de forma masiva, los actores con mayor antigüedad son quienes se encargan de hacerlo con el personal que tienen a su cargo, o bien pueden ser consultados en cualquiera de las publicaciones que genera la organización y pueden ser vistos como parte de la decoración en las instalaciones.

Estos valores rigen la conducta de quienes laboran en la organización, asimismo permiten alcanzar la misión y cumplir las metas, se genera cohesión, aunque por la vía de autoridad, y se cumple con las funciones para las cuales ha sido creada. En este sentido la ANTAD es funcional, porque en situaciones de crisis puede adecuarse y afrontar las incertidumbres.

5.4. LA ANTAD: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ORGANIZACIONALES

La Cultura y la comunicación dentro de las organizaciones está definida por las percepciones y el actuar de los miembros dentro de ella, las cuales representan un vínculo de unión y ofrecen sentido a sus labores y estancia en ella

Por ello la cultura sirve para crear en los miembros elementos de adhesión que les permitan encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, mientras que la comunicación sirve para generar acuerdos y fortalecer la vida de la empresa.



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

El sustentar una cultura y comunicarla a sus miembros permite cohesionar los objetivos individuales, grupales y de toda la organización, sin embargo, esta tarea es difícil, ya que no solo basta persuadir o convencer a los miembros, sino que debe fomentarse sus libertades, reconocer y tomar en cuenta sus diferencias.

Estas diferencias se generan de las imágenes que cada miembro de la organización posee de varios aspectos con los que se relaciona, por ejemplo, sobre la imagen oficial, personal o del líder, así como de los objetivos, misión, valores, liderazgo, procesos de trabajo y presencia externa.

La consideración de estas diferentes imágenes sobre los distintos aspectos que componen la organización, permite conocer los diferentes enfoques que cada miembro posee de ella, estos datos ofrecen entonces distintas maneras de fortalecer la cultura y comunicación organizacional, que haga más eficiente y eficaz los procesos y procure el beneficio de sus miembros.

A continuación se presentarán las distintas percepciones que fueron encontradas durante la investigación realizada en ANTAD, estas diferencias se establecieron en cuatro niveles:

- a) Referente al Entorno
- b) En relación a la estructura formal
- c) Referente a los procesos de trabajo y la interacción entre los actores
- e) Y en relación a la Comunicación dentro de la organización.

Las percepciones que pudieron ser obtenidas son a partir de la visión de los Empleados de rangos medios e inferiores, y de los Líderes (Director General, Subdirectores, Gerentes)

Cabe señalar que estas diferencias y similitudes han sido consideradas a través de un trabajo de inferencia, deducción e inducción, generados de los diagnósticos finales de cada uno de los capítulos que constituye la presente investigación.

Similitudes y Diferencias organizacionales dentro de ANTAD:

- a) En relación al Entorno:

SIMILITUDES

Se pueden establecer Similitudes en los miembros que integran ANTAD, ya que consideran de suma importancia conocer las necesidades y exigencias de sus asociados. Todas las áreas tienen como meta proporcionar atención y servicios a las cadenas comerciales.

Las reuniones constantes con representantes de las tiendas de autoservicio y departamentales, aplicación de encuestas, solicitud de comentarios respecto a los servicios que presta la asociación, son regularmente evaluadas en ANTAD.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

A nivel interno todas las áreas procuran ofrecer la mejor atención a sus asociados, así como a los industriales que participan en sus Convenciones, para lo cual, crean grandes cantidades de productos donde promueven sus servicios entre el comercio organizado, y participan en campañas de beneficio social,

Para los miembros de ANTAD el mantenimiento de su imagen ante públicos externos es fundamental, por lo que también, procuran tener presencia entre Industriales, Cámaras de Comercio, Asociaciones Comerciales, Cúpulas Empresariales, Instituciones Gubernamentales e Instituciones Legislativas.

b) En relación a la Estructura Formal.

SIMILITUDES

1) Se encontraron entre los miembros de ANTAD, que existe conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos organizacionales, esto guía las tareas dentro de la asociación y en sus procesos.

2) Gracias a la investigación y las entrevistas realizadas se logró establecer que los miembros coinciden en que no existen manuales de procedimientos, objetivos de área definidos, y funciones específicas no claras.

Los miembros coinciden en que la carencia de estos elementos provoca ineficiencias en los procesos productivos y por lo tanto entorpece las interacciones y la comunicación entre los miembros involucrados, ya que no pueden definir cuáles son sus alcances y limitaciones.

Se hace referencia a la necesidad de crear objetivos de área claros, crear documentos que expliquen formalmente las funciones de cada área, las políticas y reglamentaciones.

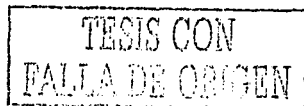
3) Se estableció que la organización desconoce los perfiles de puesto que deben tener quienes deseen ingresar a la organización, el proceso de selección de personal no es claro, ya que se contrata a una consultoría externa para fines de selección.

4) No existen procesos definidos y concretos de socialización dentro de ANTAD, ya que no se le informa al nuevo integrante, de quién es la organización, cuáles son las metas que persigue, no se informa de forma completa sobre las funciones a desempeñar, y por tanto, no existe curso de capacitación para explicar cuáles son las tareas a realizar y que es lo que la organización espera del nuevo miembro.

DIFERENCIAS

1) Se encontraron diferencias de percepción sobre la rotación de personal en ANTAD, el primer grupo, al que pertenecen los miembros de rangos medios y bajos, observan una alta rotación de personal, y esto debido, a que la organización no define a cada miembro lo que espera de él, cuáles son sus funciones y que es lo que busca la organización en conjunto.

El Actor 1 entrevistado, que pertenece a rango medio comenta al respecto, que los procesos de inducción, socialización y la capacitación en ANTAD, no son claros, por lo que el nuevo miembro debe aprender con el trabajo diario y a través, de la dinámica



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

ensayo y error. Por tanto es factible que el personal de nuevo ingreso cometa errores que hagan ineficiente su trabajo.

Esta poca claridad organizacional impide al miembro de ANTAD, desempeñe sus labores correctamente o dirija su comportamiento apegado a lo que la organización espera de él, por tanto, viene la ruptura del contrato laboral o bien la insatisfacción. Cabe señalar que durante la investigación se observaron al menos 2 bajas en un lapso de 4 meses, donde la asociación fue quien finiquitó la relación laboral.

En este sentido, es pertinente comentar que tras los errores cometidos en lo procesos de producción, los miembros hacen factible su salida de la organización, es decir, los errores son elemento para cesar contrato. La ANTAD, informa del cese del contrato el mismo día en que la persona deberá abandonar la empresa.

En tanto, los miembros de gerencias, y directivos, argumentan oficialmente que no existe rotación de personal, que no se han generado bajas significativas y que promueven el desarrollo del personal, que se desarrollan sus capacidades y que no es solo cuestión de despedir al personal, sino que se busca mayor desarrollo para él y mejores expectativas.

2) Se encontró que existen diferencias de percepción en relación a la motivación, entre los rangos medio inferior. Se estableció que la motivación es mayormente económica y que los aumentos incitan al mejoramiento de las tareas, sin embargo, la empresa no los provee de motivación emocional, basada en expectativas, desarrollo, crecimiento y bienestar dentro de la organización.

En este sentido, conocen la nueva creación de un área de recursos humanos, compuesta por sólo una persona contratada para laborar medio tiempo, sin embargo, no están al tanto de cuál es el objetivo de su creación, ni cuáles son sus funciones, sobre todo en lo relacionado al manejo de recursos humanos.

Por su parte, las gerencias y directivos consideran oportuna e importante la creación de esta nueva gerencia, ya que proporciona a los empleados la motivación que necesitan, los provee de mayores lazos de identificación con la ANTAD, no solo el sentido monetario.

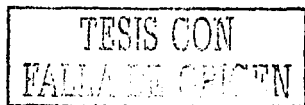
Este grupo considera que la motivación, debe estar dirigida únicamente a los rangos medios-bajos y abogan por cursos que no contemplan las necesidades motivacionales de sus colaboradores.

Consideran, por lo menos en el discurso, que el personal es proactivo porque desea sentirse útil, no sólo por temor a ser despedido, asimismo consideran que el ambiente es favorable en la organización y que los actores en general están satisfechos dentro de ella, no únicamente por las cuestiones salariales, sino porque se les está motivando a través de la nueva área

c) En relación a los Procesos de Trabajo y la Interacción de los Actores

SIMILITUDES

1). Tanto el grupo de rangos medio-inferior como gerentes coinciden en que los procesos de trabajo tienen problemas y que son eficaces pero no eficientes.



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

2.) Asimismo, ambos grupos consideran que no se encuentran bien establecidas las funciones de cada área.

3) En relación al Liderazgo consideran que el líder de la organización es el Director General, por su experiencia dentro de ANTAD, por sus conocimientos sobre el comercio organizado y por la dirección que le ha dado desde hace 20 años a la asociación.

DIFERENCIAS

Las diferencias se han localizado particularmente en los procesos de trabajo:

1) Los rangos medios-inferiores, consideran que los retrasos dentro de los procesos intervienen personas ajenas a las áreas, se centralizan las decisiones y autorizaciones en Dirección General, no hay el número de personas suficientes para realizar el trabajo,.

Consideran que las relaciones personales entre los grupos líderes crea conflictos de interacción con los demás elementos o áreas.

No se informa a los miembros involucrados en los procesos sobre los requerimientos y las solicitudes de otras áreas.

Consideran que debe existir comunicación más formalizada entre áreas, por ejemplo solicitudes escritas, para evitar confusiones, malas interpretaciones. En este sentido, los acuerdos se realizan verbalmente cara a cara entre gerencias, lo cual, es considerado como ineficiente ya que genera distintas interpretaciones de las tareas y no informa a todos los involucrados.

En cuanto a las interacciones entre los actores se este grupo considera que durante la toma de decisiones intervienen elementos de índole personal, lo cual genera, conflictos y evita que cada uno asuma las responsabilidades que le corresponden.

No hay revisión de los productos que se realizan, ni supervisión de las tareas, para detectar errores, antes de que otra área intervenga en el proceso y existan retrasos, mayor costo económico y psicológico.

En tanto las Gerencias o Jefaturas de Área, no admiten la centralización en la toma de decisiones, más bien consideran que tienen la libertad de decidir y autorizar. Asimismo no dan prioridad a la contratación de mayor personal para sus áreas.

Aceptan tener relaciones personales, sin embargo, argumentan que éstas no intervienen en su actuar diario ni en la toma de decisiones, así como las diferencias personales que pudieran tener con los demás miembros de la organización.

Consideran que las solicitudes y acuerdos deben realizarse cara a cara, y que pueden lograr mejores resultados con la comunicación verbal. Para ello cada gerente de área participa cada lunes en reuniones para dialogar sobre la situación actual de sus áreas y cuáles serán las tareas a realizar.



Finalmente argumentan que se verifica y se supervisan los procesos y el trabajo de sus colaboradores para obtener mejores resultados.

d) En relación a la Comunicación Organizacional

DIFERENCIAS

1) Se encontró que la comunicación es ineficiente entre los miembros de la ANTAD, el primer grupo señalado hasta ahora, aprecia que la comunicación oral cara a cara es inadecuada, ya que crea confusiones y no hace llegar claramente los requerimientos.

No existe retroalimentación entre sus jefes inmediatos y directivos para expresar sus necesidades, acuerdos, desacuerdos y tomar decisiones en conjunto. No se reconoce la labor diaria, ni se comunica la importancia de su trabajo para la organización.

Existe generalmente retroalimentación negativa, sobre todo cuando se generan errores.

Existe imposición de decisiones por parte de los gerentes, no se solicita opinión o se dialoga para realizar acciones encaminadas a cumplir las metas del área.

2) Los gerentes y directivos por su parte, consideran que la comunicación es sencilla en sus áreas debido a que todas ellas cuentan con solo dos miembros, por lo que la comunicación más formalizada no sería eficiente.

Consideran que existe retroalimentación entre sus compañeros y colaboradores, a fin de conocer sus necesidades y su opinión en relación a determinadas actividades.

Afirman que existe imposición de decisiones, pero que no se realiza arbitrariamente, si no que se le explica al personal subalterno, el por qué de esa decisión, asimismo fundamentan la imposición de las decisiones basados en la autoridad que les da su jerarquía.

5.4.1. Problemática y áreas de atención en la ANTAD

Al considerar las diferencias y las similitudes en las percepciones que poseen los miembros de la ANTAD, podemos establecer con mayor facilidad la problemática organizacional a la que se enfrenta.

A partir de esto se localizaron problemáticas relacionadas con la estructura formal, los procesos productivos, interacción entre los actores y procesos de comunicación.

En relación a la Estructura Formal de ANTAD, se localizó un primer problema relacionado a la inexistencia de manuales de procedimientos, reglamentaciones, objetivos formales de cada área y documentación acerca de políticas, etc., así como sobre las funciones que formalmente debe desempeñar cada área.

Esta es una problemática compartida por la mayoría de los miembros en la organización, quienes consideran que es importante crear y establecer claramente toda esta información de manera formal, a fin de que cada uno de los miembros, conozca cuáles son sus obligaciones, derechos, alcances, así como, las de las áreas de toda la organización.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

El segundo problema está relacionado con la selección de personal, es decir, no existen procesos formales de inducción y socialización a la ANTAD, lo que implica, que no se ofrezca información sobre la organización, lo que espera de sus miembros, no se especifican las funciones exactas de cada integrante, no hay capacitación para el desempeño de actividades, por tanto, los miembros deben de aprender sus tareas a lo largo de su estancia en la organización, lo cual genera, errores, retrasos y costos económico y psicológicos.

El tercer problema localizado es que existe una considerable rotación de personal, ya que se resaltan los errores cometidos durante los procesos y son motivo de despido dentro de la organización, esta problemática no es compartida por las gerencias, ya que oficialmente argumentan que aun cuando se presenten errores, se promueve el desarrollo de los miembros, antes de solicitar su salida de la empresa.

Finalmente la cuarta problemática localizada, es en relación a la motivación. Los miembros de la ANTAD consideran que la motivación es primordialmente económica, ya que no obtienen, motivación que fomente su desarrollo, profesional, emocional y personal. No existen cursos de motivación adecuados a las necesidades de los miembros.

Esta problemática es medianamente compartida por los grupos medios-bajos, gerencias y directivos, ya que consideran que ciertamente no existe motivación, sin embargo, se están encaminando para obtenerla. La diferencia en este sentido es que los empleados no la perciben y las gerencias se excluyen de ese proceso, es decir, solo consideran necesaria la motivación para los empleados, y no para todos los miembros de la organización.

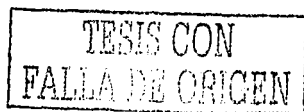
La problemática localizada en relación al Proceso Productivo y la Interacción de los Actores generó lo siguiente:

El primer problema está en que existen retrasos en los procesos productivos, lo cual genera costos económicos y psicológicos para la organización y sus miembros. Estos retrasos se deben, también a que las decisiones y autorizaciones se centralizan generalmente en el Director General y no existe revisión de los productos que genera cada área

Esta problemática es solo compartida por los miembros de rangos medios inferiores, ya que las gerencias regularmente no se ocupan de verificar o involucrarse en los procesos operativos.

El segundo problema, se centra en que no existe suficiente capital humano en cada área para realizar el trabajo, tomando en cuenta que la mayoría de los departamentos se conforman únicamente por el Gerente y su asistente. Este hecho, provoca que se trabaje bajo presión diariamente, y que la carga de trabajo repercuta en grandes costos de energía y emocionales para la organización y sus miembros.

La tercera problemática, se encuentra ubicada en la interacción de los actores, quienes ya que, no existe supervisión de los productos que generan las áreas, por tanto, es común que cuando existen errores, los actores participantes no asuman la responsabilidad y la deleguen a otro miembro más del proceso.



Los problemas localizados en relación a la Comunicación son:

La primera problemática es que la comunicación entre las áreas es ineficiente porque las solicitudes y requerimientos, se realizan de forma verbal, lo cual implica confusiones, malas interpretaciones y desacuerdos.

El segundo problema comunicativo está relacionado con la retroalimentación; entre los miembros que componen ANTAD, no existe retroalimentación sobre sus necesidades y requerimientos, la retroalimentación se utiliza como medio para evidenciar los errores dentro de los procesos o bien en el comportamiento dentro de la organización.

El tercer problema de comunicación localizado, es que no existe diálogo entre las partes involucradas en una tarea (gerente, asistente, gerente-gerente) para la toma de decisiones, más bien la decisión se impone y se comunica como una orden.

5.4.2. Proyecto de Empresa

La ANTAD surge como una organización de servicio encaminada a promover el desarrollo del comercio organizado, este concepto lo reafirma en su misión, visión y objetivos.

El establecimiento de este proyecto surge para promover y dar crecimiento al comercio, para lo cual los miembros de la asociación crean eventos, programas de capacitación, seminarios, mesas de diálogo entre los representantes de cada cadena, ofrece apoyo legal, publicaciones e información a sus asociados.

Para llegar a conseguir este proyecto, los miembros de ANTAD, específicamente los más antiguos dentro de la organización y quienes conforman el grupo líder, Gerente de Membresía, de Administración y Finanzas, así como Director General, abogan y procuran que el personal desarrolle actitud de servicio y encamine sus esfuerzos en beneficio de sus asociados.

La versión oficial de la ANTAD, promueve la capacitación entre los integrantes del comercio organizado, ofrece apoyo legal y servicios de información para sus asociados. Procura conocer sus necesidades para cumplir con las expectativas y seguir recibiendo apoyo económico y participación en los eventos que realiza.

Oficialmente la ANTAD se define como una organización de vanguardia y liderazgo, es decir, una empresa de servicio que genera beneficios importantes al comercio y desarrollo económico del país.

El personal que conforma ANTAD, considera a la asociación como una organización que promueve el comercio y crea grandes eventos que propician la competencia y el desarrollo de industriales en el ramo, sin embargo, no considera que sea una empresa de vanguardia, ya que la observa estancada y con poco crecimiento.

5.5. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

La propuesta de intervención que será presentada a continuación, está encaminada a mejorar la claridad, el funcionamiento y las interacciones de sus miembros, con el fin de fortalecer la cultura dentro de la organización y crear una mejor estancia de sus miembros dentro de ella.

La comunicación servirá como vehículo o vínculo para difundir mayor información y generar mayor claridad organizacional, disminuir los errores o retrasos generados por las deficiencias en las interacciones de los actores y desarrollar y fortalecer la cultura organizacional.

Sin embargo, habrá que destacar que aunque esta propuesta pretende fortalecer ámbitos problemáticos en ANTAD, pueden existir otro tipo de variables que generen mayor complejidad al problema. El factor humano, será por tanto una de las variables que generen o eviten el éxito de la propuesta.

La elaboración de estrategias, planes y programas en las áreas de cultura y comunicación organizacionales, pretende tomar en cuenta las diferencias existentes entre los actores y generar mejor convivencia en un ambiente de tolerancia y respeto a las distintas formas de pensamiento, sin embargo, se deben establecer acciones concretas que den lineamiento general al comportamiento de los actores dentro de la organización.

La comunicación servirá como ya se dijo, como un mecanismo que permita manejar las diferencias de los miembros organizacionales, proveer de armonía, cohesión y cooperación entre los grupos, así como fortalecer de símbolos y valores a los miembros de ANTAD, para sentirse motivados e identificados con la asociación.

5.5.1. Plataforma Estratégica

En apartados anteriores se estableció cuáles son las problemáticas que fueron localizadas durante la realización del presente estudio en la ANTAD, las cuales se pueden resumir en lo siguiente:

En ANTAD, no están claramente definidos los objetivos, y funciones de cada área, no existen lineamientos claros sobre los procesos de trabajo y las tareas que deben realizar cada unos de sus miembros.

Esta poca claridad de información, propicia que los miembros no estén concientes de cuáles son sus alcances y limitaciones como área y como individuos, por tanto, se generan problemas en las interacciones .

Esta falta de claridad, también se deriva, de que los miembros no son informados por la organización de las reglamentaciones, políticas y las expectativas que la organización tiene de ellos para la realización de tareas, por tanto, el personal cae en la incertidumbre y el nerviosismo. Aunado a esto, existe temor de ser despedido, ya que el peso, de los errores dentro de algún proceso operativo es enorme, e implica la salida de ese miembro de la organización.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

El proceso de inducción y socialización, es ineficiente si la organización no invierte tiempo y dinero en capacitación y proveer de información al nuevo personal, así como a los miembros que permanecen dentro de ella, si no informa y comunica constantemente de cuáles son sus objetivos y cómo piensa conseguirlos, generará incertidumbre constantemente..

En este sentido otra área de atención fundamental en ANTAD, es la relacionada con la motivación, y el desarrollo del personal. Durante el estudio, se estableció que la fuente de motivación más importante para los miembros es la económica, sin embargo carecen, de motivación y capacitación que desarrolle sus capacidades y mantenga su salud emocional y psicológica en la organización.

Los intentos de la ANTAD, por satisfacer esta rubro, no toma en consideración las necesidades de sus miembros, segmenta a sus grupos, considerando que la motivación y capacitación debe ser exclusiva para rangos medios y bajos.

Finalmente, otra área de atención importante, es la relacionada con las interacciones entre los miembros y su comunicación. Los procesos de comunicación carecen de claridad, sobre todo los relacionados con procesos operativos, lo cual genera retrasos y costos para la organización, esto se debe, a que la organización no ha generado canales de comunicación pertinentes para todos sus miembros, por tanto, se crean confusiones y los acuerdos son rebasados.

Aunado a ello, las percepciones de un actor en relación a otros, o las relaciones personales, negativas o positivas entre ellos, dificultan la toma de decisiones y los acuerdos, ya que las resoluciones se dan tomando partido o van a favor o en contra de ciertas personas o grupos.

La propuesta de intervención está encaminada a atender estas deficiencias, y fortalecer la convivencia entre los miembros, así como mejorar los procesos, para lo cual, deben tomarse en consideración las fortalezas con las que cuenta ANTAD, aprovecharlas y dirigirlas en beneficio de la propia organización.

La ANTAD ha fortalecido constantemente su imagen externa, es decir, se ha preocupado primordialmente por mantener su presencia en públicos externos, asociados, industriales, y todas aquellas instituciones relacionadas con el comercio organizado, para lo cual mantiene constantes reuniones y mesas de diálogo con sus miembros, a fin de establecer sus necesidades e inquietudes.

Genera constantemente eventos, cursos de capacitación, seminarios, reuniones informativas con el personal asociado e industriales, a fin de desarrollar y servir como intermediario en el proceso de comercialización. Promueve el desarrollo de los miembros que integran las tiendas comerciales, a fin de que estén mayormente capacitados para desarrollar sus funciones.

En relación al manejo de su imagen, ANTAD, desde sus inicios ha mantenido clara su misión, visión y objetivos organizacionales, que le han ofrecido identidad externa y posicionamiento dentro del comercio organizado, así como entre cámaras e instituciones gubernamentales y privadas.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

Otra de sus fortalezas es que es una organización que ofrece salarios atractivos, comparados con la situación del mercado laboral actual, así como prestaciones y aumentos que favorecen la economía de sus integrantes.

La plataforma estratégica entonces tomará en consideración la problemática relacionada con claridad organizacional, definición de objetivos y funciones de área, motivación, así como de flujos comunicativos, tomando en cuenta las ventajas que la ANTAD ha obtenido con sus públicos externos, es decir, se recuperará las dinámicas externas, y se llevarán con adecuaciones en beneficio de sus miembros internos.

El proyecto organizacional estará enfocado a definir y hacer más claras las funciones de la organización y de sus miembros, así como motivarlos y generar mayor identificación con su trabajo y con la misma organización.

Esta propuesta pretende integrar elementos simbólicos, valores hacia los miembros para consolidar una imagen interna favorable, que informe, permita el desarrollo de las capacidades y la comunicación entre los miembros y por tanto, disminuya el costo psicológico y económico.

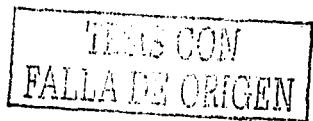
La propuesta pretende:

- Definir claridad organizacional, es decir, reglas de actuación, objetivos de área, funciones, expectativas de los actores y de la organización, con fines a conseguir las metas
- Establecer mecanismos de motivación y capacitación de todo el personal, para fortalecer la identificación con el trabajo y con la organización, de tal manera que ésta se convierta en una empresa habitable y que promueva el desarrollo de sus miembros.
- Crear canales de comunicación que permitan informar claramente de los requerimientos, difundir los propósitos de la organización, generar retroalimentación y acuerdos para la toma de decisiones.

Por lo tanto dicho proyecto denominado "Claridad en nuestra organización" se caracteriza por lo siguiente:

a) Objetivos:

- Ubicar claramente los objetivos y metas a cumplir de cada área
- Establecer a través de manuales de procedimiento, calendarios y agendas de trabajo los tiempos de respuesta, entrega y obtención de informaciones, así como de las autorizaciones que corresponden a cada proceso
- Implementar flujos de trabajo, que estandaricen los procesos y cumplan los tiempos de respuesta para entregas y generación de productos.
- Informar a todos los miembros involucrados y relacionados con el proceso sobre el establecimiento del nuevo proyecto y emitir comunicados que informen claramente los objetivos de la propuesta.
- Generar reuniones para fomentar el intercambio de opiniones sobre el nuevo proyecto, propiciando sugerencias, dudas, alternativas de solución por parte de los involucrados, de tal forma que se tenga conocimiento de que la información ha sido comprendida y al mismo tiempo permita generar adecuaciones.



c) Finalidad:

La finalidad de esta propuesta es propiciar claridad al personal que conforma ANTAD, sobre los objetivos del trabajo individual y del área, así como crear conocimiento concreto sobre los procesos y los tiempos en que deben ser realizados.

Asimismo, pretende generar información suficiente para que cada miembro involucrado en los procesos conozca los tipos de informaciones y tiempos en que debe realizar sus actividades, de tal forma que se integren complementariamente las actividades de cada área.

En relación a los actores, esta propuesta está encaminada a generar mayor certidumbre, ya que el conocimiento claro de lo que se espera de ellos, encaminará sus acciones para obtener los objetivos y al mismo tiempo les será reconocido el valor de sus actividades.

c) Justificación

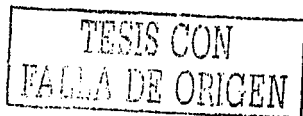
Esta propuesta surge como una necesidad de sus miembros de establecer reglas claras dentro de la organización, por tanto al crear los mecanismos formales para la realización de actividades, se podrá disminuir la incertidumbre en los actores, se propiciará mayor integración, se fomentará que cada área se responsabilice de su trabajo y de los resultados de sus colaboradores, ya que tendrán que apegarse a los procesos y a los tiempos establecidos.

Por ejemplo, recuperando el problema medido en el capítulo tres, se localizó que existieron retrasos, por falta de supervisión (Gerente de Membresía y Jefe de Comunicación) y cuellos de botella en las autorizaciones (Director General), lo cual generó problemas comunicativos entre las áreas y los miembros, así como costos económicos y psicológicos.

La propuesta será creada para atacar estas debilidades, ya que si se clarifica, e informa a los involucrados sobre los procesos, sobre quienes intervendrán en la operación y toma de decisiones, así como los tiempos de respuesta, el Gerente de Membresía y Jefe de Comunicación, tendrán claros los requerimientos y las formas de supervisión, Dirección General deberá propiciar el cumplimiento de los tiempos y no detener autorizaciones, de tal manera que el trabajo fluya y las interacciones entre los actores sean más satisfactorias.

Asimismo este proyecto permitirá que la información fluye más libremente y no se utilice como fuente de poder, que como ya vimos algunos grupos dentro de ANTAD recurren a la retención u omisión de informaciones para imponer su autoridad.

O bien las Asistentes utilizan lo que saben hacer para establecer juegos de poder con los jefes inmediatos que les permitan obtener ciertos beneficios. Por lo tanto, los flujos informativos serán más libres y permitirán controlar las desviaciones o retrasos en los procesos que resulten perjudiciales para la organización.



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

El proyecto permitirá que la información que cada área necesita, así como los procesos de supervisión y autorización, fluyan adecuadamente y el personal involucrado no retenga por más del tiempo establecido dicho insumo, asimismo, se especificara el tipo de informaciones, comunicados, etc, que se necesita, lo cual evitará desviaciones o malas interpretaciones.

En caso de que estás, se presentasen, los documentos servirán para guiar acuerdos o negociaciones, evitando que el poder se utilice indiscriminadamente y permitiendo mayor control de las acciones de los miembros.

En este sentido, habrá que señalar, que esta propuesta de comunicación es la estrategia que idealmente debe aplicarse a la organización, consecuencia de las necesidades y problemáticas ubicadas en ella, sin embargo, no debe perderse de vista que la personalidad de los actores, sus percepciones y sus relaciones de poder, podrían obstaculizar o impedir que se tengan los resultados esperados.

En este sentido, la comunicación y los mensajes de la propuesta pueden ayudar a crear mayor identificación colectiva y mejorar las interacciones, disminuir la incertidumbre y eficientar los procesos, con la intención de que ésta forma de organizarse internamente se convierta en una de las fortalezas de su cultura organizacional.

Sin embargo, las relaciones de poder, negociaciones, beneficios personales, etc., podrán repercutir en la optimización de resultados, la propuesta pretende controlar estos factores, sin embargo no garantiza el éxito completo.

El proyecto deberá ser aplicado en un tiempo determinado, en este caso se sugiere su aplicación para la Convención Nacional del Comercio Detallista que ANTAD realiza cada año.

Como recordaremos la Convención se lleva a cabo en el mes de Marzo, por tanto el plan deberá evaluarse y generarse a inicios del mes de Enero, a partir de esto realizar las adecuaciones pertinentes y aplicarse durante el evento.

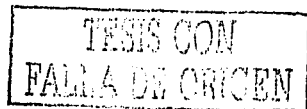
Al final del evento deberán realizarse reportes de evaluación del proceso, así como de los resultados, las interacciones de los miembros y su participación en él, a fin de obtener valoraciones y definir si es óptimo o requiere de modificaciones que lo hagan más apto.

5.5.2. Estrategia de Comunicación

Para obtener los resultados de esta propuesta de intervención debe existir una estrategia que ofrezca sus características:

a) Mensaje Institucional

El mensaje institucional va enfocado a fortalecer la imagen interna de la organización, estableciendo claramente los objetivos, metas y lo que espera de sus miembros, reconociendo su trabajo y desarrollando sus capacidades, asimismo fortaleciendo la comunicación y adoptar la retroalimentación como un elemento clave para la toma de decisiones.



b) Metas del mensaje institucional

Este mensaje tiene como meta ser ubicado y reflexionado por el personal que conforma ANTAD, a fin de que provoque una adaptación del comportamiento y de sus percepciones hacia la organización.

c) El proceso de comunicación

Será dirigido hacia toda la organización para informar a todos su integrantes los objetivos de esta propuesta, sin embargo, la aproximación a los distintos públicos y el tipo de mensaje, se segmentarán entre los rangos medios-bajos, gerenciales y directivos, pero todos encaminados hacia el cumplimiento de las metas y la identificación más sólida hacia la organización.

e) Medios y productos comunicativos propuestos

Los medios propuestos son la elaboración de manuales, calendarios y agendas de trabajo, así como cursos o seminarios para el personal interno, los cuales deberán estar sustentados en la realización de reuniones y/o aplicación encuestas al personal, para destacar sus necesidades y lo que esperan de la organización.

En este sentido, a través de manuales de procedimientos que definan claramente los objetivos, funciones y procesos de cada área y tiempos de realización se espera otorgar a los miembros de ANTAD mayor claridad sobre sus tareas diarias, y servirá como una guía que dirija su comportamiento, alcances y límites de su participación.

Asimismo se planea echar mano de calendarios y agendas de trabajo que se divulguen a las áreas involucradas para especificar tareas y responsabilidades. Asimismo se definirán seminarios de capacitación para fortalecer la integración y crear certidumbre entre los actores.

Estos seminarios, deberán definirse, a partir de lo que los miembros internos necesiten, es decir, habrá un proceso de diálogo o bien a través de encuestas donde se solicite al personal la explicación, de sus necesidades, expectativas de desarrollo, intereses etc., partiendo de allí los seminarios deberán, en la manera de lo posible, contribuir a ofrecer estas ventajas a los miembros; reconociendo la importancia de su trabajo y al mismo tiempo reafirmando que es lo que busca lograr la ANTAD, en los próximos años.

f) Sistemas de distribución

Los objetivos del proyecto de comunicación, así como los manuales de procedimientos serán distribuidos a través del área de Recursos Humanos a todo el personal en una sesión informativa, donde se expliquen, las finalidades de la propuesta, y métodos de evaluación, al mismo tiempo se entregará a cada miembro de área el manual correspondiente para que pueda ser revisado y en caso de haber alguna observación puedan ser esclarecidas en la misma sesión.

Posteriormente, de acuerdo a los procesos, cada área definirá calendarios, y agendas de trabajo para iniciar, dar seguimiento y concluir los procesos.

g) Sistemas de evaluación y retroalimentación

Las evaluaciones se realizarán después haber puesto en práctica el nuevo proyecto, generando reportes sobre los resultados, es decir, si la información fluyó correctamente, si los tiempos de respuesta se cumplieron, así como si se generaron o no costos.

De la misma forma, se evaluará entre los actores la pertinencia de la propuesta y si su aplicación beneficia el trabajo y los resultados, dando posibilidades de reestructurar aquellos puntos donde se hayan presentado problemas.

h) Límites y alcances de la comunicación

El papel de la comunicación en el plan "Claridad en nuestra organización", será importante para establecer los flujos de información, así como las herramientas para difundirla, de la misma forma permitirá consensar las percepciones individuales para transformarlas en formas de actuación colectiva y contribuir a fortalecer la cultura organizacional.

Los mecanismos de comunicación permitirán abrir el diálogo entre los miembros a fin de que se busquen alternativas que beneficien a cada uno de los miembros y departamentos, tratando de promover la cohesión y la cooperación.

No obstante esta propuesta comunicativa no garantizará que el cumplimiento de los procesos, ya formalizados, tengan éxito organizacional, ya que como hemos dado cuenta el factor humano, las percepciones y las acciones de los actores, tornan complejo el rumbo de la organización.

Y aunque en este sentido, la propuesta pretende mediar estas percepciones y acciones, así como generar mayor control en la información para que el uso del poder no se vuelva indiscriminado, no se puede garantizar que los resultados mejoren al cien por ciento las áreas problemáticas, pero si sustancialmente, lo cual, permita evitar costos y hacer más sólida internamente a la organización.

5.5.3. Plan de Comunicación

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, la ANTAD, desarrolla constantemente su imagen externa y fomenta la prestación de servicios a sus asociados y presencia en organismos relacionados con el comercio organizado, sin embargo, a nivel interno existen debilidades relacionadas con la claridad en la información, motivación sin apego a las necesidades de sus miembros y flujos de comunicación ineficientes que repercuten en el trabajo diario.

Como consecuencia de estos elementos, los miembros de ANTAD, sobre todo de rangos medios-inferiores, no se sienten identificados o bien no ven satisfechas sus necesidades y son objeto de acciones coercitivas que impiden una estancia saludable y un desarrollo significativo en la organización.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

Para que este plan pueda realizarse, retomaremos las ventajas que le ha dado a la ANTAD, leer constantemente su entorno, para ello cabe recordar que en Marzo de este año 2003, fue creada una gerencia de Recursos Humanos con la intención de ubicar y resarcir las problemáticas relacionadas, con recursos humanos, capacitación, motivación, selección, etc.

El plan deberá establecer primero que las acciones relacionadas con los recursos humanos las realice esta nueva gerencia, la cual deberá informar a todo el personal de forma clara, cuáles son sus objetivos.

Para difundir la información y propiciar claridad organizacional, en primera instancia se tendrán que definir las funciones, objetivos y competencias de cada área, así como los procesos y tiempos en que deben realizarse cada uno de ellos.

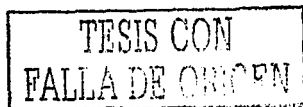
En este sentido la gerencia de Recursos Humanos se apoyará con la jefatura de comunicación, para la elaboración de manuales y folletos que permitan difundir esta información.

En el caso de los cursos o seminarios de motivación y desarrollo del personal, la gerencia de recursos humanos y los líderes de cada área, deberán hacer un análisis de las necesidades que poseen los integrantes de ANTAD, de tal forma que junto con el área de capacitación, planifiquen cursos para el personal basados en los requerimientos que ellos expongan, en este mismo sentido, la organización deberá establecer lo que piensa ofrecerles, como reconocimientos, fomento de actividades de convivencia, desarrollo profesional etc.

Finalmente la comunicación toma relevancia, ya que se tendrán que definir flujos más eficientes de comunicación, entre las áreas para que las solicitudes y órdenes se lleven a cabo correctamente y no se retracen los procesos, asimismo a través de la comunicación se difundirá una mejor imagen de la organización internamente para que los miembros, conozcan, los valores, los símbolos y las expectativas que ANTAD desea obtener de ellos, propiciando también mayor retroalimentación para la toma de decisiones.

a)Objetivos del Plan de Comunicación

- Informar claramente sobre las metas de la organización y sobre las tareas que cada miembro debe cumplir para alcanzar los objetivos.
- Lograr mayor identificación con la ANTAD, generando la motivación, el desarrollo, reconocimiento y especificando las expectativas de los actores con el personal y de la organización con sus miembros.
- Establecer flujos de comunicación y retroalimentación, que permitan tomar decisiones basadas en la cooperación y beneficio organizacionales.
- Crear una red de valores, creencias y comportamientos íntimamente ligados con la organización, es decir, recuperar el posicionamiento que ANTAD tienen al exterior, pero aplicándolo a sus miembros internos, de tal forma que se identifiquen o por lo menos se reconozcan como parte de la misma.



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

La comunicaciones en ANTAD deberán:

- Hacer referencia a que todo los miembros deben contar con información clara sobre la organización y sus tareas.
- Resaltar la importancia del trabajo individual y de equipo en la consecución de las tareas.
- Reafirmar el valor de quienes integran ANTAD, en el éxito organizacional y fomentar su desarrollo, motivación y reconocimiento
- Propiciar flujos claros y pertinentes de comunicación, así como promover ampliamente la retroalimentación para llegar a acuerdos y tomar decisiones en beneficio de la organización y de los grupos que la integran

c) Vocabulario Rector

Los conceptos estarán dirigidos a resaltar la participación de los miembros en ANTAD:

Innovación

Desarrollo interno

Confianza en nuestras capacidades

Importancia de la cooperación

Quienes integramos la ANTAD somos parte del éxito

Juntos y mejor preparados creceremos

5.5.4. PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

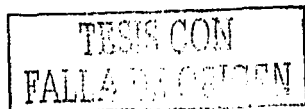
5.5.4.1. Comunicación Interna

a) Comunicación Administrativa

La gerencia de Recursos Humanos será la encargada de capacitar al personal de nuevo ingreso, a través de un curso de inducción y socialización, utilizando como medio un video sobre la organización, cabe señalar que este producto comunicativo, está siendo trabajado en ANTAD desde hace unos tres años, sin embargo hasta hoy no se ha consolidado.

La misma gerencia proveerá al nuevo integrante de los manuales y reglamentaciones formalmente establecidas para informar sobre el funcionamiento de su área y de sus tareas. En este sentido, los compañeros de área y los gerentes deberán recibirlo y exaltar su nuevo ingreso, así como externar el apoyo que de ellos recibirá en las labores cotidianas

La gerencia de Recursos Humanos en conjunto con Capacitación, generarán cursos o seminarios cada tres meses, enfocados a labores operativas, de desarrollo profesional y motivacional para sus miembros, partiendo de las necesidades que éstos manifiesten en el proceso de sondeo previo.



CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

Estos cursos deberán ofrecerse a todos los miembros de la organización, y donde los líderes participen, recordar la importancia de quienes integran ANTAD, de su trabajo, de su desarrollo y de sus expectativas, asimismo se difundirá personalmente, a través de folletería, la misión, visión y objetivos de la organización y el cómo deben unir esfuerzos y fomentar la cooperación para lograr los fines

Finalmente, se evaluará la pertinencia de generar flujos de informativos más formales entre áreas, es decir, que cada requerimiento esté correctamente planteado y establecido en papel, informar oportunamente a todos los miembros involucrados en el proceso y abrir canales de retroalimentación en caso de toma de decisiones.

Este proceso de retroalimentación, deberá promoverse entre los miembros de cada área, es decir, que los rangos medios-bajos puedan dialogar con sus jefes inmediatos a fin de exponer sus necesidades, desacuerdos o satisfacciones.

Asimismo, deberá promoverse las reuniones mensuales entre todos los miembros de la organización, incluyendo a gerentes y directivos, para plantear las metas, acuerdos y desacuerdos de sus miembros.

b) Estilos y estructuras comunicativas

La estructura comunicativa deberá ser clara, sencilla, incluyente y resaltando los beneficios de pertenecer a la ANTAD, esta estructura permitirá que todos los miembros comprendan los mensajes y puedan ser receptivos a lo que se busca obtener y/o generar en ellos.

El lenguaje debe ser sencillo, sin tecnicismos, aunque en el caso de los nuevos integrantes, será necesario explicar conceptos que están relacionados con las actividades de la asociación, como qué es el comercio detallista, el retail, cuáles son las categorías de alimentos y mercancías que se exhiben en las convenciones de ANTAD, quienes son los asociados, quiénes son los proveedores, definir términos recurrentes como compradores, proveedor, industrial, etc.

Se debe hablar de la organización como una totalidad, refiriéndose a ella como "nosotros", siendo incluyente. Y reforzando el reconocimiento del trabajo de sus miembros, así como de lo que en conjunto desean obtener para lograr los objetivos.

5.5.5. Comunicación Externa

Como se ha dado cuenta a lo largo de esta investigación la ANTAD, procura mantener y fortalecer su imagen externa, para lo cual realiza acciones encaminadas a retener a sus asociados, establecer relaciones cordiales y de cooperación entre Cámaras e Instituciones de Gobierno y Privadas, así como con algunos medios de comunicación.

Sin embargo, una programa de comunicación externa, que ayudaría a posicionar más su imagen al exterior, es la difusión de logotipos, promocionales, folletos informativos sobre sus campañas de apoyo o actividades en piso de venta, es decir, en centros comerciales, tiendas de autoservicio y departamentales; destacando la importancia que tiene la existencia de la asociación, para el beneficio de comerciantes y del consumidor, así como apertura de tiendas, creación de nuevos productos, etc.



Apoyar campañas de beneficio social masivamente, es decir, incrementar su imagen en medios de comunicación y propaganda, para desarrollar el comercio justo, leal, y organizado. Estas campañas le permitirán alcanzar a nichos más amplios de mercado que le otorguen presencia y reconocimiento.

Asimismo, deberá cuidar, fomentar, seccionar y garantizar la distribución de su revista Al Detalle, ya que en ella se especifica información relacionada con el comercio detallista, que como recordaremos, se refiere al comercio organizado, que se genera en las tiendas de autoservicio y departamentales, que se caracteriza, por distribuir productos en categorías (salchichonería, lácteos, niños, ropa, etc) y exhibirlos en anaqueles bien definidos.

La revista al Detalle se convierte en este sentido, en un medio para difundir información completa sobre el mundo del comercio detallista, y si ésta logra distribuirse y difundirse, entre los públicos involucrados, podrá fortalecer y mantener su imagen al exterior, asimismo reafirmará el sentido de su creación que es la de dar servicio a sus asociados.

5.6. DIAGNÓSTICO

Como hemos visto a lo largo de la investigación realizada a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., la comunicación cumple un papel importante para la definición de interrelaciones, metas, objetivos organizacionales y de los individuos que la integran.

El papel de la comunicación en este sentido, es preponderante tomando en cuenta que las organizaciones están conformadas por seres humanos, con intereses, metas y necesidades, que llevan hasta la organización, lo cual la dota de un grado de complejidad que debe ser visto y canalizado para que la organización y sus miembros obtengan mayores beneficios.

Dentro de este lineamiento, se debe entonces tomar en cuenta que hay que romper con los paradigmas que han guiado hasta ahora, el estudio de las organizaciones, tomando en cuenta que éstas no solo deben abogar por estructuras definidas, jerárquicas, definición clara de funciones, etc, sino que deben tomar en consideración la multiplicidad de relaciones que se generan dentro de ellas.

La organización, a través de la comunicación, deberá tomar en cuenta a sus integrantes, sus necesidades, valores, símbolos y ajustarlos a las metas organizacionales, de tal forma que esta dinámica permita disminuir costos económicos, psicológicos y emocionales, mejorar sus procesos y elevar la calidad de sus productos o servicios.

En este sentido, la comunicación sirve como un mecanismo que le permite a la organización ajustarse y auto-generarse para seguir subsistiendo, lo cual, tendrá que estar basado en una dinámica de ganar-ganar, que por un lado satisfaga las necesidades de sus miembros y estos a su vez, adquieran mayor identificación y formen parte de una cultura organizacional más sana.

A partir de la investigación realizada en la ANTAD, se logró obtener que es una organización que se preocupa constantemente por mantener y hacer sólida su imagen al exterior, es formalizada pero con debilidades a nivel estructural y en definición de funciones, lleva a cabo sus procesos pero carece de mecanismos que le permitan cumplir cabalmente con sus metas.

CAPÍTULO 5. Cultura Organizacional

Asimismo existen dentro de ella relaciones o grupos de poder que controlan la información y aplican políticas de control basadas en castigo y recompensas, mientras que sus procesos comunicativos, no se encuentran estructurados, por lo que no existe claridad organizacional y sobre las funciones y expectativas de sus miembros.

A partir de esto, entonces la ANTAD es capaz de leer su entorno constantemente a través de procesos comunicativos con sus asociados, clientes, industriales, proveedores, cámaras de la industria y el comercio, por tanto, genera y crea constantemente mecanismos de interacción con sus ámbitos externos para obtener beneficios económicos, de participación, así como de imagen dentro del comercio organizado del país.

En este sentido difunde a sus públicos externos, las metas que desea cumplir, la misión y visión, así como los servicios que ofrece y garantiza el cumplimiento de estos. Difunde ampliamente sus próximos proyectos y genera mayores ganancias para la organización, tanto en lo financiero como en participación a sus eventos.

Sin embargo, debe fortalecer sus procesos comunicativos al interior, ya que como se ha observado a lo largo de la investigación, no existe claridad organizacional, es decir, hasta ahora su estructura y funcionamiento es básicamente racional, por lo que deberá tomar en cuenta a sus miembros, así como es importante conocer y fortalecer su imagen externa, será importante afianzar la interna para obtener mayores beneficios e integrar a sus miembros a las metas organizacionales.

Cuando la ANTAD voltee la mirada hacia sus miembros y ajuste sus mecanismos a las necesidades y requerimientos de éstos, afianzará su cultura, disminuirá costos y logrará procesos productivos más eficientes y que ofrezcan mayores beneficios.

Como hemos visto a lo largo de la investigación realizada a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., la comunicación cumple un papel importante para la definición de interrelaciones, metas, objetivos organizacionales y de los individuos que la integran.

El papel de la comunicación en este sentido, es preponderante tomando en cuenta que las organizaciones están conformadas por seres humanos, con intereses, metas y necesidades, que llevan hasta la organización, lo cual la dota de un grado de complejidad que debe ser visto y canalizado para que la organización y sus miembros obtengan mayores beneficios.

Dentro de este lineamiento, se debe entonces tomar en cuenta que hay que romper con los paradigmas que han guiado hasta ahora, el estudio de las organizaciones, tomando en cuenta que éstas no solo deben abogar por estructuras definidas, jerárquicas, definición clara de funciones, etc, sino que deben tomar en consideración la multiplicidad de relaciones que se generan dentro de ellas.

La organización, a través de la comunicación, deberá tomar en cuenta a sus integrantes, sus necesidades, valores, símbolos y ajustarlos a las metas organizacionales, de tal forma que esta dinámica permita disminuir costos económicos, psicológicos y emocionales, mejorar sus procesos y elevar la calidad de sus productos o servicios.

En este sentido, la comunicación sirve como un mecanismo que le permite a la organización ajustarse y auto-generarse para seguir subsistiendo, lo cual, tendrá que estar basado en una dinámica de ganar-ganar, que por un lado satisfaga las necesidades de sus miembros y estos a su vez, adquieran mayor identificación y formen parte de una cultura organizacional más sana.

A partir de la investigación realizada en la ANTAD, se logró obtener que es una organización que se preocupa constantemente por mantener y hacer sólida su imagen al exterior, es formalizada pero con debilidades a nivel estructural y definición clara de funciones, lleva a cabo sus procesos pero carece de mecanismos que le permitan cumplir cabalmente con sus metas. .

Asimismo existen dentro de ella relaciones o grupos de poder que controlan la información y aplican políticas de control basadas en castigo y recompensas, mientras que sus procesos comunicativos, no se encuentran estructurados, por lo que no existe claridad organizacional y sobre las funciones y expectativas de sus miembros.

A partir de esto, entonces la ANTAD es capaz de leer su entorno constantemente a través de procesos comunicativos con sus asociados, clientes, industriales, proveedores, cámaras de la industria y el comercio, por tanto, genera y crea constantemente mecanismos de interacción con sus ámbitos externos para obtener beneficios económicos, de participación, así como de imagen dentro del comercio organizado del país.

Conclusiones Generales

En este sentido difunde a sus públicos externos, las metas que desea cumplir, la misión y visión, así como los servicios que ofrece y garantiza el cumplimiento de estos. Difunde ampliamente sus próximos proyectos y genera mayores ganancias para la organización, tanto en lo financiero como en participación a sus eventos.

No obstante debemos ser cautelosos, ya que aunque la organización lea su entorno, debe estructurarse de manera distinta internamente para poder cumplir cabalmente con los requerimientos externos, ya que si esto no sucede podría darse el caso de que sus asociados no vean cumplidas sus expectativas y se retiren de la asociación, dejándola entonces, como una organización obsoleta.

En relación a su estructura formal la ANTAD ha creado procesos, no formalmente, que le han permitido desempeñar sus tareas, sin embargo, repercuten en costos para sus miembros y para la organización, de allí la necesidad de proponer el establecimiento claro de sus metas, funciones, y logros.

Ya que como hemos visto a lo largo de la investigación no posee manuales de procedimientos, procesos de trabajo claros, tiempos de respuesta, ni reglamento interno, que le permitan hacer sólida su imagen interna, sus miembros *deducen*, y por tradición saben qué deben hacer, de quién recibir órdenes y cómo cumplirlas, sin embargo, esto produce desviaciones en la información y por lo tanto, descontento.

El diagnóstico que se realizó a lo largo de la presente investigación, permitió entonces atacar esta área problemática a través de su plataforma estratégica de comunicación, de tal forma que los rangos superiores conozcan cómo deben realizar sus actividades y evitar que se deleguen funciones.

Por ello, es importante que la ANTAD fortalezca su cultura organizacional, permitiendo hacer claras sus metas, pero también fomentar en sus empleados el profesionalismo y las capacidades, lo cual debe generarse ofreciendo información sobre la organización, sus funciones, y al mismo tiempo reconociendo el valor del empleado, de tal manera que ante una situación nueva, puedan responder con su trabajo positivamente ante las demandas.

Este hecho, le permitirá al empleado, visualizar cuáles son sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización y por tanto enfocar sus esfuerzos al logro eficiente de sus objetivos, lo cual repercutirá en el éxito de la misma.

Mientras que en lo referente a la autoridad y la imposición del poder, podrá verse disminuida si cada uno de los integrantes conoce claramente sus alcances y limitaciones, es decir, evidentemente y dado que es una organización jerárquica los líderes de área tendrán que supervisar y autorizar los procesos, sin embargo, la claridad de informaciones, permitirá disminuir la incertidumbre en los empleados y por tanto generar un ambiente más sano.

Estas formas de actuación basadas en lo concreto y en la certidumbre podrán generar una percepción colectiva más positiva, que le permita a la organización crecer y desarrollar mayores potenciales.

Cuando la ANTAD voltee la mirada hacia sus miembros y ajuste sus mecanismos a las necesidades y requerimientos de éstos, afianzará su cultura, disminuirá costos y logrará procesos productivos más eficientes y que ofrezcan mayores beneficios.

ANEXO

207

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENTREVISTA A ASISTENTE DE MEMBRESÍA-ANTAD (ACTOR 1)

Tengo colaborando en la empresa 1 año nueve meses, No, me identifico con ella porque siento que no hemos podido tener una comunicación entre mi jefe y yo. No me identifico con lo que piensa la empresa en general, no me identifico con lo que piensa el Director General. No estamos de acuerdo que en ciertas funciones tenga que intervenir gente que no tiene nada que ver con el área. No me identifico porque tampoco estoy de acuerdo en las políticas, en las políticas de los uniformes, no estoy de acuerdo en lo que hacen para castigarte cuando no cumples.

Conozco las políticas de mi área, y eso no tanto, conozco algunas políticas como la de los uniformes, que apenas nos acaban de dar, después de un año nueve meses, la semana pasada los uniformes, No conozco las políticas de las horas de entrada, de que a veces te regresan y a veces no, no sé como estén, no nos las han mostrado, más bien no las conozco por eso.

Las mías, las conozco porque yo las he hecho, no están revisadas, ni siquiera sé si están bien, si están correctas, el problema es que no nos lo hacen saber.

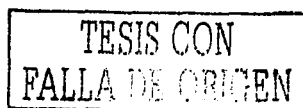
No soy feliz en la ANTAD, porque hay una incertidumbre en la organización, porque no sabes cuándo te van a correr, porque ni siquiera sabes si estás haciendo bien las cosas, no te lo dicen, en algunas ocasiones si pero son muy contadas, no me gusta el ambiente, porque es igual de incertidumbre, porque hay, entre los mismos gerentes sienten envidia, sienten competencia, pero no la competencia leal, es una competencia que no lleva muy lejos a la organización.

Se pelean el de Membresía con el de Convención, en vez de pensar como empresa, de vamos a solucionar, es personal. Eso lleva a que tu no hagas bien tu trabajo.

Crear los objetivos y políticas del área de Membresía, ese es mi objetivo, cosa que no debería de ser. Yo tengo que poner en papel todo lo que hago en referente a la Convención, hablando de las funciones. Lograr que los compradores asistan a la Convención a través de enviarles información, de las invitaciones, de la folletería, de hablarles por teléfono.

Me encargo de los eventos sociales, de la cena de gala, antes el coctel de bienvenida, esas son mis funciones, checar salones, alimentos que vaya pidiendo cada área, comida de compradores y junta de consejo. Organización de Juntas de Consejo, checar los alimentos, recopilar información de cada área.

En general, si cualquier persona quiere viajar, yo soy la que hace reservaciones para el avión, si necesitan organizar cualquier evento yo tengo que conseguir los alimentos, ver proveedores, para la optimización de estos mismos.



Si alguien tiene un evento o una junta fuera de la empresa nosotros les conseguimos el lugar, soy la encargada de checar con Hoteles, que nos den buenos precios, igual con el material, con alimentos, todo lo que implica un evento. Realizar la invitación para la gente a la Convención, realizar sus gafetes, checar con otras áreas, hay que ver con el área de Comunicación que realice las invitaciones, yo soy la encargada de mandar esas invitaciones con lo relacionado al evento, mandarlas por mensajería, DHL , etcétera. Llamarles para que asistan, elaborarles sus gafetes.

Hay un programa de compradores, hablando de asociados, en donde algunos no pagan, en caso de los asociados que pagan, pues hay que ver con el área de Finanzas la facturación, informarle a la gente, inscribirlos, soy la encargada de bloquear habitaciones, checar con el Hotel, que hayan hecho los depósitos que habría que hacer. Básicamente es un área de comunicación con los asociados.

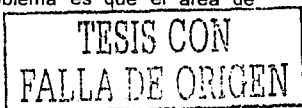
Este no es un trabajo de una sola persona, porque para empezar no está definido hasta donde tiene que hacer labores el área, el área de Membresía, no está bien definido que algunas cosas no son realmente del área, que las tiene que hacer por ejemplo el área de informática, todo el trabajo se concentra en una sola persona, por ejemplo la elaboración de gafetes, eso se podría saltar porque eso es función de otras áreas. Si eso lo hicieran ellos y lo revisáramos nos ahorraríamos muchísimo tiempo. Este es un ejemplo y así hay n, como no hay nada definido, se me va juntando, juntando, no tenemos secretaria, hay que archivar aparte, el tiempo es muy corto, los eventos son muchos, entonces tienes un lapso de tiempo muy pequeño para lograr hacer las cosas. Se te va juntando y no logras hacerlo de la manera que podrías, lo haces, lo llevas a cabo, eres eficaz, lo terminas, pero no lo haces de la manera que debería de ser. Si hubiera más personas, por lo menos una más, nos dividiríamos la mitad y la mitad y se harían mucho mejor las cosas y haríamos más, si así ha salido bien, lograríamos mil cosas más.

Al respecto me siento mal, porque siento que podría hacer cosas mejores, que podría lograr la asistencia de mayor compradores por ejemplo, si yo tuviera tiempo de hablarles, de llevar realmente a cabo la promoción, agendar citas, lograría más expectativas, ahorita lo hago al 50 por ciento , así lograría el 100.

Yo lo que he visto en cuanto a la promoción, si yo me encargo de hacer el envío para los compradores, para que estén enterados de la Convención, de la folletería, si yo me encargo de hacer esa labor, se que hay que darle a los directores generales, se a quien hay que entregarles, se a quienes hay que entregarles y que cantidades, el problema es que si mi jefe los solicita sin preguntarme, al rato tenemos, si se necesitaban mil, tenemos dos mil folletos, mil desperdiciados, nos ha llegado a pasar.

El primer error que hay es que tomen decisiones, que no te pregunten a la gente que realmente lo hace, si realmente esas decisiones se tomaran en conjunto, no quiere decir que las tome yo , pero por lo menos platicarlo cómo ves, cómo vas, para el siguiente evento que es lo que tenemos que hacer o no. En cambio si lo hacen así pues no.

Uno de los problemas es que comunicación hace el dommie, si aquí nosotros le decimos que la promoción debe de decir tal cosa, nosotros les pedimos el texto, la gente que sabe no somos nosotros, en cuanto al texto a lo que va a decir, la gente que lo debe de saber es el área de comunicación, el problema es que el área de



comunicación te dice si perfecto, así yo haya puesto casa con z y era con s, ellos te dicen: está con z porque tu lo pusiste con z . No es posible, que comunicación no se ponga a revisar de algo que le corresponde. Por ejemplo como en el caso de los colores, que erróneamente se imprimieron , esa labor no es de nuestra área, eso debe de ser del área de Comunicación, pero ellos se escudan diciendo: tu querías que hiciera esto tu lo pusiste así y así se queda.

En el caso de las invitaciones, si no está autorizado, si nosotros ya hicimos tal cosa, tu le das la idea y comunicación lo hace así., finalmente el que decide es Dirección General, si a Dirección General no le gustan los colores, los colores se van abajo , interviene en cuestiones que no le corresponden, dirección general, está bien que lo revise , y que de su opinión, pero no es que de su opinión es que así se hace.

Ahora si nosotros decimos, porque lo hacemos, que la mejor manera es redactar una carta de cierta manera, porque lo hacemos con los compradores, porque los conocemos y pensamos que de esa manera van a ir, las cartas deben de ir firmadas por dirección general, si llegas con el Director General a entregarle tu carta y dice no, no porque a él le parece de otra manera, aunque el no haga nada en cuanto a la promoción, aunque no haga las labores operativas, si el decide que está mal, no pasa.

Yo he ido aprendiendo con el paso del tiempo lo que tengo que hacer, a conocer a los asociados, a conocer a los compradores, a mi me dicen lo básico, yo me he encargado de averiguar que es lo que puedo hacer para lograr eso que me están diciendo, pero nunca que dijeron que había una manera específica, de hacer mi trabajo. Lo aprendí después de mucho tiempo a base de errores también, de que podría lograr el objetivo de otra manera. Pude haber hecho las cosas más fácilmente si yo hubiera sabido ahorita lo que se.

Cuando yo llegue no me dieron la inducción que necesitaba, entonces fue peor, tuve que estar averiguando como se manejaba la asociación. Si hubiera un manual esto no pasaría ni conmigo ni con nadie. Igual el día que yo me vaya le podría dejar por escrito, sería mucho más fácil para la siguiente persona , hablando de la organización, sería más fácil que aprendiera a hacer las cosas y que se lograría lo óptimo. Porque te digo el objetivo se cumple, pero no en el tiempo y de la manera en que se deberían de hacer las cosas.

Si desde un principio se te capacita, así es como se hacen las cosas, ni le quitas el tiempo a la gente y todo es mucho más rápido.

Definitivamente la persona que tiene la decisión en cualquier aspecto es el Director General, porque no lo sé, bueno según sé por lo que me han contado, que esto es cuestión desde que empezó, el Director General es fundador de la asociación y si desde un principio fue así, no habría porque cambiar, nadie lo propuso, así se quedo, así le funcionan las cosas y así va a seguir mientras nadie diga nada, y mientras el no se vaya.

No estoy de acuerdo con el tipo de autoridad, porque aquí es no cumples te vas, hay mucha rotación de personal, simplemente no das el ancho te vas, a veces sin dinero, que se que han llegado a casos de meter una demanda porque quieren correr al agente así sin más, porque cometieron algún error, no le quieren dar su dinero etcétera.

Hay rotación lo cual no estoy de acuerdo. No de imponer tampoco, no pregunta el director, si no le gusta tal cosa no es así, y punto, no te preguntan, no lo platican.

Lo único que él hace es contratar a dos conferencistas cada año, darnos un cursillo de computación, para él es motivación, para él es motivación, que si tenemos mucha presión en el evento contrate a un conferencista que te va a decir, adelante, sigue adelante, la lucha, tu vales mucho, para él eso es la motivación.

Pero bueno hay que reconocer, que a veces te motivan por el dinero, por los aumentos de sueldo, se da, cuando él lo autoriza.

Es que no te queda de otra, ya todo mundo sabe que él es el que manda, no es que lo reconozcan, es que todo mundo lo sabe. Es su decisión, así sea de una decisión de algo que le corresponde a recursos humanos, como es el aumento de sueldos, no, es el Director General el que te dice, es el Director General el que te avisa, el que te da una carta.

El líder es el Director General, yo no sé como le hace, pero todo mundo le tiene respeto, por miedo tal vez, pero le tienen respeto.

Mi jefe no sería líder, porque para que seas líder, la gente tiene que hacer lo que tu quieres a lo mejor sin que se dé cuenta. Para ser líder se necesitan más cosas de las que tiene mi jefe. Mi jefe lo que se quiere es imponer y quiere poner castigos, hace muchas cosas que no le han funcionado, como por ejemplo, azotar puertas, esa no es la manera, a mi punto de vista. Yo siento que no es líder, la gente no lo quiere no lo respeta.

Lo que tiene el director general, me queda muy claro, es que conoce perfectamente la labor de cada persona que llega a la organización, conoce las funciones, creo que las conoce más que uno mismo, conoce perfecto el tema, tiene mucha experiencia, es contador. Tienes otros cargos a parte de ser Director de la Asociación, es Presidente de otros organismos internacionales. O sea el problema con él es la manera, pero el sabe como se manejan las cosas. Hasta en lo emocional, sabe quien es amigo de quien.

El ambiente laboral no es muy bueno, el problema es que, estás limitado en muchas cosas, tu llegas a tu trabajo, no puedes hablar con la gente porque te llaman la atención, son muy pocos los momentos que puedes compartir con tus compañeros. La carga de trabajo, muchas veces no te permite enterarte que la otra persona tiene un problema. Nos pasó en el caso de una compañera, que le estaba dando un ataque, se quedo paralizada en la computadora y no nos percalamos nadie de eso. Tienes tantas cosas que hacer y todo es tan intenso, que no puedes voltear. El ambiente es muy tenso.

El que sean tan amigos los líderes entre comillas, los gerentes, crea conflictos, en el caso de Armando, crea conflictos entre el mismo personal, porque tu sabes que tu jefe es igual que el de la persona que tienes enfrente que es aparte de otra área, de Administración y Finanzas. Tienen el mismo conflicto, son muy similares, los perfiles de los Gerentes son muy similares, porque son súper cuates, los que tienen mucho tiempo allí y no puedes convivir con gente así, como sabes que mañana te puedes ir, tratas de no voltear a ver a la otra persona.

Tengo mejores relaciones con la niña de Encuentros Empresariales, porque llegamos a una misma área, convivimos con una sola persona, como tienes que estar, a pesar de la carga de trabajo que es súper intensa, el hecho de que tengas a una persona de tu área cerca en lo laboral, como quiera te hace las cosas más ligeras y sobre todo cuando es una persona muy similar a ti. Entonces yo creo que la química entre las personas que están en tu área y que viven lo mismo que pues te hacen la vida mucho más ligera.

Tengo peores relaciones con mi jefe, por su manera de ser, porque no ha sabido delegar funciones, por su falta de responsabilidad, por su falta de compromiso, por dejarme todo a mi, bueno no todo, pero la mayor parte de las cosas a mi, que yo tenga que dar la cara de lo que está mal. No se puede convivir con una persona que es alcohólica.

El problema es por su alcoholismo, una persona que es alcohólica que no tomo el día anterior, llega con un humor que desde la mañana ya te das cuenta. Se vuelven, no sé si sea por su alcoholismo, o ya es de él, es una persona es sumamente voluble, que en ratitos está súper bien, Con mi jefe, por su manera de ser, porque no ha sabido delegar funciones, por su falta de responsabilidad, por su falta de compromiso, por dejarme todo a mi, bueno pero la mayor parte de las cosas a mi, que yo tenga que dar la cara de lo que está mal. No se puede convivir con una persona que es alcohólica.

Tiene un carácter muy fuerte no importa siempre y cuando haya compromiso, el problema con él, es que es una persona muy voluble, que a veces puede llegar a trabajar y muchas otras no hace absolutamente nada. Es una persona que es muy impulsiva, que hay que saberla tratar.

Si me afecta porque me hace sentir mal, cuando no estás bien tú, no puedes realizar bien tu trabajo, que cuando estás bien contigo, cuando estás contenta. Cuando llega y que de entrada sabes que está de mal humor, te grita y te sientes mal y eso a primera hora, cuando sabes que le fue mal en alguna cosa con los demás gerentes, ya sabes que todo el día va a estar así contigo, es una relación muy difícil porque no hay química entre nosotros.

La comunicación generalmente es informal, cuando hay varias áreas involucradas, hemos tenido muchos problemas de comunicación porque un área te solicita ciertas cosas y le manda un mail a tu jefe no a ti, no te copia, el problema es allí, porque tu jefe busca cierta información de lo que le están solicitando, la mitad ya lo hizo él llega la Gerente y me pide información y yo no estaba enterada. Cuando que lo más conveniente sería que se lo mande a tu gerente porque así es la jerarquía pero con copia a la gente que está involucrada, si los de abajo no estamos enterados llega tu jefe y no sabes nada.

Pasa al revés también, a veces te solicitan todo a ti, tu jefe nunca está, tu haces las cosas y eso también trae problemas porque le preguntan a él y no sabe todo lo que pasó. Ese tipo de problemas hay en general en todas las áreas.

Sucede también entre áreas por ejemplo Convención y Membresía han habido malos entendidos, platican cosas, mi jefe entiende una cosa, el Gerente de Convención entiende otra y se arma un lío, porque simplemente lo platicaron, no se informo por escrito a las otras áreas y allí está la complicación.

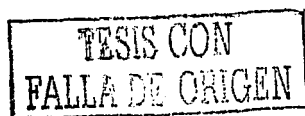
No porque te califican de cierta manera, si tu eres la que siempre estás opinando de ciertas cosas te pueden tachar de grillera, te pueden tachar de que dices cosas estúpidas porque los comentarios de la gente son esos en el caso de las juntas gerenciales. Si puedes opinar, pero tu sabes hasta donde, no tienes tanta libertad para decir que el director general no debería de meterse, no puedes decir ese tipo de cosas.

Y a las personas que hacen eso, por ejemplo a una la corrieron, o vienen los aumentos de sueldo y a ti no te toca, viene Guadalajara tu no vas.

Lo que me motiva es principalmente el sueldo, honestamente el sueldo, dos la experiencia, nada más. En lo personal muchísimo lo que he aprendido, la experiencia que te deja eso, no es para que te quedes es para que te vayas a otro lado y eso es lo mucho que te puede dejar la asociación. Las recompensas para mí es la experiencia.

Mis expectativas a corto plazo irme de la ANTAD, a largo aprender de todo esto que he aprendido en la asociación para no volver a cometer los errores, encontrar una empresa que más o menos sea ad hoc a mí y a lo que sé hacer.

La organización, siento que está desde hace algún tiempo estancada, que para que se vaya hacia abajo también se requiere de mucho tiempo, que a corto plazo va a seguir igual como hasta ahorita y a largo se va a ir hacia abajo. Pero ahorita le quedan unos añitos más para que esté igual. Tiene unos 10 años que sigue igualita, pero ahorita por la economía del país, por la salida de Wal Mart por muchas cosas que también el presidente de la asociación lo ha dicho va para abajo.



ENTREVISTA AL GERENTE DE MEMBRESÍA-ANTAD (ACTOR 2)

Como miembro de la ANTAD me percibo como una persona que ha desarrollado diferentes funciones, obviamente en función también de los cambios que ha tenido la asociación y durante los 16 años que ya tengo en ella, pues he visto diferentes cambios, he hecho funciones desde administrativas, hasta de manejar automóviles, he chofereado hasta lo último de dar instrucciones a todo el personal que interviene en la Convención.

Mis expectativas, pues obviamente mientras más tiempo tiene una persona en una institución pues más corto es el futuro que tiene dentro de la misma, porque los activos que llegamos a presentar, no es muy largo el tiempo que puedo tener yo en la institución. Sin embargo cada paso que voy dando, ya no es paso de cantidad sino de calidad.

Yo creo que la misma asociación va fijando las expectativas en la medida en que va cambiando ciertas directrices, pues obviamente tenemos nosotros las posibilidades para actuar y mejorar nuestra posición dentro de la institución. Hace algún tiempo tuve un cambio interesante dentro de la institución, sobre todo de la actuación hacia el exterior, antes actuaba yo con industriales, proveedores y ahora estoy actuando más hacia los mismo asociados. Podríamos decir que somos en esta gerencia los ojos, los oídos del asociado, después de escucharle a él cuáles son los problemas que está teniendo, cuáles son los problemas que vislumbra a futuro, pues esa información yo la permeo con el resto de las gerencias, la voy difundiendo y voy vigilando que se vaya actuando a favor de este asociado con esa problemática.

Recientemente dentro del mismo organigrama, estamos fijando los nuevos objetivos y las funciones que estamos teniendo. No existía esta información anteriormente. Curiosamente tuvimos en un año fijamos tres veces objetivos diferentes, primero que nada por el cambio yo había tenido de gerencia, después porque yo tenía una expectativa diferente de lo que podría ser esta gerencia y después porque mi jefe tuvo un cambio, primero fue Dirección General y luego Subdirección de Desarrollo, pues esto fue diferente. Y esto se debe a que no teníamos nada por escrito, no obstante, la asociación tiene algún tiempo, no teníamos ni siquiera los perfiles de la gente, qué perfil debería de tener para tener actuación en que puesto.

Tenemos una pequeñísima información de lo que hacemos nosotros y más bien una misión, una visión y unos objetivos que nos hemos trazado, obviamente el actuar con oportunidad, no solamente en el momento en que lo desea el asociado, incluso ser proactivos, en darles información, anticiparnos a sus requerimientos. La visión, queremos ser vistos como un ente de oportunidad, de servicio y los objetivos del área van muy de la mano con los objetivos de la asociación.

Para poder tener una institución con liderazgo pues debemos de ser líderes nosotros mismos, esto es, dentro de otras instituciones, en sus organigramas no existe liderazgo, nos ven a nosotros como liderazgo y de allí toman ellos para actuar en sus instituciones. Estos objetivos van encasillados hacia el objetivo mismo de nuestro asociado, de ser una empresa que de el servicio a sus consumidores que le asisten, pues nosotros tratamos de que ese consumidor quede satisfecho a través de capacitación que le damos a la gente que trabaja en las tiendas. Lo que hacemos en esta gerencia es

enterarnos de que es lo que no tienen en capacitación y que es lo que les está haciendo falta para yo poder transmitir esa información a la gerencia de capacitación.

En el sentido de la información, yo siempre he creído que el que tiene la información no tiene el poder, el que sabe compartir la información y sabe manejar la información entonces, ya tiene poder.

La comunicación en el área es muy sencilla porque nada más somos tres personas, es muy sencillo, trabajamos con muchos outsourcing dentro de los servicios que damos internamente, en lo que se refiere a alimentos, decoración plantas, ese tipo de cosas. Es una comunicación lineal, obviamente, prácticamente no es del jefe hacia abajo. Yo dependo mucho de mi asistente para que esta persona me ayude a impulsarme y lo que yo estoy haciendo ahora ella lo empiece a hacer en un corto plazo, no te puedo decir días, pero si en un muy corto plazo y entonces yo tener oportunidad de hacer otras cosas para incrementar el nivel de esta gerencia, esto es, mejorar los servicios que damos.

La comunicación con otras áreas es directa, la política que tenemos en la institución es lineal, con gerentes, lineal-horizontal con gerentes, pero incluso hasta con Subdirectores como es el caso de Rogelio y Gerardo, te digo lineal no horizontal porque nos dan ellos la oportunidad de toma de decisiones, compartimos esa toma de decisiones para compartir la responsabilidad, pero nos dan la oportunidad de poder tomar estas decisiones.

Hacia abajo, también existe la comunicación vertical, pero no es tan amplia porque no damos instrucciones la gente más bien es para pedirles su punto de vista, de lo que están sintiendo ellos con los asociados y poder tomar yo esa información y transmitirla con los mismo asociados.

Estamos en esta etapa de transición, con la intención de crear nuevo organigrama, nuevas funciones, que a veces no terminamos de entender nosotros mismos, pues obviamente no podemos entender lo que hacen los demás, eso marca la ineficiencia. Por ser un organigrama tan plano, no hay muchas gerencias, muchos hacemos muchas cosas y esto nos ayuda un poco más. Esta ineficiencia nos obliga a tener una mayor comunicación entre nosotros mismos y lo que es personal, es decir, la comunicación entre gente es más fácil.

Existen cotos de poder, que yo siempre he manejado dentro de la administración como una necesidad, hay a quien le gusta el futbol y por esa situación hay un coto de poder de los futbolistas, a quien le gusta la moda y hay un coto de poder de la moda, no nada más de la moda hay hombres que también les gusta la moda, la música, etc. Si hay cotos de poder, desafortunadamente se vienen manejando para entorpecer la labor de algunas otras personas, pero últimamente se ha dado la situación, en donde la gente que no tiene experiencia, tiene la necesidad de resolver un problema, pues han acudido con la gente de experiencia como es el caso de tu servidor y lejos de rechazarles lo que hemos hecho es formar equipos, para que estos cotos de poder empiezan a desaparecer para quitar a gente del poder y empiezan a hacer del poder para ayudar a la gente a que permanezca y se desarrolle. Las cuestiones salariales, cuando viene cambios de salarios, incrementos, se genera unas expectativas y cuando no resulta se genera insatisfacción, sin embargo creo que la gente está satisfecha, yo en lo personal haría mal en decir, no estoy contento y ya llevo 16 años aquí.

Pero la verdad yo noto que si hay un cambio en el ambiente positivo y a favor de la institución.

Mejores relaciones..pues obviamente con los de mayor antigüedad, Armando Rodríguez, y voy a empezar con el más antiguo que es David Martínez, tengo una muy buena relación con él, el mismo ha tenido cambios en su forma de ser, tiene un trato diferente con la gente, conmigo sigue siendo la misma persona, me llevo muy bien con él, con Armando también, somos buenos cuates , Juan Carlos también. Emilio que es de nuevo ingreso. Hay una nueva gerencia que se está haciendo cargo de toda esa necesidad que teníamos de capacitación, motivaciones. A veces uno no tiene la capacidad de motivar a las personas que dependen de ti, sino porque la empresa tiene que hacerlo. Esta nueva gerencia de recursos humanos trata de buscar ese equilibrio empresa-empleado, para que los dos salgan satisfechos.

¿Con quien más me llevo bien?, pues con todas las chicas, a mi me gusta mucho platicar con las chicas, es bien interesante saber como piensan, cómo toman decisiones y como es que laboran. Bueno no con todas las chicas, hay algunas con las que no tengo muy buena relación, Pero finalmente es un problema, no se si mío o de ellas, pero hay problemas allí que no se por qué se den estas situaciones.

Con los que me llevo bien, son con los que son la parte de mensajería, me llevo muy bien, a lo mejor porque me gusta el futbol , el deporte etcétera, por eso me llevo bien con David, Armando, Emilio, Juan Carlos y con algunas mujeres no me llevo porque son anti-deporte. Pero finalmente tengo buena relación con la gente, yo también antes era hasta agresivo y violento y he cambiado muchísimo porque ya entiendo diferente ahora las cosas.

El que a veces no me lleve con alguna persona , no quiere decir que laboralmente va a afectar, aquí lo que siempre hago es, si nos caemos mal o nos caemos bien, y el trabajo tiene que salir y pondré mi mejor cara para solicitar información o al revés para dar información y trabajar en equipo. La verdad es que después de tanto tiempo de laborar, entiendes que primero es el trabajo y después las cuestiones personales. Que también es nada lo que he tenido de situaciones aquí en la oficina. Alo mejor es falta de conocimiento de lo que se tiene que hacer, a lo mejor supongo que ya saben lo que tienen que hacer y nos hemos encontrado allí. O al revés, tal ves mi forma de ser o de la otra persona es las que nos lleve a situaciones de roce, que son mínimos y siempre hago a un lado este tipo de situaciones, y el que me caiga bien o que me caiga mal una persona se hace a un lado y trabajamos y tratamos de trabajar a gusto

Las metas yo siempre las he fijado y me las imagino como una obligación, no como una posibilidad, yo siempre he dicho esto tiene que hacerse y a esto tenemos que llegar por lo menos y de allí para adelante. Afortunadamente el 80 por ciento, más bien el 90 por ciento de lo que nos hemos fijado en esta gerencia se ha superado y afortunadamente con cooperación de gente como tú.

Y la verdad es que tratamos en esta gerencia de que la gente a que también supere sus metas, porque obviamente las metas van en relación a los objetivos, los objetivos van en relación a los objetivos de la institución y la institución van hacia nuestros asociados y si todos cumplimos las metas y las superamos pues obviamente más allá y vamos con esa máxima que decía nuestra directora fundadora, "dar más allá de las expectativas del asociado".

Gracias a la gerencia de recursos humanos a la gente se le empieza a motivar, se le empiezan a explicar ciertas cosas, y se le empieza formar un criterio más positivo de lo que hace la asociación por ellos, digo en lo personal yo siempre trato de motivar a la gente que está conmigo, a lo mejor no es en la manera adecuada, yo creo que si, motivar a otras gentes que también están en otras áreas. A mi me gusta hablar con la gente de arriba y motivarles también, pues que son buenos porque tienen un equipo que somos nosotros y en segunda son buenos ya que por eso están en esos puestos y que pueden ser mejor todavía.

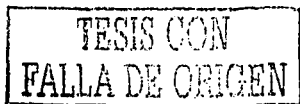
Esta gerencia de recursos humanos ha dado la posibilidad a la gente de explicarle por ejemplo, ciertos beneficios que reciben de la asociación, que antes no se les explicaba por completo, no sé por que no se les explicaba o por qué no sabían que tenían ciertos beneficios más allá de lo que deben ser prestaciones de ley y esto se toma como una herramienta para motivarlos a tener más y a que permanezcan en la asociación.

La prueba está en que tenemos una baja rotación de gente que trabaja con nosotros comparada con otros años. La motivación es eficaz y eficiente por la permanencia de la gente, incluso esas ganas de superarse y de hacer más pues tenemos, recién dos casos de personas que dentro de la institución tuvieron una superación interesante y eso incluso motivación, para ellos mismos y para el resto de la gente. Yo por lo menos estoy muy motivado.

Se le veía a esta gerencia, antes se le veía como la gerencia última y ahora se le toma como ejemplo para hacer muchas, cosas, incluso dada la experiencia que tengo, pues obviamente toman como referencia lo que se está haciendo en esta gerencia para hacer también ellos ciertas cosas. Antes no se visitaba. A los asociados y cuando yo empecé a visitar a los asociados fue record. Y motive a mis dos jefes a Rogelio y a David a visitar asociados, una vez me los lleve a Monterrey yo me regresé y se quedaron ellos muy motivados y siguieron visitando asociados, eso es muy importante, dentro del servicio. Creo que entrevistarte con la gente y saber dónde le duele, por qué le duele y evitar que le duelan ciertas cosas pues es vital.

Resultado de estas visitas, que la verdad fue record, porque antes no se visitaban, cuando yo establecí mis metas, dije que iba a visitar a 30 por ciento de mis asociados, entonces visitamos al 50 por ciento de asociados y la verdad es que esto fue motivadamente para otras gerencias porque ya empezaron a visitar a los asociados en los comités que les corresponde trabajar. Gracias a estas visitas que fueron motivadas porque yo comencé a visitar a nuestros asociados.

Como te decía desde un principio, cómo me percibo y cuál es el futuro, pues realmente yo veo un futuro para la asociación inmenso, qué tengo que hacer yo para que esto sea inmenso, pues también tener una mayor participación con mis compañeros y con la gente que depende directamente de mí. La situación que en ciencia voy a tener que hacer, son proyectos nuevos donde vamos a involucrar a comercio internacional,



cámaras y asociaciones tanto del país como del extranjero, no solamente a que participen en nuestra Convención que es lo que vienen haciendo, sino participar en cuestiones de capacitación, de indicadores, darles más información de cómo mejorar sus servicios para sus consumidores y, pues, yo creo que esta es una buena oportunidad individual para darle más crecimiento a la institución y un buen crecimiento a esta gerencia.

La experiencia que me ha dado trabajar aquí, me dará la oportunidad de mediano plazo, estamos hablando de unos 5 años, de poner un negocio, no un comercio porque no tengo los recursos, pero si un negocio, que pueda dar servicios, de eso si me puedo vanagloriar de si tengo bien puesta la camiseta de lo que es servicio, y lo he aprendido en ANTAD, y si podría empezar un negocio para dar servicio. A lo mejor en 5 años yo ya no estoy aquí, a lo mejor en menos, yo espero que no, quisiera durar más tiempo, por lo menos esos 5 años que te digo. Si de ese periodo de mediano plazo pues echarle muchas ganas, y hacerle ver a mis compañeros de trabajo y a quienes le damos servicio, hacerles ver que en mi persona tienen a alguien que les puede ayudar, porque en los conocimientos que tengo pocos o muchos pues los vertire por supuesto para dar ese servicio. La realidad es que estoy muy satisfecho en estos 16 años, he hecho cosas bien interesantes, resulta muy motivante saber que varias de las frases que yo establecí dentro de la Convención, pues ahora se están utilizando no solamente dentro de la asociación, los mismos asociados las utilizan.

Por ejemplo una frase para seguridad en tiendas, relacionada con circuitos cerrados de televisión, me permitió pensar en una frase, porque tenemos que hacerle ver al que va a robar que contamos con elementos necesarios, suficientes, para decirle que lo podemos cachar robando y entonces, les decía yo: no les podemos decir a la gente, ojo tenemos cámaras para evitar que robes y te estamos vigilando, porque esto es ofensivo incluso para quien no tiene la intención y entonces, a ver si me acuerdo bien de la frase que les puse, dice para su seguridad contamos con un circuito cerrado de televisión, que está trabajando las 24 horas, y si te fijas ahora las tiendas están utilizando la misma frase, pues eso fue invento mío y la verdad, que lo copio una cadena muy grande que ahora ya no forma parte de la asociación. A lo mejor dicen ellos, no esto yo me lo traje de otro lado, pero cuando yo lo vi en la esquina dije, bueno de algo sirvió.

Cuando empezamos a viajar al extranjero, nos traíamos muchas ideas de lo que se hacía en otras exposiciones, pero llegó tal la experiencia y los conocimientos, que empezamos a inventar nosotros nuevas cosas que servían de mucho, tan servían, de mucho que gente que nos visitaba del extranjero, de esas exposiciones, que yo llegue a visitar, como Estados Unidos y Europa, vienen y se toman ideas, no nada más los nacionales que esos siempre nos copian, pero los internacionales, empezaron a copiarnos y a asimilar lo que hacemos nosotros y se lo llevan al extranjero.

Bueno lo que te quiero decir es, que toda esa experiencia que yo vertí, dejé, ideas muy interesantes en Convención, ahora pienso hacer lo mismo, en esta Gerencia de Membresía, antes se llamaba atención a asociados. El servicio es tan amplio, no nada más es contestar el teléfono y dar unos buenos días, y decir quien está atendiendo, sino que al momento de estar usando el teléfono, que digan, bueno a mí me interesa seguir llamando a esta institución porque la verdad me sirve, me es útil..



Hace poco hicimos un estudio a los asociados, referente a nuestro servicio y sacamos una calificación de 5 puntos en una escala de 10, solo dos cadenas nos dieron 7.5, ante esto, cuando yo presenté en una junta nos dijeron, es que estamos muy mal, casi, casi, nos estaban sepultando, en ese momento nos decían ya tenemos nuestra lápida y nos van a enterrar y les dije, no es al contrario, esta calificación, es una área de oportunidad para nosotros, para mejorar todavía la percepción de los asociados.

Tenemos una oportunidad enorme con los asociados, y la verdad ojalá tuviéramos la mentalidad de David Martínez nuestro director, para poder dar ese servicio que están buscando nuestros asociados, ellos pagan cuotas muy bajas, pero lo que nos debe interesar no es lo que nos den en cantidad de dinero, sino en calidad de participación. Hace algún tiempo hicimos un decálogo de cómo acabar con una asociación, dejar de participar, no ir a juntas, actuar negativamente, criticar etcétera. Yo digo ahora, cómo dejar tu trabajo al garete pues es lo mismo, no asistas, se impuntual, critica, no seas constructivo, una serie de cosas que pueden llevar a la muerte de la institución, porque esto no va a morir hasta que los asociados quieran.

Yo veo ahora diferentes las cosas, la gente está actuando proactiva y no solamente por el temor de perder el trabajo, perder un salario o no ganar una compensación, sino por el hecho de sentirse útil dentro de algún lugar. Nuestro Director, siempre ha tenido en mente el que todos seamos útiles, y de alguna forma nos ha hecho ver que no nada más estamos aquí por una remuneración económica, o por tener un puesto más arriba, sino porque nos debemos sentir útiles. En alguna ocasión decíamos, bueno pues si alguien no quiere actuar pues vamos a dejarlo que muera, por si solo, pero lo que hemos hecho, es si a una persona la contratamos y le encontramos cierto perfil de servicio, pues hay que explotar ese perfil, desarrollarlo y mejorar precisamente su presencia, no es solamente decir, pues no nos sirvió y adiós. Por eso decíamos, no hay malos prestadores de servicios, hay malos supervisores y decimos también ahora, no hay malos empleados, hay mala capacitación y mala supervisión. Nos hemos dado a la tarea de capacitar y supervisar más las tareas de la gente para que realmente tenga un desarrollo dentro de la institución. La prueba está en que hay menos rotación de personal, los errores últimos que se han llegado a cometer, desde que la gente se llega a salir, los manejo como errores porque nosotros no les hicimos saber o sentir la importancia que tenían dentro de la institución, decidieron salirse, o se les liquidó por una mala visualización de la persona y de su perfil

Obviamente hay líderes naturales y hay líderes impuestos, esta es una realidad, afortunadamente los líderes impuestos se están acabando, se están dando cuenta estos líderes impuestos del error que están teniendo, como una imposición, por eso o han cambiado de área o han cambiado su forma de actuar y dejar de ser líderes cómodos, y empiezan a trabajar realmente con ese liderazgo que les podría distinguir. Y hay algunos líderes obviamente naturales, que los son por sus conocimientos o son por su forma de ser que incluso imponen estilos hasta de trabajar.

Yo me considero líder, la verdad es natural y la otra no es impuesto porque la experiencia no te impone, es una forma de imponerse, la experiencia, pero no es de que te pongan en algún puesto porque tienen preferencia. Hace poco en una entrevista que me hicieron de perfiles de puesto, etcétera, me criticaban esa parte de liderazgo, porque aparte de líder soy violento, soy agresivo y entonces mucha gente me dice, oye eres muy violento, no aceptas sugerencias de la gente, a veces no das ni las gracias. Y les decía yo, bueno es que hay ocasiones en que podemos tardar dos horas en una

reunión para sacar una idea, y hay gente que está hablando cosas que no vienen ni al caso, están tratando de tener una participación por tener una participación y la verdad es que no están aportando nada.

Entonces me decían, hay que tratar de ser menos violento y aceptar otra cosa. Yo estoy de acuerdo en esto a medias, cuando las cosas no son, pues definitivamente a un lado y cuando si son, pues bienvenida tu sugerencia, vamos a explotar esa idea y a mejorarla y desarrollarla.

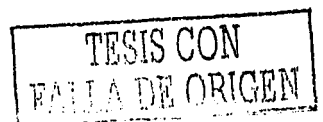
Si me considero un líder, desde que ingresé a la institución, incluso sobre otras personas que estaban arriba de mí, yo impuse mis ideas y obviamente se quedaron porque las supe vender. Más que líder soy un vendedor, porque se vender mis ideas y se imponerme sobre los demás, con razón y con lógica, este liderazgo, mucha gente me ve hasta con respeto algunos, respeto cordial y de amigos, y hay quien me ve hasta con temor, no va a decir, mejor no opino porque este señor va a decir, me va a regañar, y eso está mal. Mira yo digo dame tu idea, no pues es esta, no me sirve, dame otra que sirva. A lo mejor el estilo es el equivocado hay que convencer a la gente de que participe, que aporten ideas y hay que saberlas escuchar.

Afortunadamente los líderes que están, que estamos en la institución estamos concientes precisamente de los niveles que tenemos, jamás trataremos de imponer, no va a suceder con un jefe vamos a imponer una idea y en la parte de abajo, con un subalterno imponerle la idea por imponérsela, sin explicarle por qué se establece esta situación, o nueva política o nuevo procedimiento o nuevo proyecto, si no estamos convencidos nosotros sin convencer a la gente, pues el proyecto no va a funcionar. Si estamos convencidos nosotros y convencemos a la gente pues el proyecto va a funcionar. Y lo otro, con los jefes, jamás vas a imponer una idea, tienes que dar tu lógica y tu razonamiento y tratar de vender, y aquí lo más importante en el caso de los que llegamos a ser líderes como en el caso de Armando también. Nosotros que estamos como líderes tratamos de ponernos de acuerdo en esas ideas, tratamos de irnos sobre una sola dirección y de imponer esta situación, no de imponerla porque querramos, sino porque creemos que es en beneficio de la institución. Jamás estaré yo de acuerdo que se imponga o que se establezca una idea que va en perjuicio de la institución o en contra de los objetivos de la misma. Ese tipo de imposición de ideas de los líderes, debe ser amigable, jamás violenta y jamás tratar de imponerse, siempre tratar de manejar la lógica y el razonamiento y convencer a la gente que lo que estamos haciendo es lo mejor.

Pero lo mejor de un líder es también aceptar otras ideas, saber adoptarlas a lo que pensamos que es mejor, sobre todo los que tenemos cierta experiencia, cuando vienen ideas tratamos de manejarlas en ciertas direcciones y llevarlas por el camino adecuado, Lo que buscamos, es menos gasto, hacer las cosas con prontitud, con eficacia, con eficiencia, que todas esas ideas que no nos cuesten dinero y si le vamos a dar vueltas a un proyecto pues yo no le veo el caso.

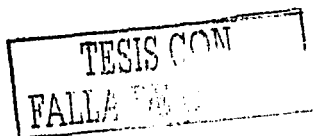
Bibliografía

- 1.- Abravanel, Allaire, et. Al. "Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos". Legis Editores. Bogotá, 1992
- 2.- Andrade Horacio, "El Papel de la Cultura y Comunicación en las Crisis Organizacionales" en revista "Razón y Palabra" No. 4, año 1, Sep -
- 3.- Ávila G, Xavier I. Et. Al., "La Organización Habitable", Media Comunicación. México.2000
- 4.- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. "El Actor y el Sistema" Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- 5.- D'Aprix, "La Comunicación Clave de la Productividad". Limusa Noriega. México.1992
- 6.- Etzioni, Amitai y Eva (comps.). "Los Cambios Sociales" Fuentes, tipos y consecuencias. Trad. Florentino M. Torner, 1 a. Ed., 3 a. Reimp. , México, FCE, 1984, 5455 p.
- 7.- Fernández Collado, Carlos y otros "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Trillas, México, 1991
- 8.- Flores F, Carlos. "Inventando la Empresa del Siglo XXI". Hachete. Santiago.1989
- 9.- Galindo Cáceres, Jesús. "Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación" Pearson, México, 2000.
- 10.- Habermas, Jurgen. "Teoría de la Acción Comunicativa" Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987
- 11.- Huse, Edgar y otros "El Comportamiento Humano en la Organización" Ed. Sitsa, México, 1980
- 12.- Johansen B. Oscar "La Comunicación y la Conducta Organizacional" Ed. Diana, México, 1979
- 13.- Martín, Serrano Manuel. "Teoría de la Comunicación" Epistemología y análisis de la referencia. UNAM, España, 1982.



Bibliografía

- 14.- Marx, Carlos. "El Capital" Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2 a. ed. , 7 a . reimp. , México, FCE, 1975, 771 p.
- 15.- Mayntz, Renate. "Sociología de la Organización" Trad. José Díaz García, 1 a. Ed. , 5 a. Reimp. , Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.
- 16.- Méndez José S. y otros "Dinámica Social en las Organizaciones" Ed. Mc Graw Hill, México, 1990
- 17.- Moles A, Rohmer E. "Teoría de los Actos" México. Trillas. 1982
- 18.- Morgan, Gareth. "Imágenes de la Organización" México, Alfaomega / RA-MA, 1991, 411 p.
- 19.- Olmsted M. S. "El Pequeño Grupo" Piados, Buenos aires, 1996.
- 20.- Pérez Dávila, Jaime. "Imágenes de la Organización. Taller de investigación." México, documento sin publicar, s/f, s/p.
- 21.- Pérez Dávila, Jaime. "Recursos Culturales de la Organización" Mimeografiado, 1998.
- 22.- Pérez Gómez, Jorge. "Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbucesos sobre el poder organizacional" México, inédito, 2002, 19 p.
- 23.- Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" Conceptos, controversias y aplicaciones. Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3 a. , México, Prentice Hall, 1991, 568 p.
- 24.- Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. "Control e Ideología en las Organizaciones" Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.
- 25.- Schein, Edgar H. "Psicología de la Organización" Trad. Victor E. Cruz, México, Prentice Hall, 1982, 253 p.
- 26.- Sierra,Bravo. "Técnicas de Investigación Social" Paraninfo, España, 1987.



Bibliografía

- 27.- Ulloa, Adriana. "La Comunicación como Principio de Integración / Interacción dentro de las Organizaciones" en Cuadernos de Colegio de Educación y Comunicación. Volumen 1, Año 1, Número 1, UNAM, ENEP Acatlán, México. 1997.
- 28.- Winkin, Y. Et.al. "La Nueva Comunicación" Kairós. Barcelona. 1987
- 29.- Wittig, Arno F. "Teoría y Problemas de Introducción a la Psicología" Trad. Elisa Dulcey Ruiz. 1 a Ed, U.S.A. 1990, 322 p.

HEMEROGRAFÍA

Boletín Antena", México, 1984-1989

"Revista Al Detalle", Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio, A. C., México, documento sin publicar, s/f, s/p.

OTROS DOCUMENTOS

"Directorio de Asociados", Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C., México, 2002

Guía ANTAD", Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., México, 2002

INTERNET

Página Web, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., <http://www.antad.org.mx>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN