



OK

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-
IZTAPALAPA**
División Ciencias Sociales y Humanidades
Programa de Postgrado en Estudios Organizacionales

**COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN
ACUÍCOLA CAMACOA**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Presenta:

XÓCHITL LÓPEZ CAMACHO

Asesora:

DRA. TERESA PÁRAMO RICOY

Los Mochis, Sinaloa, México, septiembre 2001

UAM122587

PRÓLOGO

Toda organización se constituye de diversas dimensiones, como pueden ser: su estructura física, el tipo de tecnología utilizada, los recursos humanos que la integran, entre otras. Los estudios organizacionales aportan información acerca de algunos modelos organizacionales que se llevan a la práctica en las sociedades modernas, pero caracterizados por la cultura predominante en cada región del mundo. Esto hace que el desempeño de los recursos humanos sea diferente aún cuando las organizaciones a las que pertenecen sean similares.

Tomando en cuenta lo anterior y acorde a mi formación profesional, surge el interés por explorar el rol que desempeñan los recursos humanos en el éxito organizacional, específicamente, el proceso de comunicación que estos utilizan al momento de realizar sus actividades.

La comunicación, es la expresión de las características propiamente humanas, tales como el pensamiento y el lenguaje. El ser humano además de los procesos cognoscitivos que le permiten percibir el entorno en que habita, también cuenta con un aspecto emotivo que lo dota de sensibilidad para elegir donde y con quien compartir sus necesidades, afinidades y motivaciones, lo cual conlleva a que cada individuo busque su pertenencia a diferentes organizaciones. De igual manera cada dirigente o líder social, busca una organización que le ofrezca la satisfacción de sus aspiraciones tanto personales como sociales, mostrando sus características de personalidad y con ello la cultura de los grupos sociales a los que pertenece. Se encuentra de esta forma, la convivencia de diversos modelos organizacionales para responder a las expectativas de las organizaciones en un

mercado global competitivo, donde cada organización elabora las estrategias acordes a sus finalidades.

Investigar el tema de la comunicación como factor importante para lograr la integración de la Organización Acuícola Camacoa, aportó algunos beneficios: primeramente a la organización en estudio, ya que es una empresa de reciente creación y pertenece a un sector productivo poco explorado en la región, por lo que contar con fundamentos teóricos que respalden la forma de estructurar a la organización, con el conocimiento de las características de quienes la integran, y particularmente conocer las formas de manifestar el compromiso moral y social con todos los participantes en el proceso productivo, tanto internos como externos, permitirá que Camacoa formalice la práctica del proceso de comunicación que hasta el momento utiliza, con buenos resultados, pero de manera intuitiva.

Este trabajo puede beneficiar a la comunidad de acuicultores, desde el momento de ofrecer información acerca de la utilización del proceso de comunicación como estrategia competitiva, por lo que deben valorar más la participación de los recursos humanos sobre otros aspectos concretos como por ejemplo, la tecnología. Concienciar sobre el papel que juegan los aspectos intangibles como: los conocimientos, habilidades, identidades y valores de los trabajadores para lograr formar un equipo de trabajo, donde la empresa presente cohesión de sus integrantes al interior y en el contexto y con ello obtener su éxito en el mercado.

Además, si el sector acuícola se beneficia, esto se puede irradiar hacia otras organizaciones del sector público, debido a que éste se ubica dentro de un contexto mayor y establece relaciones con diversas instituciones, de las cuales

recibe influencia y por lo tanto también puede influir en ellas, logrando la integración para enfrentar la competencia que se establece al ingresar al mercado internacional. La aportación es integral, favorece a todos los niveles de participación en esta actividad, tal vez únicamente de la región, pero puede dar origen a profundizar en el tema para hacerlo más generalizable. Recordemos que el principal objetivo de esta tesis es la obtención del grado de maestría

Resulta muy satisfactorio haber realizado el trabajo de investigación, por lo que agradezco a la Universidad de Occidente y a la Universidad Autónoma Metropolitana por la oportunidad que me brindaron para cursar esta maestría; a la Granja Acuícola Camacoa, por su colaboración para la realización del trabajo de campo; y a todas las personas que de una u otra manera apoyaron este proyecto: a las autoridades de ambas universidades participantes, a los maestros expositores de los cursos, a los diversos asesores: de tesis, en el área de computación, de análisis estadístico, entre otros.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: EL PROCESO DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACIÓN	
2.1 Camacoa: Estructura organizacional	17
2.2 La Estructura Organizacional y el proceso de comunicación en la empresa	25
2.3 El papel de la comunicación en la socialización de las políticas formales y las prácticas informales en la organización	31
2.4 Cultura, identidad social y proceso de integración	44
CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACUÍCOLA CAMACOA	
3.1 Antecedentes de la acuicultura	51
3.2 Historia de la organización Camacoa	53
3.2 Estado actual de la empresa	55
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	
4.1 Población y muestra	61
4.2 Instrumentos de investigación	63
4.3 Procedimiento del trabajo de campo	67
4.4 Estrategia de análisis de datos	69
CAPÍTULO 5. Camacoa: Estructura organizacional	
5.1 La estructura organizacional y el proceso de comunicación en la empresa	72
5.2 Tipos de comunicación y su manifestación en la empresa	79
5.3 El papel de la comunicación formal e informal	82
5.4 Socialización de las políticas formales y las prácticas informales en la organización	86
5.5 Cultura e integración organizacional	91
5.6 Comunicación, identidad social del personal y el proceso de integración de Camacoa	96

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	116
GLOSARIO	119
 SOCIOGRAMAS	
SOCIOGRAMA 1: Afinidad para trabajar	75
SOCIOGRAMA 2: Frecuencia de autoridad	82
SOCIOGRAMA 3: Asesoría laboral	95
SOCIOGRAMA 4: Autoridad formal e informal	100
SOCIOGRAMA 5: Comunicación informal	101
 CUADROS	
CUADRO 1: Distribución de puestos por áreas	57
CUADRO 2: Puestos y personas para muestra	62
CUADRO 3: No, retroalimentación de los empleados	76
CUADRO 4: Interacción entre jefes y empleados	77
CUADRO 5: Interacción entre directivos y empleados líderes	78
CUADRO 6: Ejercicio de autoridad	81
CUADRO 7: Formación de equipos	83
CUADRO 8: Retroalimentación de los empleados	85
CUADRO 9: Aplicación del reglamento	86
CUADRO 10: Anécdotas de la empresa	89
CUADRO 11: Logros de los trabajadores	90
CUADRO 12: Agradable el trabajo en la empresa	92
CUADRO 13: Armonía entre empleados	94

CUADRO 14: Preferencias para buscar asesoría	95
CUADRO 15: Identificación con la empresa	97
CUADRO 16: Armonía entre directivos y empleados líderes	99

GRÁFICAS

GRÁFICA 1: No, retroalimentación de los empleados	76
GRÁFICA 2: Interacción entre jefes y empleados	77
GRÁFICA 3: Interacción entre directivos y empleados líderes	78
GRÁFICA 4: Formación de equipos	84
GRÁFICA 5: Retroalimentación de los empleados	85
GRÁFICA 6: Anécdotas de la empresa	89
GRÁFICA 7: Logros de los trabajadores	90
GRÁFICA 8: Agradable el trabajo en la empresa	93
GRÁFICA 9: Armonía entre empleados	94
GRÁFICA 10: Identificación con la empresa	98
GRÁFICA 11: Armonía entre directivos y empleados líderes	99

ANEXOS

ANEXO 1: Distribución de empleados por datos poblacionales	126
ANEXO 2: Instrumentos de investigación	127
- Entrevista estructurada	
- Cuestionario.	
- Sociograma	
- Técnica proyectiva	
-	
ANEXO 3: Concentrado de datos de la técnica proyectiva	139
ANEXO 4: Análisis de la técnica proyectiva	144
ANEXO 5: Sociogramas aplicados	149

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Las empresas internacionales tan actuales, requieren líderes con una mentalidad diferente para buscar el cambio y adaptarse a las nuevas reglas del juego comercial. Para realizar este juego se necesita por una parte, la posibilidad y habilidad para el cambio, esto supone: el compromiso de la gente, el liderazgo en las organizaciones, la experiencia en las reformas a emprender, la homogeneidad e identidad nacional. Por otra parte se requiere, el potencial de desarrollo económico del país y de sus organizaciones, es decir, los recursos naturales, la infraestructura en vías de comunicación y transporte, la estructura industrial y las políticas de comercio exterior.

La transición de México a una economía orientada hacia el mercado externo, representa retos y oportunidades para todos los sectores de la sociedad. Los cambios en el entorno se asocian a una mayor competencia internacional, al acelerado desarrollo tecnológico, principalmente en las comunicaciones, y a la desregulación de los mercados. Ante la complejidad del mundo competitivo, comenta Robbins (1996) que las organizaciones tienen que hacer frente a estos cambios con una estrategia de internacionalización, lo que implica fortalecer la identidad nacional para enfrentar la amenaza de integrar una aldea global, como resultado de la transferencia de tecnología, conocimientos, información y políticas administrativas de un país a otro. La cultura corporativa puede marcar la diferencia entre los países participantes al enfatizar la participación de los recursos humanos como estrategia competitiva en función de sus identidades sociales, sus conocimientos, sus valores, etc.

Según Barba y Solís (1997) las nuevas organizaciones se clasifican en función de la participación, activa o pasiva, de sus recursos humanos; son espacios sociales donde también se desarrollan formas simbólicas y míticas de accionar de los integrantes de la organización, además de formas de dominación y de poder. Los diversos tipos de interacción social, determinan el tipo de organización, lo que a su vez muestra los flujos de información y los procesos de comunicación tanto al interior como al exterior de las mismas.

Clarke y Clegg (1998) nos dicen que las compañías que buscan el éxito en este complejo y competitivo mundo de la globalización deben construir mejores relaciones con los diferentes públicos con que la empresa trata, ya sea, los clientes, empleados, proveedores, el gobierno, organizaciones crediticias y por supuesto, con la comunidad en general. Este hecho se logra en la medida en que la empresa cuente con una red de comunicación hacia los diversos actores sociales, o sea, que los atraiga hacia sus propósitos, tomando en cuenta, que las acciones de la organización respondan a los valores, a las inquietudes y a las expectativas, principalmente de sus clientes. Se viven tiempos en los que la ausencia de comunicación, puede traer serios problemas y puede trastocar toda gestión de la empresa frente a la competencia tanto nacional como internacional.

La globalización, promueve la reorganización del mundo, primeramente a través de la apertura de mercados, enfatizando el aspecto económico y actualmente, orientados al aspecto de los valores intangibles como puede ser, el desarrollo de la identidad nacional y organizacional, reforzando el componente autocrítico y desarrollando posibles redes de una formación humana integral propia para los requerimientos del mundo actual solidario gracias a la gran

comunicación entre todos los países lo que conduce a la trascendencia intercultural.

Tomando en cuenta que el cambio profundo en la infraestructura de la empresa da como resultado organizaciones más planas y flexibles, con una coordinación global del trabajo, y acceso constante a la información; además, Alstyne Marchall (1997) expone como el impacto de los sistemas de información en la estructura ha dado paso a innovadoras formas de organización, que van desde el sistema de información centralizada, pasando por el sistema abierto de información cooperativa para llegar a una estructura de red virtual, lo que puede estar reemplazando a la estructura jerárquica tradicional, es interesante investigar la problemática que resulta del proceso de globalización, ya que gracias a los grandes avances tecnológicos se logra la comunicación entre países distantes, además del intercambio económico, político, social y cultural. Específicamente en este caso, en una organización de producción acuícola.

El tema de la acuicultura¹ es de interés nacional, ya que representa una actividad alternativa que coadyuva a resurgir la economía, debido a que permite la participación de varias instituciones, tales como: Instituciones gubernamentales, crediticias, industriales, etc., todo esto al nivel nacional, además de contribuir al comercio exterior, a través de la exportación de sus productos, afrontando sus respectivas implicaciones políticas y socioculturales. Por lo tanto, en estos momentos de cambio en los perfiles organizacionales, enmarcados en ambientes competitivos, se recurre a nuevas formas de organización, más descentralizadas, más innovadoras, con recursos humanos mejor preparados, enfatizando la formación de personalidades e identidades en función de la intervención cultural.

Para conocer el proceso de producción acuícola se contempló realizar investigación de campo en una organización llamada, "Granja Acuícola Camacoa". Según los directivos, esta empresa muestra algunos nexos con empresas externas tanto nacionales como internacionales, por lo que requiere formas de comunicación acordes para la búsqueda de proveedores, clientes y financiamiento, por ejemplo, con Ocean Garden y Banco de Comercio Exterior.

Desde la década de los treinta², el desarrollo de la acuicultura en México ha sido de tipo rural y se ha basado principalmente en el repoblamiento de embalses³, sin embargo, a partir de los ochenta se ha impulsado el desarrollo de la acuicultura industrial y de alto rendimiento. El cultivo de camarón ha logrado incorporar un gran número de empresas, tanto de carácter privado como del sector social, con una consecuente generación de empleos y divisas.

La actividad acuícola del camarón representa un potencial enorme para México y en particular para el Estado de Sinaloa. Se cuenta con amplias extensiones de tierra apropiadas para el desarrollo de la camaronicultura, entendida esta, como una actividad que se logra desarrollando organismos en etapa postlarva⁴ en criaderos o granjas, establecidos de acuerdo al tipo de cultivo. Una vez que son sembrados, se alimentan a través de un sistema controlado, en un lapso de cuatro a seis meses el camarón alcanza su talla comercial y es cosechado, procesado y comercializado en el mercado nacional e internacional.

¹ Cultivo de especies de fauna y flora acuáticas, mediante el empleo de métodos y técnicas para su desarrollo controlado en todo estadio biológico y ambiente acuático y en cualquier tipo de instalación.

² Programa de Pesca y Acuicultura 1995-2000. Semarnap, 1996.

³ Balsa artificial donde se acopian las aguas de un arrollo. Cantidad de aguas acopiadas

⁴ Fase posterior a la etapa de larva de un organismo, cuando alcanza las características de un organismo adulto (camarón en miniatura)

La camaronicultura genera un efecto multiplicador⁵ en la creación de infraestructura productiva como laboratorios de postlarva, plantas de alimento balanceado, plantas procesadoras y congeladoras de camarón. Para lograr un mejor desarrollo de la acuacultura en nuestro país, se requiere la instalación de servicios, tales como una red de comunicaciones y medios de transporte modernos, impulsar el desarrollo de productos de calidad, además, es necesario desarrollar programas de investigación para acuacultura que tengan como característica la vinculación interinstitucional: instituciones económicas, como los bancos; educativas, como las universidades, gubernamentales, como las Secretarías de Hacienda y de Pesca, entre otras.

Por lo antes expuesto surge el interés de saber: ¿Cómo influye el proceso de comunicación en la integración de la Organización Acuícola Camacoa? Por lo que se consideró importante conocer: ¿Cómo está estructurada la organización acuícola Camacoa? ¿Cómo influye la estructura organizacional en el proceso de comunicación de la empresa y viceversa? ¿De qué forma se expresan los tipos de comunicación en la empresa? ¿Qué tipo de comunicación predomina, formal o informal o existe interacción de ambos? ¿Cómo se socializan las políticas formales y las prácticas informales en la organización? ¿Qué relación existe entre cultura e integración organizacional? ¿Qué papel desempeña la identidad social del personal en el proceso de integración de la organización acuícola?

Uno de los requisitos para formar parte de un contexto globalizado es, de acuerdo con Barba y Solís (1997) asumir formas modernas de organización, precisamente valorizando a los recursos humanos, tanto a los participantes en el proceso productivo como a los que va destinado el producto o servicio. Los seres

⁵ Programa de Pesca y Acuacultura 1995-2000. Semarnap, 1996.

humanos han aprendido a coordinarse para la realización de muchas tareas en nuestro mundo complejo y lo logran mediante procesos comunicativos. Las empresas al dar importancia al factor cultural de los grupos que interactúan, transfieren y a la vez reciben aspectos culturales, mismos que deberán reapropiarse para dar a la organización el sello distintivo, aún con algunas semejanzas, producto de la transferencia ya sea de tecnologías, de valores morales, ideologías, conocimientos, etc.

Las organizaciones acuícolas, también son agrupaciones de personas relacionadas por medio del ejercicio de sus funciones. La gente coordina actividades unos con otros para alcanzar sus objetivos y lograr la supervivencia y prosperidad de la organización a través del proceso de comunicación. La comunicación se considera una variable de interés, puesto que se ha desarrollado como un mecanismo de adaptación de la humanidad, como un instrumento que los individuos utilizan para reconocer y responder a los desafíos de la vida al ofrecer la información acerca de las dificultades de la convivencia social y la forma de evitarlas. Además, el proceso de comunicación es una variable poco estudiada no obstante su participación activa en las organizaciones actuales, para lograr ser competitivas en el mercado tanto nacional como internacional.

Considerando el énfasis en el factor cultural, como elemento clave para el éxito organizacional es preciso conocer la influencia del proceso de comunicación en la integración de la organización Camacoa, debido a que, según Rebeil y RuízSandoval (1998) este proceso actúa como un mecanismo en la adquisición y transmisión cultural al aplicarse a dos niveles organizacionales. La comunicación al interior, representa el medio al orientar conductas individuales y establecer

relaciones interpersonales para alcanzar una meta. Sirve de mecanismo para que los individuos se adapten al entorno de la organización. La comunicación externa, permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante, como pueden ser sus clientes y proveedores.

Se puede considerar que adquirir u obtener conocimientos sobre la variable comunicación puede conducir a lograr mayor productividad, utilizando los mecanismos de coordinación adecuados en el proceso de integración laboral, además de facilitar el establecer los enlaces pertinentes con el ambiente externo tanto para integrarse al sector acuícola como a las instituciones correspondientes, por ejemplo al Instituto Sinaloense de Acuicultura, lo que redundará en la comercialización tanto en el mercado nacional como internacional.

La orientación de la tesis es la de investigar y analizar la participación del proceso de comunicación, en la integración de la Granja Acuícola Camacoa. Posteriormente se analizará: la distribución de los puestos de trabajo, y los flujos de información, así como los tipos de comunicación observados en la organización acuícola Camacoa, con el fin de identificar la relación entre la estructura organizacional y el proceso de comunicación, para la integración de los diferentes niveles de la organización.

Además, se busca realizar una integración de los resultados obtenidos y establecer una comparación con los modelos teóricos más actualizados, para que se pueda considerar un instrumento para la planeación de actividades acordes a la estructura y al flujo de comunicación. De esta manera se plantean algunas proposiciones de trabajo para que nos permitan contrastar los datos encontrados con el sustento teórico o con las proposiciones teóricas. 1. El proceso de comunicación organizacional es el factor que facilita la integración de la

Organización Acuícola Camacoa, tanto al interior de la misma como en su participación en el contexto externo, o el proceso de comunicación organizacional en la integración de la organización; 2. De igual manera se considera que la integración del trabajo organizacional, en la empresa acuícola Camacoa está influida por las formas de comunicación que resultan de la estructura de la organización, o la estructura organizacional y el proceso de comunicación en la empresa; 3. Además, que la estructura de Camacoa está en función de los elementos culturales de los recursos humanos que la integran, o estructura y cultura organizacional; 4. Considerando por lo tanto, que existe una correlación entre: estructura, comunicación, cultura e integración organizacional o comunicación, identidad social del personal y el proceso de integración de Camacoa. Para sustentar la investigación de campo se realiza una revisión teórica acerca de la temática.

La tesis está organizada en seis capítulos: el capítulo No. 1 corresponde a la introducción, que implica la importancia y justificación del problema de investigación, los objetivos, las proposiciones de trabajo y un panorama general del contenido de la tesis; el capítulo No. 2 contiene el marco teórico, que abarca la información documental relacionada con las variables de estudio: Camacoa: estructura organizacional, la estructura organizacional y el proceso de la comunicación de la empresa, tipos de comunicación y su manifestación en la empresa, el papel de la comunicación formal e informal, socialización de las políticas formales y las prácticas informales en la organización, cultura e integración organizacional y comunicación, identidad social del personal y el proceso de integración de Camacoa; el capítulo No. 3 muestra la evolución de la organización acuícola Camacoa; el capítulo No. 4 se refiere a la metodología,

describe la población y muestra, los instrumentos de investigación, el procedimiento y las estrategias de análisis de la información; el capítulo No. 5 contiene el análisis de los resultados obtenidos; el capítulo No. 6 se refiere a las conclusiones donde se contrastan las proposiciones planteadas con los resultados encontrados y con los modelos o teorías propuestas. También cuenta con un apartado para la bibliografía, glosario y anexos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Para obtener información de temas poco explorados se recurre al proceso de investigación. Realizar una investigación de tipo social implica recabar datos de fuentes primarias para la comprobación de hipótesis o proposiciones de trabajo. Sin embargo, toda investigación debe contar con un soporte teórico que permita contrastar los resultados con las teorías o modelos ya establecidos.

El presente capítulo tiene por objetivo formar el marco teórico que sustente la investigación enfocada a analizar la participación de la comunicación en la integración de una organización acuícola. El contenido se distribuye en seis puntos, asignados a los siguientes temas: Camacoa: estructura organizacional. La estructura organizacional y el proceso de comunicación de la empresa. Tipos de comunicación y su manifestación en la empresa. El papel de la comunicación formal e informal. Socialización de las políticas formales y las prácticas informales en la organización. Cultura e integración organizacional. Comunicación, identidad social del personal y el proceso de integración de Camacoa.

Camacoa: Estructura Organizacional.

1.1 Estructura Organizacional.

Para el desempeño de las actividades y el logro de los objetivos de las organizaciones, se requiere el diseño de una estructura que permita entre otras cosas la distribución de los individuos, la determinación de los puestos y la toma

de decisiones. Existen teóricos que aportan definiciones de Estructura Organizacional para su mejor comprensión. Así encontramos que Hall (1996, p. 53), considera a Blau, por definir la estructura organizacional como “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles de la gente”. Y de manera similar, a Ranson, Hinings y Greenwood, quienes ven a la estructura como, “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”.

Retomando los planteamientos de Mintzberg (1991^a, b), existe una serie de formas estructurales o configuraciones organizacionales, las cuales son resultado de la consistencia de los parámetros de su diseño y de la congruencia con el contexto. Para fines de este estudio se analizaron las formas estructurales que se encuentran en los extremos de la clasificación que Mintzberg hace en función de la centralización o descentralización de los flujos de autoridad e información. De la burocracia, como estructura piramidal clásica a las nuevas formas de organización, conocidas como estructuras flojamente acopladas o configuraciones adhocráticas. A partir de aquí se exploraron los procesos de comunicación y su participación en la integración organizacional.

Una de las formas estructurales de las organizaciones, que aparece en la literatura clásica, es la descripción que Weber hace de El Tipo Ideal de Burocracia. Postulando que las características más importantes del tipo de organización burocrática son: estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad; alto grado de especialización; reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico; clara diferenciación entre la renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros. Estas

características se encuentran vinculadas a través de un sistema de control basado en reglas racionales, para tratar de regular la estructura y el proceso de la organización en razón del conocimiento técnico para lograr al máximo la eficacia. Estas reglas, son dirigidas a impedir cualquier acción arbitraria, imponen un control y disciplina riguroso, por lo que no dejan mucho campo a la discrecionalidad e iniciativa personal, lo que significa que la toma de decisiones recae en la persona que ocupe el puesto más elevado en la jerarquía organizacional, observándose así el flujo de la información de forma vertical y de arriba hacia abajo.

Como sustento teórico a la organización burocrática, Goldhaber (1999, p. 40), retoma dos estudios que contribuyeron a la herencia de la Escuela Clásica, uno de ellos es el de Henry Fayol, quien recomienda algunos principios de dirección: 1. División del trabajo (especialización) 2. Autoridad y responsabilidad (poder) 3. Disciplina (obediencia) 4. Unidad de mando (un jefe), etc. Por su parte Max Weber, distingue entre autoridad inherente (poder tradicional, que puede haber sido ilegítimo) y autoridad legítima (ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales) El último concepto proporciona los cimientos de lo que Weber describe como "burocracia" y que se caracteriza por: 1. Una organización con principios escalares (jerárquicos) 2. Una organización con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas 3. Una organización con continuidad que opera según unas reglas 4. Una organización en la que los actos administrativos, las reglas, políticas, etc., se hacen por escrito.

Goldhaber (1999, p. 48), complementa el sustento teórico propuesto por la Escuela Clásica, con los estudios realizados por Elton Mayo y que se conocen como Escuela de las Relaciones Humanas. Esta escuela surge, con Elton Mayo y el "efecto Hawthorne" de sus experimentos en la industria Western Electric,

marcando el inicio del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Por primera vez, se reunieron pruebas de moral, de grupos de trabajo informales y de relaciones sociales. Ya no bastaba con decir que la producción era una función de la estructura y el diseño de la organización formal, ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado.

Es importante considerar que este tipo de estructura organizacional, es clásico, y sin embargo en esta época se sigue presentando, coexistiendo con otros tipos de estructuras, en algunos lugares con más predominio que en otros.

Al respecto Del Castillo (1995, p. 13-19), cita tres propuestas teóricas que se desarrollaron en la década de 1970, consideradas extensiones naturales de los siguientes planteamientos; racionalidad limitada, Simon; conflicto, March y Simon; y negociación política en las organizaciones Cyert y March. Estas teorías han intentado generar algunas hipótesis explicativas de los procesos organizacionales y decisorios en forma de: cestos de basura Cohen et al; sistemas flojamente acoplados Weick; y anarquías organizadas Cohen y March, March y Olsen. Estas propuestas son englobadas en una perspectiva teórica que aquí, se denomina teoría de las anarquías organizadas.

Una Anarquía Organizada se caracteriza por no tener claridad ni coherencia en qué es lo que pretende, sus objetivos son ambiguos, cómo se supone que lo logrará, su tecnología es indeterminada y no hay claridad en quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones por que existe un constante flujo de participantes en el proceso decisorio.

A partir del concepto de anarquía organizada, y como una alternativa frente a las interpretaciones secuenciales de la toma de decisiones, Cohen, March y Olsen, han propuesto un modelo explicativo de los procesos decisorios que

examina la relación entre el comportamiento individual, la acción organizada y las reacciones del medio ambiente de manera más abierta y menos determinista. Metafóricamente estos autores consideran la toma de decisiones como un cesto de basura donde las acciones y acontecimientos del contexto se mezclan con los de otros participantes, problemas, soluciones y situaciones de decisión, y no con lo que la organización hace o deja de hacer.

En la teoría de las anarquías organizadas los procesos decisorios pueden ser entendidos en la medida en que se enmarquen en su contexto; o sea, al explicar la dependencia que tienen con el sistema social, los rasgos representativos de la organización y las situaciones específicas de participantes, problemas y soluciones en que se lleva a cabo la decisión March y Olsen; Pinfield,

En la práctica organizativa con el concepto de sistema flojamente acoplado, se intenta expresar la estructura de organizaciones cuyos elementos, procesos o participantes se corresponden unos con otros, pero que mantienen una identidad y especificidad propias, aún en los momentos en que la acción colectiva pareciera diluirlos, Weick. Los sistemas flojamente acoplados pueden entenderse más como resultado de los procesos múltiples de interacción, negociación, compromiso y, sobre todo de conflicto entre grupos que compiten por el poder.

Como fundamento teórico que respalda los planteamientos de la organización, con estructura en forma de anarquías organizadas, Del Castillo expone dos teorías: la Teoría del Poder y Teoría de la Ambigüedad.

La Teoría del Poder propuesta por Simon, March y Cyert, considera que el poder es visto como la capacidad de influencia que pueden tener ciertos participantes a título individual o en grupo para la creación o el mantenimiento de la coalición política. El poder surge de lo que para las organizaciones es una

situación problemática o de conflicto. La Teoría de la Ambigüedad o Teoría de las Anarquías Organizadas, utiliza el concepto de ambigüedad para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos. Con esto se trata de destacar la incapacidad de los individuos para describir un hecho como sencillo, objetivo y racional. De acuerdo con estos planteamientos, en todas las organizaciones puede existir ambigüedad en el proceso decisorio.

1.2. Estructura Camacoa.

La Granja Acuícola CAMACOA es una empresa con seis años de edad, sus principales actividades son: cultivo, procesamiento y comercialización de camarón.

Inicia su actividad en 1995 en una superficie de diez hectáreas, actualmente cuentan con doscientas hectáreas. En cuanto a recursos humanos emplea alrededor de noventa personas en sus dos áreas: administrativa y campo. La Granja Acuícola se desarrolla en un ambiente sencillo y dinámico, ya que el cultivo y la comercialización del camarón se han convertido en una actividad alternativa en la región noroeste del país, por lo que reconoce que la calidad del producto es el arma más competitiva para enfrentar al mercado cada vez más exigente.

Las condiciones naturales del área geográfica de esta región se consideran propicias para el desarrollo de la actividad, lo que permite utilizar el sistema técnico semi-intensivo para cultivo de camarón con excelentes resultados, además el apoyo de los avances tecnológicos en cuanto a comunicaciones y transporte, les

permite estar informados de los cambios o contingencias que se susciten en el mercado.

Para realizar el proceso operativo-administrativo la empresa recurre al apoyo financiero de Ocean Garden, institución que puede establecer enlaces comerciales con clientes principalmente de Estados Unidos.

La gestión de la Granja ha estado a cargo del director general, como coordinador principal de las actividades. Recientemente se ha apoyado en tres personas a las cuales ha delegado funciones: encargado de campo, encargado de maquinaria y encargado de compras. Además del director general participan otras personas en la toma de decisiones importantes (emergentes) en el proceso productivo, por ejemplo, el biólogo. Estas personas deben contar con una preparación formal al ingresar a la empresa, debido a que su puesto requiere normalización de habilidades que les permitan, poner en práctica la discreción para actuar con precisión ante una situación de riesgo inesperada.

La Granja busca ofrecer las mejores condiciones para sus empleados por ejemplo: salarios justos, capacitación frecuente, prestaciones y oportunidades de crecimiento, especialmente al biólogo, quien recibe asesoría técnica permanente, ya que es el responsable del control de la cantidad y la calidad de la producción. Por lo que ha implementado la rotación de puestos con el fin de comprometer cada vez más a su personal.

Con base en la situación antes descrita, se encuentra que la organización Camacoa utiliza la supervisión directa y la adaptación mutua como mecanismos de coordinación de sus actividades; como parámetros de diseño presenta: escasa especialización del puesto ya que practican la rotación de puestos buscando con ello que los operarios conozcan todas las actividades del proceso productivo,

además se permite intercambiar experiencias y conocimientos al momento de realizar algunas tareas y la formación de equipos funcionales de trabajo. Un elemento importante a considerar es, el flujo de autoridad y comunicación. En Camacoa la autoridad fluye de manera vertical descendente con escasa descentralización vertical. La comunicación se observa en sus dos tipos, comunicación formal fluye vertical descendente y la comunicación informal fluye tanto vertical como horizontal por toda la organización.

Para su funcionamiento Camacoa cuenta con, un ápice estratégico quien se encarga del trabajo administrativo, un amplio núcleo de operaciones encargados de realizar las tareas de transformar los insumos para obtener un producto que ofrecer al mercado, no cuenta con tecnoestructura, la línea media inicia a formarse y de staff de apoyo es reducido. Se considera una empresa joven y pequeña, que utiliza un sistema técnico sencillo para su producción y que se desenvuelve en un contexto sencillo, debido a que no existe mucha variabilidad en las características del producto y dinámico, por que enfrenta situaciones inesperadas o contingentes tanto naturales, por ejemplo, huracanes, inundaciones, heladas, enfermedades en la producción, etc. En las contingencias sociales, deben enfrentar modificaciones en las políticas de comercialización, aumento en las importaciones de camarón, etc.

Con base en la descripción de las características de la organización acuícola en cuestión, se encuentra que corresponde a una estructura simple o a una configuración empresarial, tomando en cuenta el modelo planteado por Henry Mintzberg.

Este tipo de comunicación, se asocia con estructuras organizacionales, más planas y flexibles, que están en función de la complejidad y el tamaño de la organización, así como del ambiente y la tecnología utilizados para determinar los niveles de las actividades y quien las desarrolle. El proceso de interacción afecta de manera determinante la forma como una persona percibe la comunicación, puesto que otra gente induce más emociones que los objetos físicos. Es importante considerar que junto con la comunicación formal en las organizaciones, se presenta la comunicación informal, mostrando aspectos personales y transaccionales durante las interacciones.

Redes Informales de Comunicación. Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como "informales" Tompkins. Los preceptores responden a señales de las que no están conscientes, pueden ser influenciados por factores emocionales, utilizar claves sin importancia, juzgar la evidencia en forma desbalanceada, o no identificar todos los factores sobre los que basan sus juicios. Estos factores pueden conducir a que dos personas perciban el mismo mensaje en forma diferente, reflejando con esto que la comunicación es personal.

En la comunicación personal, se considera a la percepción como el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales procedentes del medio ambiente. Según sean nuestras necesidades, valores, sentimientos, apariencia física y las pasadas experiencias, responderemos o ignoraremos la información recibida. Enfatizando en la comunicación personal que fluye en las organizaciones, es importante por que los individuos desarrollan sus interpretaciones de los hechos de manera acorde a la hipótesis de coherencia cognitiva y afectiva planteada, por que explican Einhorn y Hogarth; Kiesler y

Sproull; Pitz y Sachs, en (March y Olsen 1997, p-97) Esto es, que se supone que existe clara interdependencia entre la organización cognitiva (la percepción de que alguien causa algo, posee algo, etc. lo racional u objetivo) y la organización de las preferencias (gustar o no gustar de alguien o algo, las actitudes, los sentimientos o afectos) De esta forma, la idea de coherencia cognitiva y afectiva determina el flujo de información informal y muestra la formación de subgrupos al interior de la organización en función de compartir interpretaciones, significados y preferencias propiciadas por las creencias, los conocimientos, experiencias y valores individuales.

Según Wilmont y Wenburg, en un proceso transaccional todos los individuos comparten el proceso de encodificar y decodificar, y cada uno de ellos afecta al otro. Indica un proceso reciproco (orador y receptor) con afectación mutua al enviar y al recibir mensajes. En (Goldhaber 1999, P. 114)

Como se ha mencionado, la comunicación formal, representa la información objetiva de las actividades a desarrollar, y es igual para todos los implicados en el proceso productivo, lo que diferencia la interpretación o la obtención de un resultado diferente es la comunicación informal. Es la que imprime un sello personal a la expresión de la respuesta a un mismo estímulo de comunicación formal y se aprecian en los siguientes tipos de comunicación: comunicación verbal y comunicación no verbal, tomando en cuenta que la comunicación en las organizaciones es una serie de transacciones entre individuos.

Applebaum et al, distinguen la comunicación verbal de la comunicación no verbal de la manera siguiente. Por regla general, la comunicación verbal transmite el contenido básico en las situaciones de comunicación, mientras la

comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias (Goldhaber 1998, p. 154) El estudio de la relación entre comunicación y organización, recurre a una serie de metáforas que explican esta relación, particularmente a la metáfora del símbolo, o el símbolo como metáfora donde se trata a la comunicación verbal como la interpretación de algunas formas literarias como las narrativas, metáforas, ritos y rituales, a los que consideran como medios de persuasión pública y como los modos del saber.

Putnam y Chapman (1996) consideran que la vida en las organizaciones se vuelve una actividad literaria en la cual los miembros interpretan los símbolos que ellos mismos inscriben en el paisaje organizacional. La comunicación es la interpretación a través de la producción de símbolos que hacen a un mundo significativo. Los miembros organizacionales usan un idioma, exhiben sus ideas, producen e interpretan ideas, crean significados en eventos y dan sentido a sus vidas.

Igual que una persona posee, una manera característica propia de ser, hacer y expresar sus ideas, sentimientos y necesidades, lo mismo sucede con las organizaciones, quienes tienen una filosofía, una metodología, una trayectoria, etc. que la definen como única, por lo que se maneja la comunicación tanto verbal como no verbal para interpretar, comprender y asignar significado a la visión y misión de la misma y también para detectar entre los integrantes de la organización las características de personalidad, su motivación y su identidad social.

3.3.2 Comunicación Interorganizacional.

De manera análoga a la participación individual a nivel intraorganizacional, en un contexto social más amplio, se observa participación Interorganizacional. Los teóricos organizacionales empezaron a prestar atención a las relaciones interorganizacionales (RIOs) cuando comenzaron a observar más allá de los límites organizacionales. Hall (1996), describe tres formas básicas de RIOs. La relación diádica o uno a uno, es la forma más sencilla. El "conjunto de acción", esta compuesto por un grupo de organizaciones que conforman una alianza temporal con un propósito limitado, Aldrich en (Powell y DiMaggio 1983, p-109) considera que a las redes interorganizacionales, las forman todas las organizaciones unidas, las organizaciones en la población, se enfoca en vínculos que establecen, como los financieros u otras transacciones de recursos. Un ejemplo de redes interorganizaiconales son las alianzas estratégicas, que representan la creación de una nueva unidad organizacional por las organizaciones que se unen en una sociedad.

Las RIOs no surgen por casualidad, Galaskiewicz, encontró tres razones para la formación de RIOs. La primera razón es la obtención y adjudicación de recursos, como instalaciones, materiales, productos e ingresos. Recursos fundamentales para la supervivencia de la organización. La segunda razón es formar coaliciones para la defensa y ventajas políticas. La tercera es lograr la legitimidad o aprobación del público. En (Hall, 1996) La idea de campo organizacional, surge por el interés de estudiar a todos los actores implicados en el proceso. Los campos existen en la medida en que están definidos institucionalmente y según Powell y DiMaggio (1983), el proceso de definición institucional, consiste en cuatro etapas: un aumento en el grado de interacción

entre las organizaciones en el campo; el surgimiento de estructuras interorganizacionales de dominio con patrones de coalición claramente definidos; un incremento en la carga de información de la que deben ocuparse las organizaciones que participan en un campo; y el desarrollo de la conciencia entre los participantes de un conjunto de organizaciones de que están en una empresa común.

Los campos organizacionales estructurados, proporcionan un contexto en que los esfuerzos individuales por tratar racionalmente con la incertidumbre y las limitaciones conducen en conjunto a la homogeneidad de estructura, cultura y producción. El proceso de homogeneización se explica a través del concepto de isomorfismo, que Hawley, describe como: un proceso que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales, en (Powell y DiMaggio, 1983)

Un tema importante relacionado con la comunicación intergrupal, es el de la utilización del lenguaje y las variaciones lingüísticas en un contexto social. La comunicación intergrupal se articula fácilmente alrededor de una problemática que facilite la identificación de la pertenencia a un grupo, y la posición social de este grupo respecto a otros.

En la relación interorganizacional, se manejan dos aspectos que pueden ser complementarios. La búsqueda de nuevas ideas o conocimientos utilizados al momento de realizar transacciones, principalmente de tipo productivo, donde la comunicación interorganizacional sería de tipo cognoscitivo. El otro aspecto que participa es el de la comunicación intercultural, donde las organizaciones aportan su bagaje cultural que es resultado de las comunicaciones intraorganizacional. Se considera que la comunicación interorganizacional, es indispensable para

enfrentar la complejidad ambiental, al incrementar el número de actividades, por lo que estos lazos contribuyen a lograr la supervivencia organizacional.

3.3.3 Comunicación con el Contexto Externo.

Para integrar todas las áreas que participan en el proceso de comunicación organizacional, las empresas deben informarse sobre el mundo exterior, es frecuente en el ambiente de los negocios la búsqueda de una adaptación o congruencia con el entorno externo. Ninguna compañía puede permanecer indiferente o permitir que acontecimientos externos como la guerra de los mercados, las decisiones del gobierno, etc., las sacudan.

Existen tres maneras de interactuar con el ambiente externo: en la búsqueda de adaptación al mundo exterior; escudriñar el mundo para detectar los cambios a los que debe responder; moldear el mundo externo, a través de los productos o servicios de la información, para alcanzar la ventaja competitiva, Davenport (1999), maneja un modelo orientado a la ecología de la información, explicándola en tres entornos interdependientes ya que la ecología explica el comportamiento de la información desde un panorama integral. El entorno de la información, arraigado en el entorno organizacional implica: la estrategia, política, comportamiento y cultura, el personal, los procesos y la arquitectura de la información. El entorno organizacional, será afectado por el entorno externo, al incluir: la situación global del negocio, la inversión en tecnología y la disposición física para aumentar la comunicación. El entorno externo, constituye un sistema ecológico por si mismo, pero muy amplio por lo que se puede dividir en tres mercados: mercados empresariales, mercados en tecnologías y mercados de la información. La ecología de la información aboga por un nivel superior de

integración, los cambios de la información se relacionan con la estrategia, la estructura organizacional, la cultura, la distribución física de una empresa y todos los componentes de este modelo.

Un aspecto importante para la comprensión de este tema es, el de los recursos humanos que participan en la organización, que ellos sepan como conectar a la compañía con su entorno externo, a través de la información, ya que son elementos mutuamente influenciables. La correspondencia entre el contexto organizacional de una compañía y su entorno de la información es recíproca, el entorno organizacional guía o motiva un entorno particular de la información, así como este último facilita o restringe las actividades de la organización. Después de más de una década de pensamiento estratégico sobre la información y la tecnología, es evidente que ambas ofrecen nuevas alternativas para la estrategia. En cada empresa, la dirección y la fuerza de la relación entre los entornos organizacionales y de la información varían, pero en ningún caso dejan de influirse mutuamente.

A partir de la información anteriormente expuesta, se puede apreciar la importancia del proceso de comunicación organizacional, en sus tres niveles de interacción: intraorganizacional, interorganizacional y externa por lo que se considera un factor determinante para lograr la integración tanto interna como externa y el desarrollo organizacional.

4. Cultura, Identidad Social y el Proceso de Integración.

El proceso de la comunicación como factor determinante en el avance, estancamiento o retroceso de una organización, es comprendido con la

explicación de la participación cultural, manifiesta en la identidad social de los integrantes de la misma. El interés se orienta hacia el análisis de la relación entre cultura y organización, por que es la organización el espacio donde se forma la identidad organizacional a partir del elemento cultural.

4.1 Cultura

Según Barba y Solís (1997), la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción para guiar la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es la expresión de los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifiestos en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Barba y Solís, manejan la definición de cultura nacional propuesta por Shein, al abordar las organizaciones como un sistema en el que la influencia exterior es importante para explicar el comportamiento organizacional. "Cultura nacional, puede llamarse a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (1997, p-48)

Sin perder de vista la cultura nacional se requiere conocer elementos de la cultura organizacional ya que aún con las características propias de la nación cada organización muestra una microcultura, una cultura propia de las personas que la integran. Siliceo, Casares y González (1999) definen cultura organizacional, como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes

de una organización tienen en común, la cultura organizacional incluye lineamientos que dan forma al comportamiento, cumple con varias funciones importantes al: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Un cambio en las circunstancias del mercado puede causar, entre otras cosas, una caída en la congruencia del sistema entre cultura y estrategia, mientras que la formulación de estrategia puede ser arraigada en el análisis, la implementación de estrategia es un proceso administrativo arraigado en la gente. A menos que existan administradores y líderes que sean suficientemente persuasivos o poderosos para asegurar que se implemente la estrategia deseada, es probable tropezar.

4.2 Identidad Social.

Es importante considerar aquí al individuo, y al grupo humano concreto, que funciona en un contexto socio-cultural específico de normas, valores y un sistema de instituciones y esferas de actividad social, en los que asume responsabilidades y compromisos ciudadanos. La identidad, se puede analizar en dos dimensiones básicas. Se habla de identidad personal, ésta se encuentra en el núcleo de la identidad social y está conformada por la internalización de los elementos básicos, durante los primeros años de vida de un ser humano, Páramo (2000) El desarrollo de una identidad social, obviamente se requiere la participación de la interacción social, pero también, de los procesos individuales, como son la percepción, el aprendizaje y la cognición, con los cuales el individuo puede detectar, identificar,

discriminar, reconocer y juzgar para tomar decisiones en función de sí mismo y de los otros. Estos elementos se complementan con los afectivos y sociales quienes despiertan los intereses, motivaciones y actitudes para dar respuestas en la interacción en los diversos grupos a los que pertenecen. Páramo, define identidad social, como la suma de una variedad de roles sociales que el individuo representa. En este caso nos interesa su desempeño en las organizaciones laborales, según Páramo, la cultura imprime las características a las diversas modalidades de comunicación y diferentes procesos de interacción social, es por esto la importancia de tomar en cuenta la cultura en la dinámica organizacional.

En el abordaje del tema de la comunicación organizacional, es de gran importancia la información respecto a los temas de la identidad, ya que esto es lo que determina la fluidez de la misma y el contenido en cantidad y calidad de los temas tratados en la organización, debido a que la organización es un espacio donde interactúa una diversidad de identidades, que según Knomo y Cox (1996), se define como, una mezcla de individuos con identidades propias y diferentes del resto del grupo, pero dentro de un mismo sistema social. Para la explicación de la diversidad ellos se enfocan a la identidad con base en la teoría de la identidad social y la teoría del arraigo intergrupal.

Cioldi y Doise (1996, p. 75-76) citan a Las Teorías de la identidad social y del arraigo intergrupal. La teoría de la Identidad Social (TIS), es una teoría cognitiva que sostiene que los individuos tienden a clasificarse y a clasificar a otros en categorías sociales y que estas clasificaciones tienen un efecto significativo en las interacciones humanas. Tajfel y Turner, elaboran la teoría de la identidad social, sus propuestas más sobresalientes son: 1- Los individuos intentan mantener o aumentar su autoestima. 2- Los grupos sociales o categorías están

asociados a connotaciones positivas o negativas. 3- La valoración del propio grupo está determinada con relación con algunos grupos específicos, por medio de comparaciones sociales en atributos o en características cargadas de valor.

Como se puede apreciar la Teoría de la Identidad Social, tiende más al aspecto individual, por lo que se complementa con la Teoría del Arraigo Intergrupar, desarrollada por Alderfer y Smith, la cual se orienta a la identidad de membresía grupal. Propone la existencia de dos tipos de grupos dentro de las organizaciones: grupos de identidad, en los que se clasifican los miembros por características biológicas comunes, por ejemplo el género; que hayan participado en experiencias históricas equivalentes (etnias), Los grupos de identidad más reconocidos se basan en el género, la familia, la edad y la etnia. Grupo de organización, es en el que los miembros comparten posiciones comunes en la organización, participan en experiencias laborales equivalentes y tienen cosmovisiones parecidas. La identidad de las personas dentro de las organizaciones está en función de su pertenencia a la identidad grupal y su pertenencia a la organización. Estos autores manejan el concepto, relaciones grupales inherentes para tratar la dinámica entre grupos de identidad y grupos de organización y un supersistema al cual están arraigados. Por lo tanto, para comprender la diversidad de identidades dentro de las organizaciones, se requiere tanto una comprensión del perfil del grupo de afiliación de las partes así como al contexto más amplio dentro del cual interactúan.

4.3 Integración en las Organizaciones.

Toda organización tiene tendencias centrífugas, con los individuos y los departamentos esforzándose por seguir sus propias trayectorias por la falta de

coordinación e integración de sus esfuerzos. Las tensiones centrífugas hacia la autonomía funcional, pueden regularse si una organización trabaja bajo condiciones estables sin que muchos desarrollos no planificados la obliguen a tomar decisiones rápidas y frecuentes adaptaciones. Los departamentos pueden integrarse con ciertos procedimientos estándar o planes formulados por la alta administración o por acuerdo mutuo.

Según Child (1989), James Thomson identifica tres categorías principales de mecanismos integradores: La estandarización, los planes y programas y el ajuste mutuo. El enfoque burócrata, confía en la integración mediante la estandarización y la planificación, donde se elabora un sistema de reglas y procedimientos, se mejora y gradualmente se amplía. El enfoque adhocrático, recurre al ajuste mutuo para la integración.

Aunque el diseño de la estructura de la organización puede influir en los patrones de comportamiento y en las relaciones de una institución, es difícil pronosticar cuáles serán sus efectos, porque depende mucho de la predisposición de las personas afectadas, de la forma en que perciban la estructura en cuestión y cómo reaccionan a ella. Esto es cierto en los mecanismos estructurales diseñados a mejorar la integración, así como en los apropiados para lograr la integración, pero pueden tener un impacto limitado si existen conflictos interpersonales o animosidad entre los diferentes grupos, es probable que ciertos sentimientos de hostilidad se manifiesten entre diferentes departamentos que tienen que trabajar juntos, y esto hará más difícil lograr una grado adecuado de integración.

T. Clarck y S. Clegg (1998), dedican un apartado a los stakeholders, o sea, a todos los actores participantes en el proceso productivo, como son: clientes, proveedores, empleados, prestamistas, y la comunidad en general. De esta forma,

los valores que se promueven son, el conocimiento y las habilidades, posesiones intangibles en contraposición con los valores materialistas de los modelos anteriores donde daban prioridad a las transacciones en lugar de las relaciones sociales. A partir del enfoque stakeholder se puede incluir el comportamiento cooperativo y cambio de información, elementos que facilitan el trabajo de equipo, para conducir a ventajas comerciales, por ejemplo, Japón con su implementación de justo a tiempo. Para Ouchi, la clave para lograr una mayor productividad esta en implicar a los trabajadores en el proceso, coordinar los esfuerzos individuales y motivar a los empleados mediante una actitud de cooperación continua en todos los niveles. A partir de estos cambios, el conocimiento de los trabajadores es un elemento mejor valorado, por ello enfatiza que el líder debe ser una persona con una gran visión integral de las circunstancias para formar las mejores estrategias.

Cyert y March, consideran a las organizaciones como uniones de intereses variados, donde los empleados, accionistas, gerentes, clientes, proveedores y las agencias gubernamentales, integran la organización y como cada uno tiene una personalidad, cultura y juego de preferencias para la acción organizacional y diferentes criterios para evaluar los resultados organizacionales. En (Clark y Clegg 1998)

CAPÍTULO 3

EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACUÍCOLA.

Para comprender el estado actual de la empresa en estudio, es necesario tener una visión retrospectiva sobre los inicios de la acuicultura, ya que esta actividad es el resultado de los avances científicos y tecnológicos que permiten la reproducción de algunas especies acuáticas en condiciones de laboratorio. El presente capítulo tiene por objetivo ofrecer un panorama general de las condiciones de la organización Camacoa. El contenido se distribuye en: 3.1 Antecedentes de la acuicultura; 3.2 Historia de la organización Camacoa y 3.3 Estado actual de la empresa.

3.1 Antecedentes de la Acuicultura.

La acuicultura es considerada por (Wheaton 1998) como la ciencia y el arte del cultivo de organismos acuáticos, para (Bardach, Ryther y McLaren 1990) es el crecimiento de organismos acuáticos en condiciones controladas. La práctica regional observada nos lleva a definirla como una actividad que se logra desarrollando organismos en etapa de postlarva en criaderos o granjas establecidos de acuerdo al tipo de cultivo. En este caso, el camarón, una vez sembrado, se alimenta a través de un sistema controlado hasta alcanzar su talla comercial, entonces es cosechado, procesado y comercializado en el mercado regional, nacional e internacional.

Bardach et al (1990) mencionan que el Dr. Motosaku Fujinaga es considerado el padre del cultivo del camarón, ya que fue la primer persona que indujo al desove de las hembras maduras y sometió a cultivo las larvas criadas o

cultivadas del *Penaeus Japonicus*, hace más de cincuenta años. Esta técnica se sigue utilizando ya que no solo es económicamente posible, sino que es también altamente rentable en muchos países del mundo, incluyendo a México.

Información reciente publicada por SEMARNA (2001)⁵ señala que actualmente se utilizan dos sistemas de producción en el cultivo del camarón, el sistema semi-intensivo y el intensivo. La diferencia entre ambos sistemas radica en la inversión, construcción y operación que se requiere para ponerlos en marcha, así como en los rendimientos que ofrecen. El sistema semi-intensivo, requiere técnicas elaboradas y diseño de estanques para el cultivo, los que deben contar con canales de alimentación, drenaje y reservorio. Su cultivo es de densidad media (4 a 6 camarones por m²), requiere de un recambio de agua del 10% diario. Su rendimiento es de 1.5 a 2.5 toneladas por hectárea. En tanto el sistema intensivo requiere de un diseño de construcción de estanques un poco más elaborados que en el sistema semi-intensivo (más profundos, más bordes de tierra) Es importante el control estricto de los parámetros de calidad ambiental para la supervivencia de las especies que se siembran. El resto de las características técnicas son similares a las especificadas en el sistema de producción semi-intensivo, excepto que este cultivo es de alta densidad (7 a 25 camarones por m²), el recambio de agua es diario en un 30% Su rendimiento promedio es de 4 a 5 toneladas por hectárea y por ciclo.

Las especies dominantes en los cultivos de granja son el camarón blanco (*Penaeidae Vannamei*) y el azul (*Penaeidae Stylirostris*); son las especies que se producen en los laboratorios existentes, debido a que presenta menos

⁵ Publicada en el periódico El Debate de Los Mochis el 18 de abril 2001, por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, zona norte del Estado de Sinaloa

requerimientos medioambientales que otras especies y son más resistentes a las enfermedades y además por ser las que mayor demanda tiene en el mercado,

Información de SAGARPA (2001)⁶ dice que actualmente operan en la región norte del Estado 100 granjas acuícolas, de las cuales 40 se ubican en el municipio de Ahome. El 95% aplican el sistema semi-intensivo de producción, trabajaban en forma no integrada, recientemente se agruparon en cuatro microregiones las cuales son: Topolobampo, El Carrizo, San Juan y Las Grullas. Esta organización es con el propósito de intercambiar información, tecnología, compartir y recibir asesoría adecuada para el control y prevención de enfermedades, entre otras acciones.

La acuacultura es una actividad, que ofrece una oportunidad para promover el desarrollo económico regional, por lo que se considera es el momento oportuno para estudiarla y orientar al sector acuícola para que se conduzca por el camino del éxito.

3.2 Historia de la Organización Camacoa.

La Granja Acuícola Camacoa, es fundada en enero de 1995 en el Ejido Las Grullas Margen Izquierda, Ahome, Sinaloa. A 55 kilómetros de la Ciudad de Los Mochis, Sinaloa; por cinco personas interesadas en cultivar camarón de manera artificial. Sólo dos de estas cinco personas, cuatro años atrás habían tenido contacto inicial con una organización de este giro, debido a que participaron en la creación de una granja acuícola en el vecino municipio de Guasave, Sinaloa. Se considera fueron los pioneros de esta actividad en la región. A pesar de sortear

⁶ Publicada en el periódico El Debate de Los Mochis el 8 de mayo 2001, por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, zona norte del Estado de Sinaloa

toda una serie de obstáculos durante esos cuatro años, deciden incursionar por cuenta propia en la actividad, utilizando 10 hectáreas mismas que usaban en la agricultura; sin ningún apoyo financiero y basándose en su experiencia previa iniciaron los trabajos de preparación de la tierra, logrando formar dos estanques de espejo de agua⁷, mismos que vienen a cubrir aproximadamente 7 hectáreas y el resto con bordos y rutas de acceso. El primer año se hizo una sola siembra y se cosechó sólo el 5%, este primer intento los lleva a una segunda siembra. El siguiente año, a pesar de no haber obtenido ganancias tampoco tuvieron pérdidas. A partir del tercer año, consolidan contactos con organizaciones tales como *Ocean Garden*, *SEMARNA*, *Purina* y *Super Shrimp*, aplican su experiencia, obtienen mercado regional, nacional e internacional y logran producir y comercializar su producto, obteniendo ganancias muy por arriba de lo esperado.

A partir del cuarto año crecen ocupando 50 hectáreas, realizando dos cultivos por año, cuidando siempre cubrir las características del producto de acuerdo a los requerimientos de los clientes; Como pueden ser las variedades Azul y Blanco y las tallas, así como los requisitos para su comercialización, tales como el empaquetado, medio de transporte y los tiempos de entrega.

Actualmente trabajan 200 hectáreas, de las cuales 150 son de espejo de agua, obteniendo una producción superior al promedio. Las dos producciones por año les permiten atender las demandas del mercado; se está exportando a Europa a países como Francia y España y también a Estados Unidos.

El trabajo de la granja inicia los dos primeros meses del año, dando mantenimiento y tratamiento a la tierra; el primer ciclo de siembra es en el mes de

⁷ Estanque de espejo de agua, así se le llama a la superficie de cultivo.

marzo para cosecharse en julio y un segundo ciclo inicia en agosto cosechándose en diciembre.

El crecimiento del recurso humano y el sistema técnico es proporcional al crecimiento de la cantidad de hectáreas cultivadas. Debido a que se inició cultivando 10 hectáreas por 5 trabajadores, hoy se cuenta con 200 hectáreas y 87 trabajadores. Actualmente se distinguen dos áreas en la empresa; una de oficinas administrativas y otra de campo, a cargo del mismo director general.

La misión de la empresa aún cuando no esta formalmente escrita es: cultivar camarón de calidad de manera artificial, para que cubra las expectativas del mercado regional, nacional e internacional y ofrecer productos de calidad que satisfagan las exigencias de los clientes, cuidando siempre el equilibrio del medio ambiente, y los compromisos con la sociedad.

3.3 Estado Actual de la Empresa.

Camacoa es una empresa joven cuenta con 6 años de edad, sus principales actividades son: cultivo y comercialización de camarón, se desarrolla en un ambiente sencillo y dinámico y a veces hostil, ya que el cultivo y la comercialización del camarón se han convertido en una actividad alternativa en la región noroeste. Por lo que se reconoce que la calidad del producto es el arma competitiva para enfrentar al mercado cada vez más exigente. Se abastece de insumos por medio de la empresa Super Shrimp ubicada en Mazatlán, Sinaloa, complementando con Purina México proveedora de alimentos. Para realizar el proceso operativo - administrativo recurre al apoyo financiero de Ocean Garden, institución que los auxilia al momento de establecer enlaces comerciales con clientes, principalmente de Estados Unidos.

La gestión de la granja ha estado a cargo del director general, entre las principales funciones se encuentra el establecer contactos con proveedores, clientes, instancias sociales, gubernamentales y crediticias, además de la toma de las decisiones más importantes de la organización. Recientemente se apoya en 3 personas en las cuales ha delegado funciones: de campo, maquinaria y compras.

Los empleados de apoyo y el biólogo realizan trabajos en su área, actúan como intermediarios entre el director general y los operarios para solucionar los problemas que se puedan presentar durante el proceso productivo. Quienes ocupen dichos puestos deben contar con una preparación formal al ingresar a la empresa, debido a que sus puestos requieren normalización de habilidades que les permitan, poner en práctica la discreción para actuar con precisión ante una situación de riesgo inesperada. Este es uno de los puntos clave de la organización Camacoa, ya que trabajan seres vivos y producen seres vivos, lo que hace más compleja esta tarea.

Las actividades que realizan los operarios no requieren una preparación formal, con una corta capacitación dirigida por un trabajador experimentado, el operario logra desarrollar las destrezas necesarias. Aún a pesar de no existir un manual de operaciones, los empleados desarrollan las actividades eficazmente, coordinados por los empleados de apoyo y el biólogo, quien se desempeña como responsable de producción.

La empresa busca ofrecer las mejores condiciones para sus empleados entre los que se encuentran: salarios justos, capacitación frecuente, prestaciones y oportunidades de crecimiento, especialmente al biólogo, quien recibe asesoría técnica permanente, ya que es el responsable del control de la cantidad y la calidad de la producción. Camacoa ha implementado tanto la rotación de

puestos⁸ como la rotación de personal⁹ sobre todo en el área de campo, con el fin de comprometer cada vez más a sus integrantes con las metas de la empresa.

Los puestos que se observan en esta organización están representados en el cuadro número 1.

Cuadro No. 1
Distribución de puestos por áreas

Total de puestos	Área administrativa	Área de campo
25	Director general	Mantenimiento de maquinaria
	Encargado de campo	Portero
	Encargado de Maquinaria	Canastero
	Encargado de compras	Velador
	Secretaria	Alimentador
	Contador	Responsable de producción
	Auxiliar de contabilidad	Oxygenador
	Auxiliar de producción	Sembrador
	Control de calidad	Limpiador de compuertas
		Almacenerista
		Cocinero
		Tractorista
		Mecánico
		Chofer
		Tarrallero
		Cosechador

Los puestos que la constituyen se han implementado ante la necesidad de realizar tareas en función de su repentino crecimiento y no como resultado de un análisis previo de su impacto en el proceso de desarrollo de la organización. Una alta demanda del producto los ha llevado a crecer, no tienen competidores, debido a que todo el producto que se ha cultivado, tanto por ellos como por otros granjeros de la región ha encontrado mercado abierto y bien remunerado. La preocupación por lo incierto de su actividad, debido al contexto dinámico en el cual trabajan, los conduce a buscar permanentemente nuevos programas de gestión

⁸ Para fines de este estudio se considera rotación de puestos como, el proceso de actualización permanente de ese puesto

⁹ Y rotación de personal como, capacitación de los empleados en todos los eslabones del proceso productivo

organizacional y calidad en el producto que les permita mantenerse en el momento en que las contingencias ambientales se les presenten.

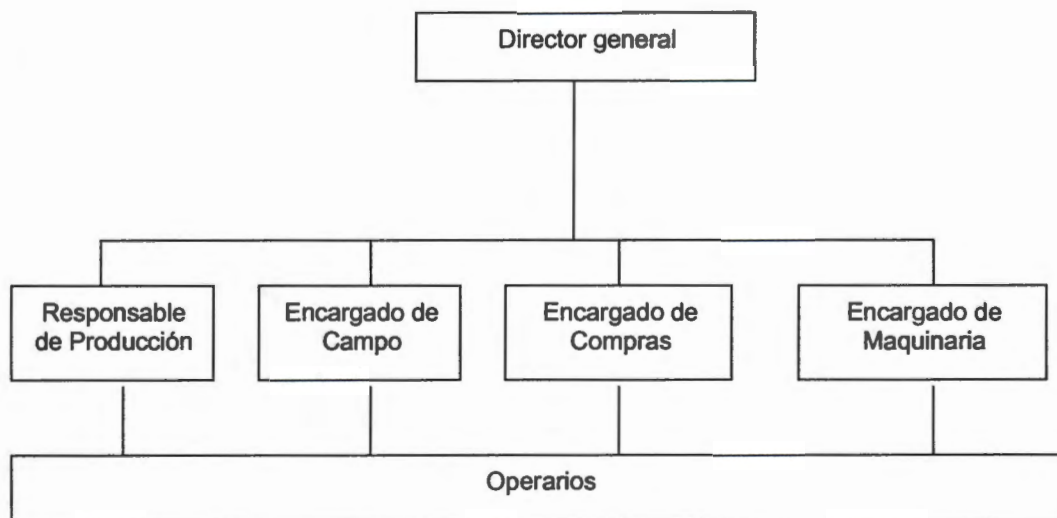
Tomando en cuenta los planteamientos de (Mintzberg 1991a y 1991b) acerca de la Estructuración y Dirección de las organizaciones, se encuentra que la organización utiliza la supervisión directa y la adaptación mutua como mecanismos de coordinación de sus actividades; como parámetros de diseño presenta, escasa especialización del puesto ya que practican la rotación de puestos buscando con ello que los operarios conozcan todas las actividades del proceso productivo, además se permite intercambiar experiencias y conocimientos al momento de realizar algunas tareas y la formación de equipos funcionales de trabajo. Un elemento importante a considerar es, el flujo de autoridad y comunicación, en Camacoa la autoridad fluye de manera vertical descendente con escasa descentralización vertical. La comunicación se observa en sus dos tipos, comunicación formal fluye vertical descendente y la comunicación informal fluye tanto vertical como horizontal por toda la organización.

Para su funcionamiento Camacoa cuenta con, un ápice estratégico quien se encarga del trabajo administrativo, un amplio núcleo de operaciones encargados de realizar las tareas de transformar los insumos para obtener un producto que ofrecer al mercado, no cuenta con tecnoestructura, la línea media se empieza a formar y el staff de apoyo es reducido. Se considera una empresa joven y pequeña, que utiliza un sistema técnico sencillo para su producción y que se desenvuelve en un contexto sencillo, debido a que no existe mucha variabilidad en las características del producto y dinámico, por que enfrenta situaciones inesperadas o contingentes tanto naturales, por ejemplo, huracanes,

inundaciones, heladas, enfermedades en la producción, etc. En las contingencias sociales, deben enfrentar modificaciones en las políticas de comercialización, aumento en las importaciones de camarón, etc.

Con base en la descripción de las características de la organización acuícola en cuestión, se encuentra que corresponde a una estructura simple o a una configuración empresarial. Según los datos recabados, la empresa presenta el siguiente organigrama.

ORGANIGRAMA



CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

El proceso de investigación científica, contribuye al descubrimiento de conocimientos al llevar a comprobación hipótesis y / o proposiciones planteadas ante la necesidad y el interés de solucionar problemas en las diversas áreas del saber. Los Estudios Organizacionales, con su orientación interdisciplinaria permiten la participación de profesionistas con diferentes formaciones, lo que ofrece un abanico de temáticas digno de ser estudiado al momento de elegir un tema de investigación para elaborar y presentar la tesis en búsqueda de la acreditación como maestros en Estudios Organizacionales.

El presente trabajo giró en torno a la dimensión de los recursos humanos de la organización. Es un estudio enfocado a analizar y describir la relación que existe entre el proceso de comunicación y la integración de la Organización Acuícola Camacoa, tomando en cuenta las variables comunicación, estructura organizacional, cultura e integración. Por lo que se utilizaron los métodos cuantitativo y cualitativo para el análisis de los datos obtenidos.

El contenido de este capítulo se distribuyó en cuatro apartados: el primero trata la información acerca de la población y muestra, tanto en la manera de seleccionarla como en su tamaño y distribución; el segundo describe los instrumentos de investigación utilizados para recabar la información; el tercero describe el procedimiento que se llevó a cabo en el proceso del trabajo de campo; y el cuarto aborda las estrategias aplicadas en el análisis de los datos.

Al centrar el interés en una organización con el fin de conocer algunos de los aspectos del proceso productivo y de quienes lo realizan, la tesis muestra un

enfoque intensivo por lo que la información recabada puede ser poco generalizada, pero es posible que aporte elementos que conduzcan a nuevas investigaciones y que el conocimiento sobre este tema logre mayor difusión.

4.1 Población y Muestra.

La investigación de campo se llevó a cabo en una organización dedicada a la producción de camarón, llamada Granja Acuícola Camacoa, se localiza en el municipio de Ahome, en el Estado de Sinaloa. Esta empresa cuenta con una población de 87 personas en sus dos áreas, de las cuales se seleccionó una muestra del 60%, por considerar que este porcentaje permite obtener una muestra representativa.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio estratificado (en cada uno de los puestos) buscando asegurar que todos los puestos y turnos de trabajo fueran considerados. Para cada estrato se utilizó la formula que propone Cochran (1982, p.149)

$$n = \frac{\frac{t^2 PQ}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} (\frac{t^2 PQ}{d^2} - 1)}$$

Donde : n es el tamaño de la muestra

t es el valor de la distribución "t" de student

P es la probabilidad de seleccionar una de las opciones

Q es la probabilidad de no seleccionar esa alternativa

d es el margen de error

N es el tamaño del estrato

Se aplicó un valor de t igual a 2 correspondiente a un 95% de confianza y un margen de error del 5%. Como se muestra en el cuadro número 1 los instrumentos se debieron haber aplicado al menos a 39 sujetos, por lo que la muestra de 52 personas sobrepasa el mínimo requerido, excepto en los casos del encargado de maquinaria y el tractorista quienes no se encontraban en sus puestos.

Cuadro No. 2
Puestos y personas para seleccionar la muestra representativa

No. de puestos	PUESTOS	No. de empleados (Nh)	Muestra calculada	Muestra aplicada
N 1	Director general	1	1	1
N 2	Encargado de campo	1	1	1
N 3	Encargado de maquinaria	1	1	0
N 4	Encargado de compras	1	1	1
N 5	Responsable de producción	1	1	1
N 6	Mantenimiento de maquinaria	4	2	2
N 7	Portero	5	2	2
N 8	Alimentador	12	2	9
N 9	Velador	5	2	2
N10	Oxygenador	6	2	3
N 11	Canastero	7	2	3
N 12	Limpia compuertas	7	2	3
N 13	Almacenista	2	1	1
N 14	Mécanico	1	1	1
N 15	Chofer	3	2	2
N 16	Tarrallero	5	2	3
N 17	Cosechador	10	2	7
N 18	Cocinera	1	1	1
N 19	Secretaria	1	1	1
N 20	Sembrador	6	2	2
N 21	Contador	2	1	2
N 22	Auxiliar de contable	2	1	2
N 23	Auxiliar de producción	1	1	1
N 24	Control de calidad	1	1	1
N 25	Tractorista	1	1	0
Total		87	39	52

El anexo número 1, contiene información más detallada al respecto ya que aparte de considerar lo antes mencionado, incluye datos poblacionales tales como: área de ubicación, antigüedad, género, edad y lugar de residencia.

Los datos poblacionales aportan características culturales de los trabajadores, ya que en esta región la actividad acuícola está estereotipada, considerándose propia para el género masculino. Además, en estas comunidades rurales aún existe la mentalidad de que la mujer no debe trabajar, por lo que los hombres inician a muy temprana edad su vida laboral siguiendo el modelo de los padres, incluso algunos no terminan sus estudios medio básicos por cumplir con otras responsabilidades.

Tratando de mantener la confidencialidad de los informantes se asignó un número a cada uno de ellos, mismo que se utilizó en cada uno de los instrumentos con el objetivo de detectar las diferentes percepciones acerca del proceso productivo, de la empresa y de las personas que aquí laboran y posteriormente poder correlacionar las respuestas. (Anexo No. 1)

4.2 Instrumentos de Investigación.

Para la obtención de los datos se diseñaron y aplicaron los siguientes seis instrumentos: 1. Entrevista estructurada al director general, 2. Entrevista semiestructurada al biólogo responsable de la producción, 3. Entrevista semiestructurada a los directivos 4. Cuestionario estructurado, 5. Sociograma y finalmente 6. Técnica proyectiva. Estos tres últimos aplicados a todos los miembros de la muestra.

Según Lewis (1996, p. 468-469), una entrevista es el procedimiento sistemático para obtener información al hacer preguntas y, en general, actuar en

forma verbal con una persona (entrevistado) y la entrevista estructurada es un procedimiento de entrevista en el cual se hace al entrevistado una serie de preguntas planeadas.

1. La entrevista estructurada dirigida al director general, se diseñó con 24 preguntas, formuladas para obtener información referente a las características generales de la organización, a su cultura y a los recursos humanos y su participación en el proceso productivo tanto al interior como al exterior de la misma. (Anexo No. 2)

2. La entrevista semiestructurada, es un procedimiento en el cual las preguntas que se hacen se planean con anterioridad y se van formulando de acuerdo con el progreso o flujo de la entrevista.

A fin de explorar aspectos técnicos acerca del proceso productivo tales como: superficie de cultivo, tecnología utilizada, períodos de siembra, variedades de cultivo, sistema de producción, cambios de agua, requerimientos medioambientales, entre otros, así como del manejo de personal de la granja en cuanto a la asignación de tareas, cambios de turno y rotación de puestos y de personal. Se aplicó una entrevista semiestructurada al biólogo.

3. Una entrevista semiestructurada de grupo, se aplicó a los directivos de la empresa: director general, encargado de campo, encargado de maquinaria y encargado de compras, para obtener sus puntos de vista con relación a los temas: flujo de autoridad, toma de decisiones, relaciones sociales al interior y exterior de la organización. En donde cada uno expresó su opinión y experiencia acerca de los mismos.

Lewis (1996, p. 467), define cuestionario como una lista de preguntas respecto a un tema en particular que se aplica a un grupo de individuos a fin de

obtener información acerca de sus preferencias, creencias, intereses y comportamientos.

4. El cuestionario estructurado, se diseñó con 36 reactivos enfocados a explorar las variables de flujo de comunicación y autoridad, identidad social y organizacional, integración y toma de decisiones y liderazgo y sentido de pertenencia. Este instrumento se aplicó a todos los integrantes de la muestra.

El cuestionario presenta características de escala de actitudes (Likert) por ser un instrumento de lápiz y papel que consiste en una serie de afirmaciones con respecto a las personas que integran la empresa; donde el sujeto respondió a cada afirmación indicando el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala, desde; Siempre, La mayoría de las veces, Frecuentemente, Algunas veces, Rara vez y Nunca. (Anexo No. 3)

Las primeras contribuciones al estudio de las relaciones interpersonales según Cartwright (1986), son los trabajos de Jacobo Moreno, particularmente la sociometría que consiste en hacer preguntas acerca de los miembros del grupo. Sobre estas bases, Lewis (1996, p. 483), considera la técnica sociométrica como el método para determinar y describir el patrón de aceptaciones y rechazos en un grupo de personas y al sociograma como un diagrama que consiste en círculos que representan personas en un grupo, con líneas que se trazan para indicar que personas se eligen (aceptan) entre sí y que personas no se eligen (rechazan) entre sí. Los términos que se utilizan para referirse a los elementos particulares de un sociograma son: estrella, pandilla, aislado y sociedad de admiración mutua.

5. El sociograma se estructuró con 10 aseveraciones, cada una cuenta con seis alternativas de respuesta que fluctúan entre la aceptación y el rechazo, tendientes a evaluar en todos los sujetos de la muestra, el nivel de sentido de

pertenencia hacia las áreas de identidad social y de integración, ya sea en grupos informales de trabajo o de cohesión a nivel organización. (Anexo No. 4)

Técnica proyectiva, según Reeve (1994) es una prueba de personalidad, relativamente no estructurada, en la cual el sujeto responde a materiales como manchas de tinta, ilustraciones ambiguas, enunciados incompletos y otros materiales al expresar lo que percibe, crear historias o elaborar y ordenar enunciados y objetos. Ya que el material es no estructurado, cualquier estructura que el sujeto imponga se interpreta como proyección de sus características de personalidad (necesidades, conflictos, temores y rasgos parecidos)

6. Para recabar información acerca de las variables identidad social, identidad organizacional, e integración con relación a la forma de producción acuícola, se elaboró una técnica proyectiva, compuesta de 9 reactivos en forma de frases incompletas, a las que los integrantes de Camacoa respondieron con el nombre de algún animal que para cada uno simboliza la forma de ser de sí mismo, de sus compañeros, de todos como equipo de trabajo, del director general, de los encargados de apoyo, del responsable de producción y de la granja en sí misma y justificaron brevemente por qué la asociación de cada individuo con un animal particular.

Para el diseño y análisis de la técnica se contemplan los principios de figura¹⁰ y fondo¹¹ propuestos en la teoría Gestalt¹² de (Max Wertheimer (1923), Kurt Koffka (1935) y Wolfgang Kohler (1947), en Matlin y Foley (1996), donde se postula que percibimos los objetos, “todos” bien organizados, más que como partes separadas y aisladas. En este caso cada persona representa la figura

¹⁰ Se entiende por figura como una forma distinta con bordes claramente definidos.

¹¹ En la percepción de la forma el fondo es lo que se encuentra por detrás de la figura

¹² Forma, configuración o patrón

sobre quien se hace la proyección¹³, y al justificarla toma en cuenta el contexto o sea el fondo en el que cada uno se desarrolla para poder proyectar ciertas características que conllevan a detectar las diversas identidades sociales, formas de expresión y capacidad de integración a partir de la percepción generalizada que se tiene del centro de trabajo y de la forma en que es dirigida o supervisada. (Anexo No. 5)

La observación es para Morris (1993: 505) una técnica que permite al observador ver el comportamiento ajeno sin intermediarios. No debe basarse en lo que el sujeto dice que hace.

Para complementar la información obtenida con la aplicación de los instrumentos antes descritos, se observó tanto el área administrativa de la empresa como el área de campo en cada una de las visitas. La observación se orientó a las dimensiones de estructura física del inmueble, tecnología utilizada y manejo, ubicación y distribución de los recursos humanos.

4.3 Procedimiento del Trabajo de Campo.

Para realizar la investigación de campo se aplicaron los 6 instrumentos antes mencionados. Iniciando con una visita a la empresa, con el objetivo de solicitar autorización para investigar los temas de identidad social, toma de decisiones y comunicación en relación con la forma de producción acuícola de la empresa. Encontrando interés y disposición por parte del director general.

En la segunda visita se realizó una entrevista estructurada al director general con una duración aproximada de 90 minutos, para explorar aspectos generales de la empresa enfocados a la imagen, identidad y tipos de relaciones

¹³ Asignación de características particulares en función de la interpretación personal

interpersonales, tomándose nota de todo, ya que no se utilizó grabadora por que el entrevistado no lo permitió.

Durante la entrevista aplicada al director general se le solicitó autorización para conocer las instalaciones del área administrativa, a lo que él accedió, por lo que en días posteriores se acudió a realizar tal actividad. Iniciando en la zona de carga y descarga y bodegas de refrigeración, encontrando oportunidad de conversar con algunas personas responsables de las actividades de esta parte de la empresa, quienes amablemente nos atendieron y explicaron sobre su funcionamiento. Se continuó con el recorrido en la segunda planta del edificio, encontrando una marcada actividad como es: la atención personalizada a clientes; comunicación con proveedores vía internet; elaboración de documentos contables; atención a llamadas telefónicas y de radio transmisor, entre otras. Esta visita coincidió con la salida de los directivos de una reunión de consejo administrativo. El director procedió a hacer las presentaciones a los otros directivos y les explica el motivo de nuestra presencia, a lo que ellos se mostraron interesados. Es el momento que se aprovechó para presentar algunos temas para que ellos dieran su punto de vista de acuerdo a sus conocimientos y experiencias, lo que se consideró la aplicación de una entrevista grupal.

En otra visita al área administrativa se aplicaron tres instrumentos: cuestionario, sociograma y técnica proyectiva a las personas que laboran aquí. Primeramente se hizo la presentación, luego se estableció rapport¹⁴ y se giraron las instrucciones verbales, para responder a cada instrumento. La atención y aplicación fue de forma individual.

¹⁴ Consiste en establecer un ambiente de confianza para lograr la participación de las personas

Durante la visita de reconocimiento a la granja, se entrevistó de manera informal al biólogo responsable de la producción, quien de manera atenta respondió a preguntas relacionadas con: el sistema de producción que la empresa utiliza, períodos de siembra y cosecha, variedades que cultivan, superficie de cultivo, tecnología con que cuentan, asignación de tareas, cambios de turno, rotación de puestos y de personal, entre otros temas afines.

Para la aplicación de instrumentos al área de campo, se requirió hacer dos visitas buscando el horario que permitiera encontrar a la mayoría de los trabajadores.

El orden de aplicación en esta área fue igual a la del área administrativa pero, la forma de aplicación fue diferente, considerando que el nivel de preparación de las personas que componen esta área corresponde al nivel medio básico a excepción del biólogo. Para lograr la participación de las personas se estableció un clima de confianza, haciendo hincapié en la importancia de sus respuestas para el trabajo de investigación y remarcando la confidencialidad de la información que proporcionaron. Se considera importante mencionar que durante el tiempo de convivencia y aplicación de los instrumentos no estuvo presente ningún directivo.

4.4 Estrategias para el Análisis de los Datos.

Para procesar e interpretar la información colectada, se utilizaron los métodos cuantitativo y cualitativo. El método cuantitativo fue empleado para analizar el cuestionario estructurado a través del programa Statistical Package for the Social Science (SPSS) A través del método cualitativo se analizaron las

entrevistas, el sociograma, la técnica proyectiva y todo se complementó con el apoyo de la observación.

Los resultados obtenidos en la investigación sugieren que los métodos utilizados para elaborar la tesis contienen elementos que permitieron realizar una investigación con características científicas. Dada la naturaleza del objeto de estudio la estrategia metodológica seleccionada, basada en técnicas cualitativas fueron de suma utilidad para lograr un acercamiento exitoso a la realidad social estudiada.

CAPÍTULO 5

CAMACOA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las nuevas organizaciones enfatizan el papel que juega la cultura como variable competitiva en el contexto mundial. El efecto cultural puede observarse en tres niveles: nacional, regional y organizacional. (Castaingt 1998) El estudio en cuestión abordó temas como: proceso de comunicación, proceso de integración, toma de decisiones y estructura organizacional. Se plantearon algunas proposiciones teóricas con el fin analizar y describir esta problemática en la empresa Camacoa. Para lo cual se realizó una investigación de campo, a través de la aplicación de varios instrumentos.

El objetivo de este capítulo fue el de analizar la relación entre los datos obtenidos y las proposiciones teóricas, a través de un análisis comparativo de los hallazgos en cada uno de los instrumentos utilizados.

En el contenido se analizaron los siguientes temas: 5.1 La estructura organizacional y el proceso de comunicación de la empresa; 5.2 Tipos de comunicación y su manifestación en la empresa; 5.3 El papel de la comunicación formal e informal; 5.4 Socialización de las políticas formales y las prácticas informales en la organización; 5.5 Cultura e integración organizacional; 5.6 Comunicación, identidad social del personal y el proceso de integración de Comacoa. Después se analizaron los resultados encontrados en el trabajo de campo, respecto a cada proposición.

5.1 La estructura organizacional y el proceso de comunicación de la empresa.

Según Mintzberg (1991^a) La estructura organizacional, determina el flujo de comunicación al distribuir a los recursos humanos de manera que cada uno desempeñe el rol que le corresponde tomando en cuenta el puesto asignado y la flexibilidad para interactuar entre todos los integrantes de la organización, tanto jefes como empleados. El tipo de estructura organizacional predominante establece el tipo de relaciones interpersonales para el desempeño de las actividades, si la organización muestra una forma jerárquica, la comunicación fluye de manera vertical con mayor tendencia a la comunicación formal. Como contraparte está la forma estructural más aplanada, la cual permite el flujo de comunicación tanto vertical como horizontal, concediendo importancia a la comunicación informal para complementar la participación de la comunicación formal.

Para explicar los hallazgos con la aplicación de los instrumentos se empezó por describir, la estructura con que cuenta la organización en estudio. La granja Camacoa, presenta características de estructura empresarial ya que utiliza como mecanismos de coordinación la supervisión directa y la adaptación mutua, no cuenta con tecnoestructura y se está formando el staff de apoyo, en la línea media cuenta con algunos empleados de apoyo en los cuales delega cierto nivel de autoridad y el núcleo operativo es el más numeroso y rara vez participa en la toma de decisiones que no sean concernientes a su actividad. Se observó que la autoridad es centralizada con flujo vertical descendente y con escasa autoridad descentralizada horizontal. Consideran que por ser una organización joven que está en proceso de crecimiento, no cuenta con procesos de trabajo formalizados,

pero que para ellos es muy importante la comunicación informal y la formación de grupos funcionales de trabajo. Esta empresa cuenta con un sistema técnico de punta para operar estratégicamente en un contexto dinámico que en ocasiones puede ser hostil.

Lo anterior se reforzó con los datos obtenidos de la entrevista estructurada. Se aportó información acerca del proceso comunicación en la empresa, comentó el director general, que el proceso de comunicación interactúa en sus dos formas ya que a nivel intraorganizacional se utiliza la comunicación formal, al momento de transmitir instrucciones y capacitación para el desempeño de las diversas actividades, así como en el uso de formatos para el control de los procesos de alimentación, oxigenación, tamaño y peso del producto, rotación de personal, entrada y salida de insumos, etc. También cuando se socializa la filosofía de la empresa por medio de la inducción permanente, de reuniones periódicas y de cursos de capacitación para concienciar verbalmente sobre la importancia de la responsabilidad individual y lo que en conjunto se ve reflejada en el gran equipo que es Camacoa.

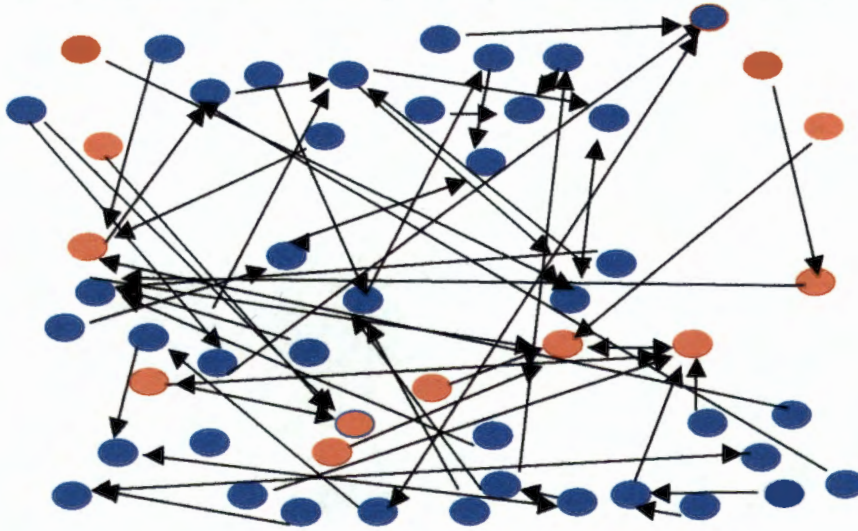
Dijo que lo anterior es complementado con pláticas informales y visitas al lugar de trabajo, tanto de oficina como de campo, para que los trabajadores conozcan sus instalaciones y a sus compañeros de trabajo, intercambien experiencias e informen de las nuevas actividades a desarrollar. Además, que ante la necesidad de informarse de las conductas laborales que se deben tomar en cuenta para incentivar y/o promocionar a los empleados utilizan la comunicación verbal cara a cara y la observación directa como resultado de la convivencia frecuente entre directivos y operarios.

Con relación a la comunicación con el entorno externo, el director consideró que Camacoa está informada por medio de fuentes confiables a través de la tecnología de punta, como ejemplo, recibe videoconferencias acerca de temas relacionados con acuicultura, que los directivos asisten a congresos nacionales e internacionales, participan en cursos y talleres impartidos por proveedores como, Purina Internacional y Super Shrimp por mencionar algunos. También, que se informan a través de los medios masivos de comunicación sobre decisiones gubernamentales tales como; la creación o modificación de la ley de pesca para el control de esta actividad, de políticas hacendarias que puedan afectar su comercialización, de la apertura de las fronteras a la importación de camarón, entre otras cuestiones más.

Para complementar esta respuesta, se exploró información acerca del flujo comunicación en la empresa, a través del sociograma. Se puede apreciar en el primer gráfico que las respuestas de los sujetos muestran una diversidad de interacciones en forma de una red de comunicación informal, y no se observan personas que puedan considerarse estrellas o aislados.

Sociograma No. 1

1. De mis compañeros de trabajo con quien más me gusta trabajar es:



Además los datos obtenidos en los reactivos: 7, 28 y 36 del cuestionario están enfocados a investigar los tipos de comunicación utilizados en la organización. Con lo se encontró que los individuos señalan que en la empresa Camacoa, la estructura organizacional favorece el flujo de comunicación tanto formal como informal.

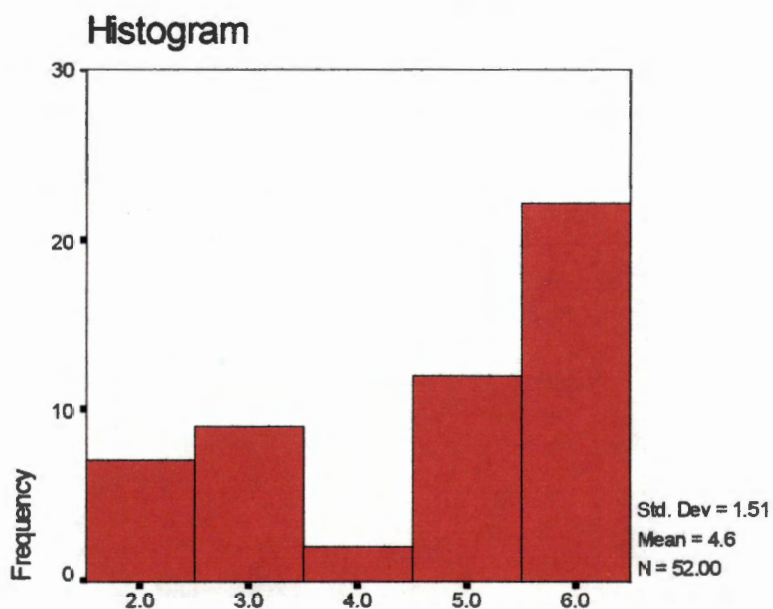
Con relación a la retroalimentación que los empleados pueden aportar para optimizar su trabajo: el puntaje más alto lo obtuvo la alternativa nunca, con 22 marcas que representan el 42.3 % del total de los participantes, con un promedio de 4.6 y una desviación estándar (DE) igual a 1.51. La gráfica 1, muestra una tendencia positiva en el resto de las opciones de respuesta, o sea que los trabajadores consideran que si se permite expresar sus opiniones para realizar mejor sus actividades.

Cuadro No. 3

En esta empresa no se permite a los empleados expresar sus ideas para mejorar su trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La mayoría de las veces	7	13.5
Frecuentemente	9	17.3
Algunas veces	2	3.8
Rara vez	12	23.1
Nunca	22	42.3
Total	52	100.0

Gráfica No. 1



En esta empresa no se permite a los empleados expresar sus ideas p

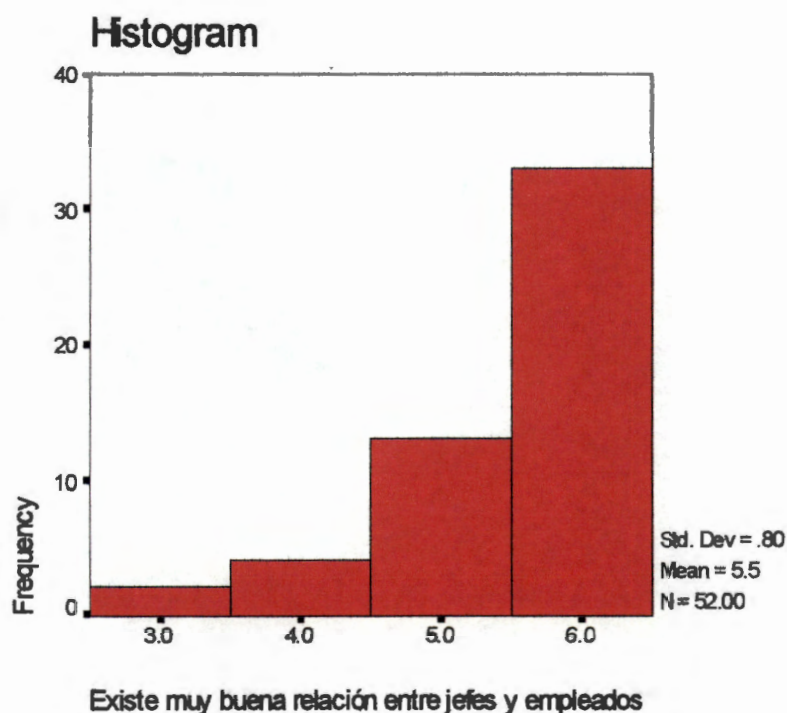
Respecto a las formas de ejercer la autoridad de los directivos hacia los empleados se encontró información acerca del uso de comunicación informal. Donde el 63.5% de los encuestados respondió que siempre existe buena relación entre los trabajadores y los directivos y el resto de las alternativas llevan la misma dirección, debido a que ellos interactúan con frecuencia. En la gráfica 2,

predomina la tendencia positiva en las percepciones, mostrando un promedio de 5.5 con una DE = .80

Cuadro No. 4
Existe muy buena relación entre jefes y empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	4	3.8
Frecuentemente	2	7.7
La mayoría de las veces	13	25.0
Siempre	33	63.5
Total	52	100.0

Gráfica No.



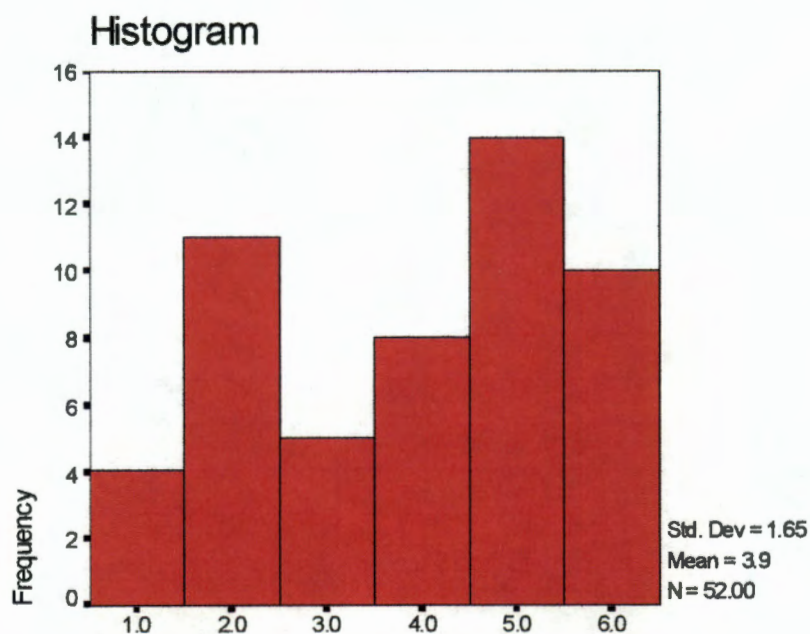
Con relación al tipo de interacción que se practica entre los directivos y los empleados líderes las opiniones de los participantes se encontraron compartidas. En las opiniones a favor, la opción la mayoría de las veces obtiene 14 puntos la mayor frecuencia, lo que significa el 26.9 % seguida muy de cerca por los que

opinaron en contra, con una puntuación de 11 en la alternativa rara vez, representando el 21.2 %, semejante a los que opinaron a favor, obteniendo 3.9 de promedio y una DE = 1.65 (Cuadro No. 5) en las respuestas. Se muestra un equilibrio en las opiniones ya que el reactivo representa la convivencia de los dos tipos de autoridad, formal e informal en la organización, por lo que los sujetos manifestaron su opinión en función del trato directo de ellos con las autoridades.

Cuadro No. 5
En esta empresa los directivos no se oponen a los empleados líderes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	19.2
La mayoría de las veces	14	26.9
Frecuentemente	8	15.4
Algunas veces	5	9.6
Rara vez	11	21.2
Nunca	4	7.7
Total	52	100.0

Gráfica No. 3



En esta empresa los directivos no se oponen a los empleados líderes

5.2 Tipos de comunicación y su manifestación en la empresa.

Inicialmente, se asocia la comunicación vertical con la estructura organizacional burocrática y con la centralización del liderazgo, esto marca la dirección en que fluye la comunicación, vertical u horizontal. Actualmente, se considera que ambos tipos de comunicación alternan al interior de las organizaciones debido a la descentralización de funciones, a la promoción de una mejor preparación de los trabajadores y menor cantidad de niveles jerárquicos en la estructura. (Goldhaber, 1998)

Los datos proporcionados por los directivos de la organización Camacoa, en una entrevista semiestructurada permitieron analizar esta proposición.

Respecto al tema de autoridad, comentaron que no tienen un reglamento formalmente establecido, pero que los canales por los que fluye la autoridad formal están claramente definidos, que ellos manejan escasa descentralización vertical descendente de la autoridad entre el director general, los encargados de apoyo, el biólogo y los asistentes de campo o empleados líderes, en cuanto a instrucciones laborales para realizar X tarea, procedimientos y prácticas orientadas a informar políticas, normas, beneficios, etc. Al mismo tiempo que permiten una retroalimentación con la información recabada en los reportes de las actividades y experiencias de los asistentes durante el proceso productivo.

Aseguran que un aspecto que ellos consideran importante es el compartir información de manera horizontal, intercambiando mensajes entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Por lo que la comunicación fluye de manera vertical descendente y también de forma horizontal, estableciendo una red de comunicación informal entre todos los integrantes de la empresa.

Para que la autoridad fluya por medio de la red de comunicación, se permite a los trabajadores establecer relaciones sociales tanto al interior como al exterior de la organización, mismas que se definen en función de la participación en el proceso de toma de decisiones. A nivel intraorganizacional, se observan relaciones sociales informales al establecer arreglos en cuanto a espacios, tiempos y actividades a desarrollar; esto se da según ellos, de acuerdo a los diferentes tipos de identidades sociales, observándose quién se identifica con quién, al momento de formar equipos de trabajo o para alejarse de alguien, tomando en cuenta también que a algunas personas les es más fácil establecer relaciones sociales que a otras, por que según dicen, el grado de socialización es un tanto limitado por ser personas que en su mayoría, especialmente los operarios han participado en pocos grupos sociales. Sin embargo, dijeron que hay personas que participan en la toma de decisiones, aún en el área de campo. En el caso del responsable de producción su formación en el campo de la biología le permite tomar decisiones oportunas y acertadas durante el proceso productivo, los asistentes de producción deben tomar decisiones en cuanto a las actividades que ellos realizan, con base a los reportes y su experiencia en este proceso.

Comentaron, que el personal de nivel ejecutivo es el encargado de tomar las decisiones estratégicas para sortear las amenazas a la estabilidad de la empresa, para ampliar su poder, para obtener seguridad o para reafirmar su personalidad o identidad organizacional, ya que al igual que las personas la organización tiene una filosofía, una metodología y una trayectoria que la definen como única, pero que es el resultado de la interpretación de los diversos tipos de comunicación, incluyendo la comunicación verbal y no verbal de todos sus integrantes para la asignación de significado a las metas y a la filosofía de la

misma. Es importante para ellos considerar que aunque la organización es joven cuenta con una red de comunicación que permite el establecimiento de relaciones sociales tanto al interior como al contexto externo.

Lo anterior es reforzado con la información recabada en el sociograma 2, respecto al ejercicio de autoridad. Donde las respuestas señalan mayor frecuencia y porcentajes más altos, el 32.69% y 30.76% en las personas que representan un liderazgo informal, sobre todo en el área de campo, debido a que el mayor porcentaje de la muestra corresponde a trabajadores en esta área y para la coordinación de sus actividades acuden a personas con capacidad para dirigirlos.

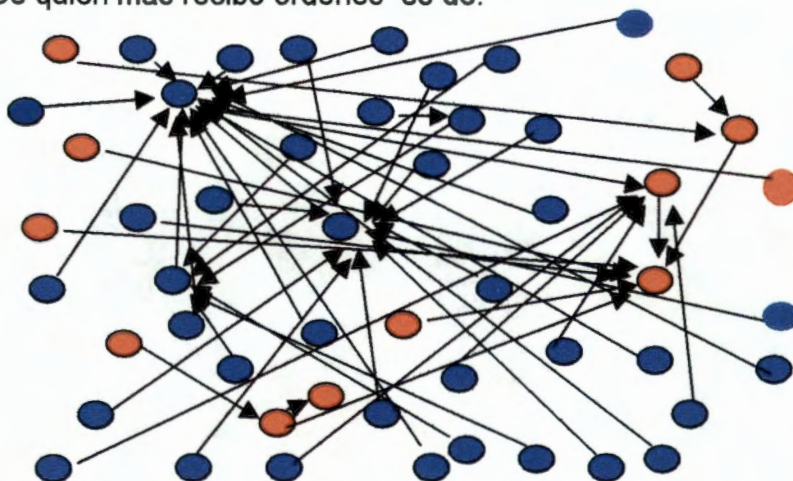
Cuadro No. 6

Frecuencia de ejercicio de autoridad

Autoridad formal		Autoridad informal			Total
Director General	Encargado de Campo	Responsable de Producción	Asistentes de Campo	Otros	
7	6	16	17	6	52
13.4%	11.5%	30.7%	32.6%	11.5%	100%

Sociograma No.2

2. De quien más recibo órdenes es de:



Con este sociograma se encontró que los tipos de comunicación formal e informal interactúan, ya que observa en las elecciones la libertad de los trabajadores para expresar sus preferencias por algunas personas representantes de autoridad tanto formal como informal.

5.3 El papel de la comunicación formal e informal.

Cabe aclarar que los resultados anteriores también responden a esta proposición, por lo que este análisis se complementó con los datos proporcionados por el biólogo responsable de la producción, en entrevista semiestructurada. Acerca de las relaciones laborales que se establecen en la granja, afirmó que se vive un ambiente de camaradería y considera que el éxito de la empresa está fincado en sus trabajadores y en el trato de respeto que se dan. Para desempeñar su trabajo el biólogo se apoya en dos empleados líderes que le permiten coordinar mejor las actividades. La asignación de tareas se hace

por semana y se está rotando constantemente al personal con el fin de evitar conflictos del tipo de aburrimiento por realizar la misma tarea; de ubicación física en la granja; así como lo que él considera más importante, el cambio de función, con el propósito que se conozcan todos los eslabones del proceso productivo y el empleado esté en condiciones de sustituir y/o capacitar en dado caso a algunos compañeros de trabajo.

La información anterior es reforzada con las respuestas que los sujetos emitieron a los reactivos 12 y 17 del cuestionario, las cuales están enfocadas a explorar comunicación informal.

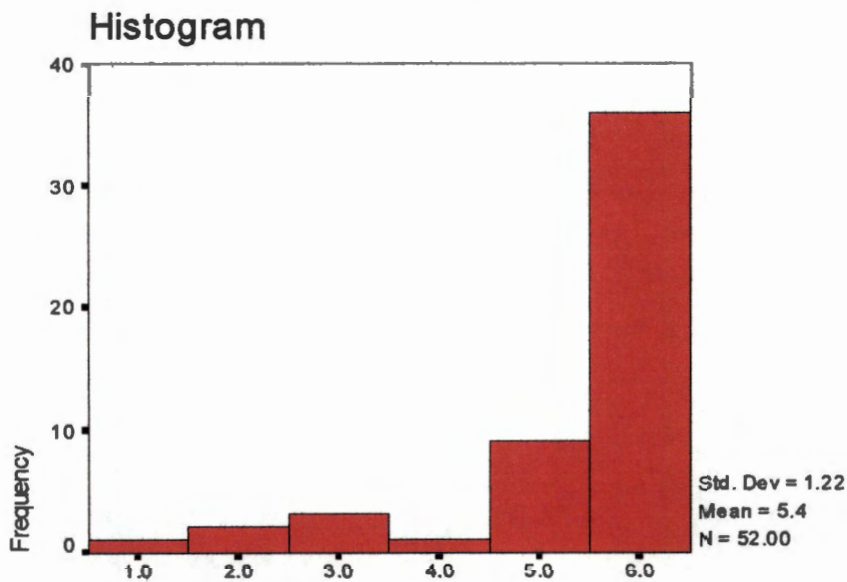
Con relación a la especialización de las actividades o socialización de experiencias durante el proceso productivo, las respuestas de los sujetos presentan una tendencia positiva con la mayor frecuencia concentrada en la alternativa siempre, obteniendo un 69.2 % representando el promedio 5.4 con una DE = 1.22 (Cuadro No. 7) el resto del porcentaje es mayoritariamente a favor, ya que los trabajadores comparten experiencias y conocimientos en el momento de realizar algunas tareas.

Cuadro No. 7

En esta empresa se permite la participación o formación de equipos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	69.2
La mayoría de las veces	9	17.3
Frecuentemente	1	1.9
Algunas veces	3	5.8
Rara vez	2	3.8
Nunca	1	1.9
Total	52	100.0

Gráfica No.4



En esta empresa se permite la participación o formación de equipos de

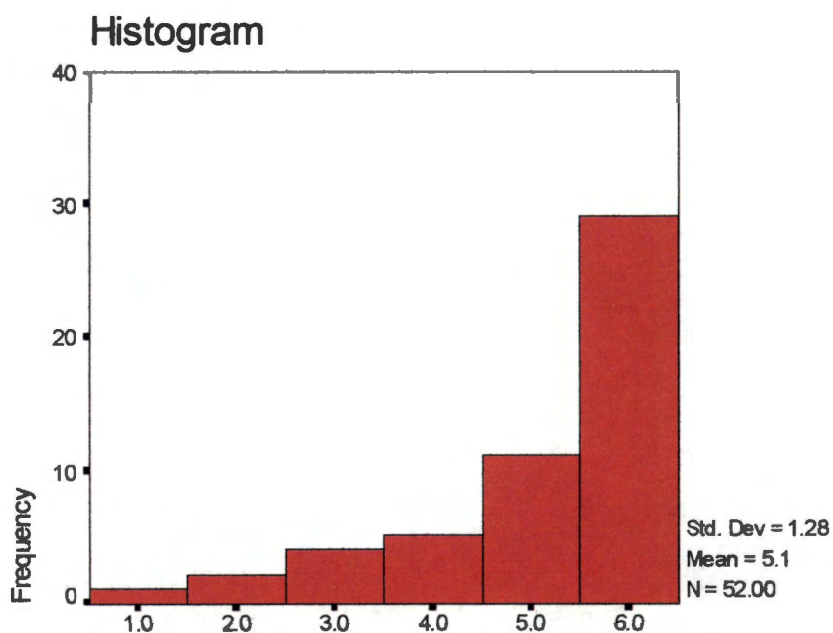
Respecto a la retroalimentación de los trabajadores, con experiencias y conocimientos para incrementar su productividad en esta empresa esta información complementa la anterior para explorar comunicación informal en la empresa. Se encontró en las respuestas, que los sujetos manifestaron que se les permite opinar con relación a su trabajo, por lo que la percepción de este tipo de comunicación es constante ya que la alternativa siempre obtiene el 55.8 % con un promedio de 5.1 y una DE = 1.28 (Cuadro No. 8) y el resto de las opciones recibe porcentajes mínimos.

Cuadro No. 8

En esta empresa se permite a los empleados expresar sus ideas para mejorar su trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	55.8
La mayoría de las veces	11	21.2
Frecuentemente	5	9.6
Algunas veces	4	7.7
Rara vez	2	3.8
Nunca	1	1.9
Total	52	100.0

Gráfica No. 5



En esta empresa se permite a los empleados expresar sus ideas para r

Para complementar la información acerca de la comunicación informal, el reactivo 21 del cuestionario explora la participación de la comunicación formal. Con relación a la formalización del proceso de trabajo, se muestra el cuadro representativo, donde los sujetos señalaron que aunque no existe un reglamento

escrito, si cuentan con elementos normativos para lograr el desempeño eficaz de las actividades.

Cuadro No. 9

En esta empresa se exige a actuar según el reglamento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3.8
Algunas veces	3	5.8
Frecuentemente	6	11.5
La mayoría de las veces	10	19.2
Siempre	31	59.6
Total	52	100.0

Como se aprecia, (cuadro No. 9) el 59.6 % está consciente de acatar instrucciones, aún cuando se permite opinar acerca de su trabajo y trabajar en equipo. Por lo que se encuentra que ambos tipos de comunicación interactúan para lograr el mejor desempeño de las actividades en la empresa.

La comunicación informal es el resultado de la participación de las diferentes identidades sociales en el proceso de trabajo y viceversa, ya que el clima laboral favorece la expresión de actitudes individuales para la configuración de equipos de trabajo, y en conjunto logran la imagen que la empresa proyecta al contexto externo lo cual complementa la práctica de la comunicación formal propia de todo proceso productivo.

5.4 Socialización de las políticas formales y las prácticas informales en la organización.

Para Hax Y Majluf, la plataforma estratégica es el vehículo que permitirá comunicar los programas de acción que se desprenden de la visión organizacional, y para grabar ésta se requiere de una adecuada utilización de los procesos administrativos como: planificación, control, gestión de recursos

humanos, sistemas de información y comunicación. Además de una adecuada comprensión y uso de los procesos informales: se trata de relaciones con los líderes naturales, el reconocimiento y desarrollo de los procesos políticos de poder, así como de los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento, tales como expectativas, empatía, obediencia.

¿Cómo se socializan las políticas formales y las prácticas informales en la organización? La organización Camacoa es una empresa dedicada a una actividad riesgosa tanto por cuestiones de la naturaleza, como por razones políticas y comerciales. Esta pregunta se relaciona con las anteriores, puesto que requiere la participación de ambos tipos de comunicación para la socialización de los empleados respecto a la misión y visión de la empresa.

Tomando en cuenta la información que en entrevista proporcionó el director general y la observación en la empresa, se considera que Camacoa se distingue de otras granjas acuícolas por varias razones, entre ellas: la búsqueda constante de calidad tanto en quienes forman parte de ella como en el producto que ofrecen en el mercado; centran su interés en el factor humano y en preparar al empleado haciéndolo crecer al ritmo de crecimiento de la organización. Para ello el director comentó, utilizan como mecanismos de socialización formal, los constantes cursos de capacitación, las reuniones periódicas de trabajo, la promoción del personal, la asistencia a eventos que ofrecen empresas de servicio o proveedores; sin descuidar la participación de mecanismos informales, como la concienciación permanente a través de la inducción verbal, visitas al lugar de trabajo en sus dos áreas, y la retroalimentación que reciben de los trabajadores para lograr la asimilación tanto de la filosofía como de los objetivos de la empresa donde laboran; a la vez contribuyen a formar la diversidad de identidades sociales;

individuales, mismas que a través del proceso de socialización se integran al equipo Camacoa. Por lo que los mecanismos de socialización formal e informal cumplen una doble función. Por una parte, permiten la identificación del personal con la empresa y por otra difunden la imagen e identidad de Camacoa al contexto externo, por medio de sus trabajadores quienes al sentirse parte de ella proyectan una imagen de éxito.

Para reforzar la información anterior los reactivos 5 y 18 están orientados a explorar los mecanismos utilizados en el proceso de socialización de la empresa.

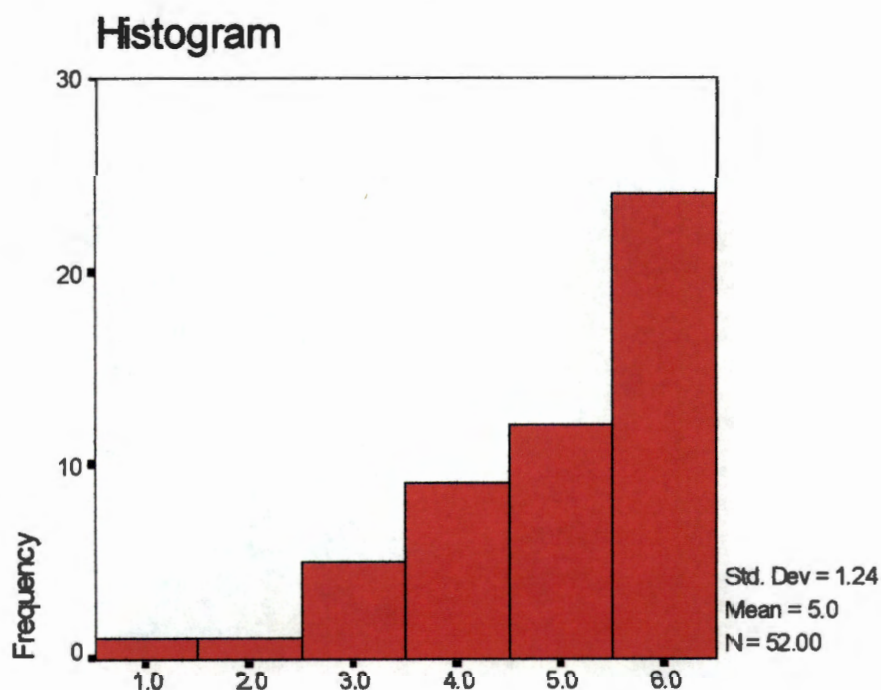
Respecto a los mecanismos de comunicación informal utilizados por la empresa para socializar a los trabajadores, éstos señalan, que al ingresar a la empresa son informados sobre la evolución de la misma resaltando aspectos que para ellos pueden ser significativos, para lo cual utilizan las anécdotas de quienes tienen mayor antigüedad en la organización. La gráfica muestra que la tendencia de las respuestas se incrementó partiendo del polo negativo hasta el positivo, concentrándose el mayor porcentaje, 46.2% en la alternativa siempre lo que representa un promedio de 5.0 con una DE = 1.25 (Cuadro No. 10) con lo que se encontró que con este mecanismo de socialización se facilita lograr la identificación de los empleados con la empresa.

Cuadro No. 10

En esta empresa se recuerdan todas las anécdotas que han ocurrido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.9
Rara vez	1	1.9
Algunas veces	5	9.6
Frecuentemente	9	17.3
La mayoría de las veces	12	23.1
Siempre	24	46.2
Total	52	100.0

Gráfica No. 6



En esta empresa se recuerdan todas las anécdotas que han ocurrido

Con relación a los mecanismos de comunicación formal, en la gráfica 7, se observa que aunque la tendencia de las respuestas de los encuestados es hacia lo positivo no existe un puntaje muy elevado en alguna alternativa de respuesta en particular, ya que los porcentajes fluctúan entre el 13.5% y el 28.8%,

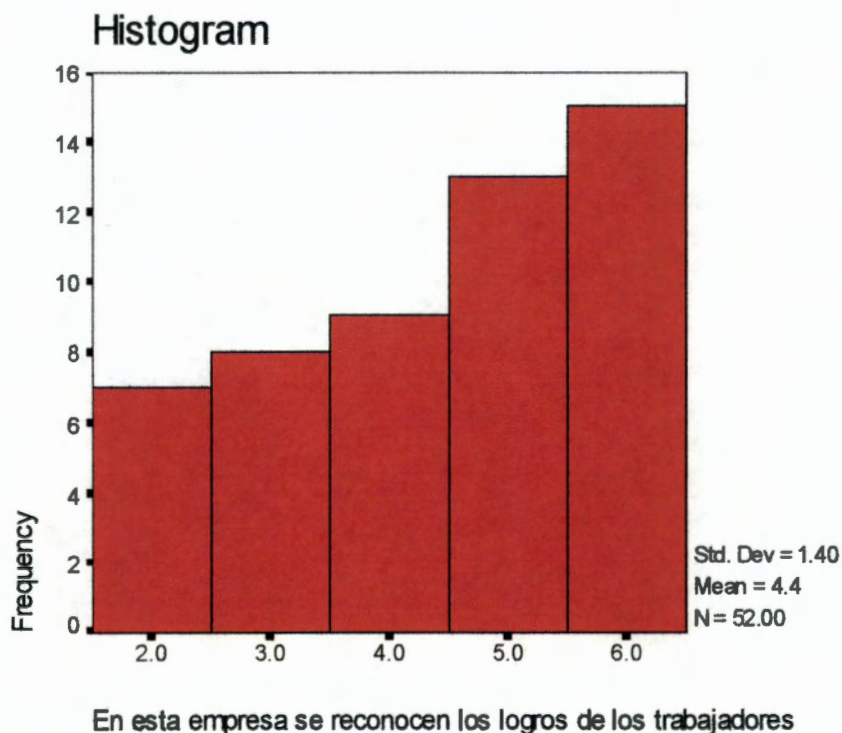
ubicándose alrededor del punto medio de respuesta 4.4 con DE = 1.40 (Cuadro No. 11) Esto quiere decir que los trabajadores están informados de las políticas de la empresa, aunque no todos comparten la misma opinión, particularmente respecto al reactivo número 18 del cuestionario.

Cuadro No. 11

En esta empresa se reconocen los logros de los trabajadores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	28.8
La mayoría de las veces	13	25.0
Frecuentemente	9	17.3
Algunas veces	8	15.4
Rara vez	7	13.5
Total	52	100.0

Gráfica No. 7



5.5 Cultura e integración organizacional.

Cyert y March, consideran a las organizaciones como uniones de intereses variados donde los empleados, accionistas, gerentes, clientes, proveedores y las agencias gubernamentales, integran la organización y cómo cada uno tiene una personalidad, cultura y juego de preferencias para la acción organizacional y diferentes criterios para evaluar los resultados organizacionales. En (Clark y Clegg 1998)

¿Que relación existe entre cultura e integración organizacional en Camacoa? En el Estado de Sinaloa la principal actividad es la agricultura, no es la única, pero sí la más importante. Esto significa que la población se distribuye a lo largo del Estado en comunidades urbanas importantes como Los Mochis, Culiacán y Mazatlán y la mayoría en comunidades rurales. Tomando en cuenta el contexto socioeconómico y la ubicación geográfica, las características culturales de la región, como por ejemplo su lenguaje, costumbres y tradiciones, sus manifestaciones artísticas, entre otras, se observa gente de carácter fuerte, que se expresa con franqueza, que disfruta el contacto con la naturaleza, que es solidario y que le gusta compartir lo que sabe hacer y lo que tiene y que otros necesitan. Por ello la gente que labora en Camacoa, disfruta lo que hace, tanto por el ambiente de trabajo, por la libertad que experimenta respecto al espacio donde trabaja, como por la facilidad de expresión de sus pensamientos y sentimientos en función del tipo de relaciones interpersonales que se establecen entre directivos y empleados.

Lo anterior se reforzó con las respuestas a los reactivos 15 y 16 del cuestionario, enfocados a explorar la identificación de los trabajadores con la organización.

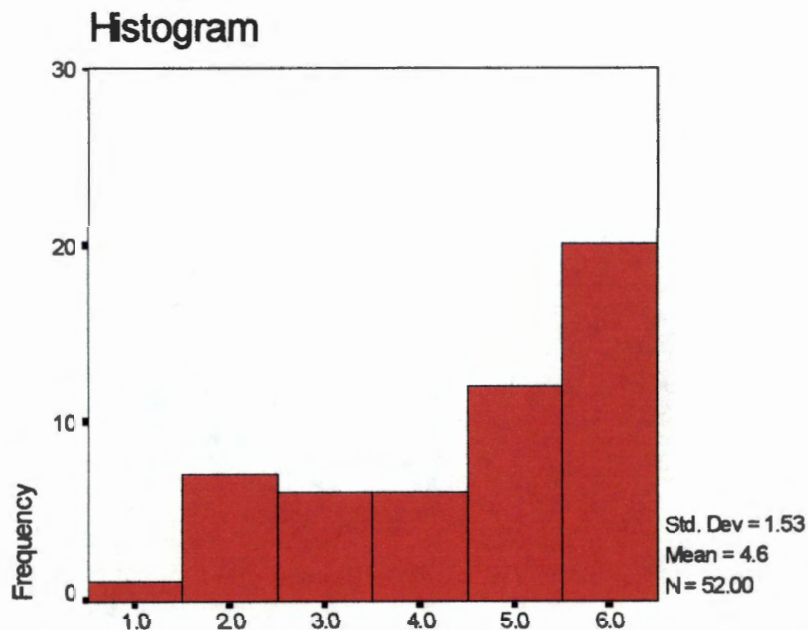
Respecto a la opinión de los participantes acerca del ambiente de trabajo, las respuestas muestran que el 38.5 % de los encuestados considera que nunca consideran no agradable su trabajo, representando el promedio de 4.6 con una DE = 1.53 (Cuadro No.12) al tomar en cuenta que los empleados comentan que se sienten en su ambiente natural tanto en las condiciones laborales como en sus relaciones sociales en la empresa, lo que los conduce al cumplimiento de sus responsabilidades. Aunque las respuestas no se concentran en esta alternativa los otros puntajes son mínimos y se distribuyen en el resto de las opciones.

Cuadro No. 12

Los miembros de esta empresa no consideran agradable su trabajo en esta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	1.9
La mayoría de las veces	7	13.5
Frecuentemente	6	11.5
Algunas veces	6	11.5
Rara vez	12	23.1
Nunca	20	38.5
Total	52	100.0

Gráfica No. 8



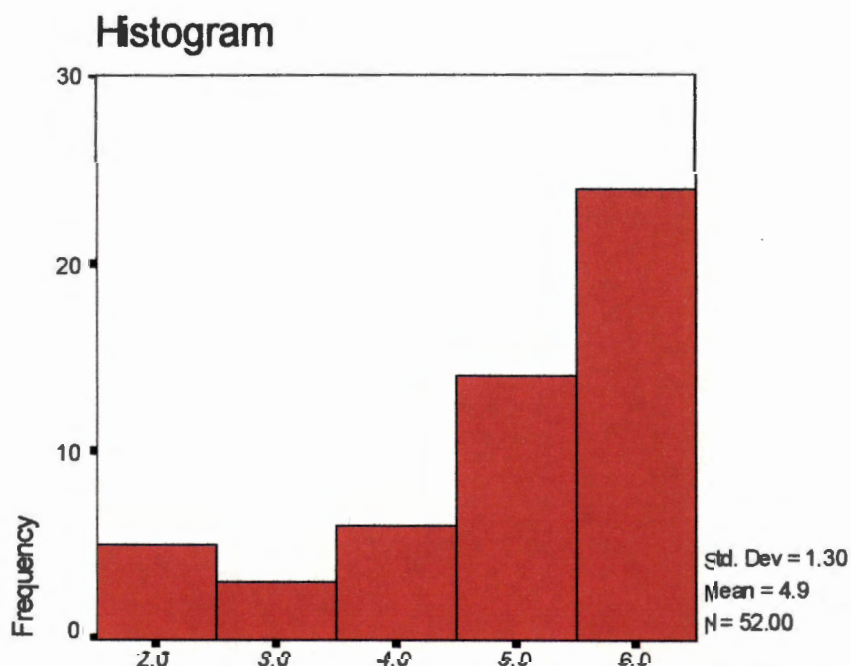
Los miembros de esta empresa no consideran agradable el trabajo en e

Con relación a la percepción que los encuestados tienen sobre la promoción de armonía en la organización por parte de la gerencia, se encontró que los sujetos manifiestan que los directivos siempre buscan establecer un ambiente armónico, con lo cual se aprecia la mayor frecuencia de respuestas 46.2%, lo que representa un promedio de 4.9 y una DE = 1.30 (cuadro No. 13) Esto se logra por una parte, ofreciendo reforzadores por ejemplo, el salario, la afiliación al seguro social, etc. que los empleados necesitan para motivarse y lograr sus objetivos personales y los de la empresa, y por otro lado, generando un ambiente de confianza para expresar sus necesidades e intereses en la forma que ellos están acostumbrados, mostrando empatía y simpatía propios de su personalidad y de los rasgos culturales de la región.

Cuadro No. 13
La gerencia de esta empresa promueve la armonía entre los empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	5	9.6
Algunas veces	3	5.8
Frecuentemente	6	11.5
La mayoría de las veces	14	26.9
Siempre	24	46.2
Total	52	100.0

Gráfica No. 9



La gerencia de la empresa promueve la armonía entre los empleados

Además el sociograma 3, recaba información acerca de la identificación con personas que puedan ofrecerle ayuda al momento de realizar sus actividades. Las respuestas de los participantes muestran elecciones tanto para representantes de autoridad formal como informal, encontrando la mayor frecuencia de elecciones en el número 11 asignado al biólogo con el 27.45% y en

el número 20 que representa al encargado de campo, con el 25.49%. Además se aprecia en el gráfico 3, que la mayoría de los empleados tiende a buscar apoyo e información en personas con cierta capacidad de toma de decisiones, incluyendo personas con autoridad formal y personal líderes, lo que conduce a apreciar un proceso de integración en la organización, relacionado con la cultura regional y nacional.

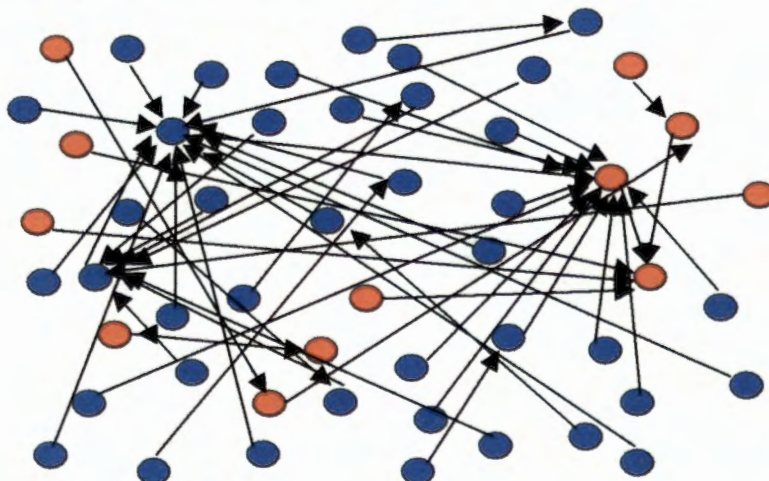
Cuadro No. 14

Preferencias para buscar asesoría

Autoridad formal		Autoridad informal			Total
Director General	Encargado de Campo	Responsable de Producción	Asistentes de Campo	Otros	
5	13	14	9	10	51
9.8%	25.4%	27.4%	17.6%	19.6%	100%

SOCIOGRAMA No. 3

8. Cuando, tengo un problema de trabajo lo comento más con:



5.6 Comunicación, identidad social del personal y el proceso de integración en Camacoa.

Davenport (1999), maneja un modelo orientado a la ecología de la información, explicándola en tres entornos interdependientes ya que la ecología explica el comportamiento de la información desde un panorama integral. El entorno de la información, arraigado en el entorno organizacional implica: la estrategia, la política, el comportamiento y la cultura, el personal, los procesos y la arquitectura de la información. El entorno organizacional, será afectado por el entorno externo, al incluir: la situación global del negocio, la inversión en tecnología y la disposición física para aumentar la comunicación

¿Qué papel desempeña la identidad social del personal en el proceso de integración de la organización acuícola Camacoa? Retomando la pregunta anterior, el proceso de socialización en diversos grupos sociales propios de la cultura regional, contribuyen a la formación de la identidad social individual, sin perder de vista el papel que juega la identidad personal en cada uno. Esa integración de la identidad personal y social en cada individuo es lo que lo diferencia de los otros, es su personalidad y es lo que le facilita o dificulta establecer relaciones interpersonales. El director comentó, que en esta empresa se solicita y contrata personal con características propias para las labores acuícolas, tales como: gusto por el ambiente marino, conocimiento en actividades pesqueras, disposición de horario, genero masculino, nivel académico medio básico, etc. Personas que se identifiquen de entrada con el tipo de actividad desarrollada y posteriormente con la empresa y sus compañeros de trabajo en particular, tomando en cuenta que identificarse, se define como colocarse o colocar a otros dentro de un sistema de categorías sociales.

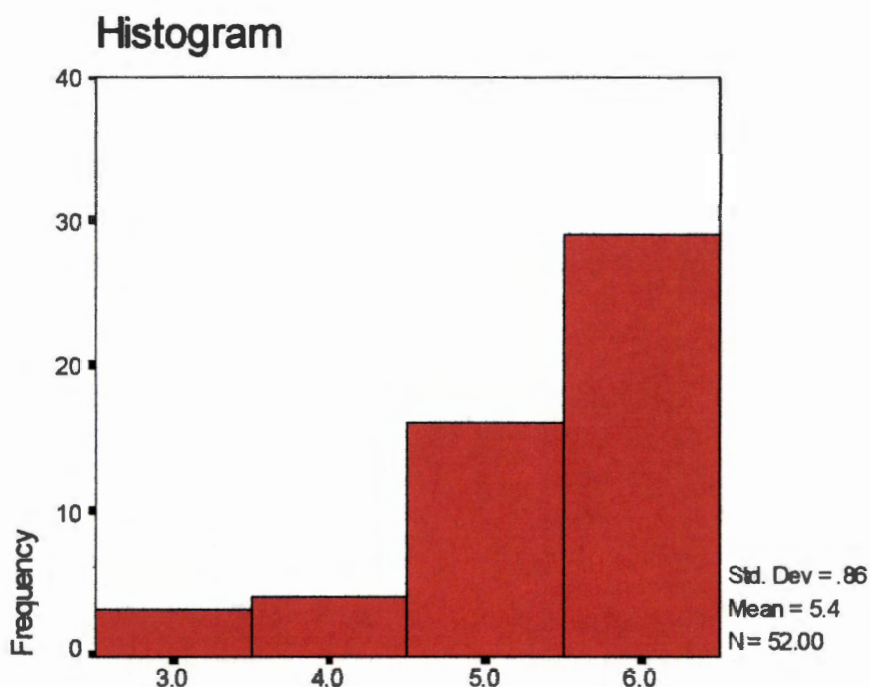
Para complementar lo anterior, los reactivos 13 y 35 del cuestionario se enfocan a investigar la identidad social y la búsqueda de integración de la organización. Con relación a la identificación de los trabajadores con la empresa las respuestas de la mayoría de los encuestados manifiesta que se siente parte de ella; se obtuvo que el mayor porcentaje, el 55.8% con un promedio de 5.4 y una, $DE = .86$ (cuadro No. 15) respondió que siempre se sienten parte de Camacoa, aunque el resto de las respuestas también se orientan hacia el significado positivo en su apreciación, mostrando un claro sentido de pertenencia e identificación con la empresa a la cual pertenecen, por encontrar en ella mejores condiciones de trabajo en comparación con otras empresas del mismo giro en que algunas personas han trabajado.

Cuadro No. 15

La mayoría de los trabajadores de esta empresa se sienten parte de ella

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	3	5.8
Frecuentemente	4	7.7
La mayoría de las veces	16	30.8
Siempre	29	55.8
Total	52	100.0

Gráfica No. 10



La mayoría de los trabajadores de esta empresa se sienten parte de ella

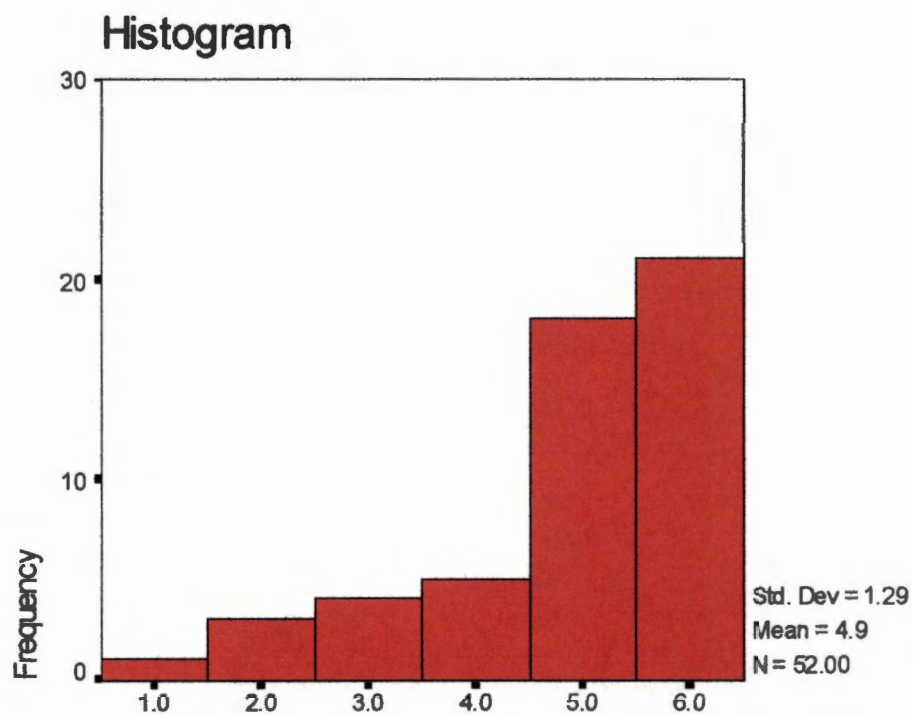
Respecto a la búsqueda de integración en la organización, los sujetos señalan en sus respuestas, que la participación de diversas identidades sociales de los integrantes interactúan en armonía. El cuadro 17 muestra que las respuestas están distribuidas en todas las alternativas, encontrando las mayores frecuencia en el polo positivo, representado con un 40.4%, lo que implica el 4.9 de promedio, con una, DE = 1.29, (cuadro No. 16) Ellos consideran que esto se debe a que los directivos permiten que algunos trabajadores aporten sus experiencias y conocimientos durante el proceso productivo y al fomentar la convivencia entre ellos y el personal.

Cuadro No. 16

En esta empresa existe armonía entre los directivos y empleados líderes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	40.4
La mayoría de las veces	18	34.6
Frecuentemente	5	9.6
Algunas veces	4	7.7
Rara vez	3	5.8
Nunca	1	1.9
Total	52	100.0

Gráfica No. 11



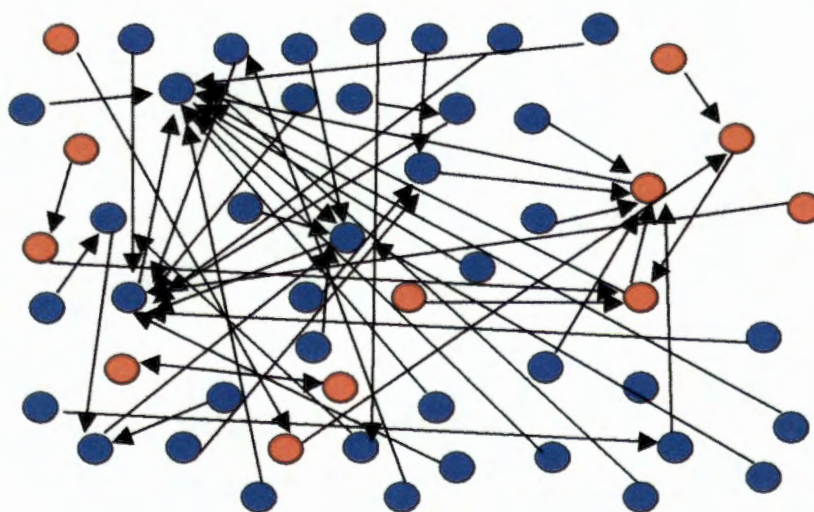
En esta empresa existe armonía entre los directivos y los empleados líderes

Para complementar la respuesta, el sociograma orientado a explorar información acerca de las relaciones interpersonales en la empresa con relación al trabajo que desempeña. Las elecciones de los trabajadores se muestran

compartidas al señalar a personas que representan tanto en autoridad formal como informal. Se aprecia la mayor frecuencia de elecciones en los empleados señalados con los números 11, 13 y 16 asignados al biólogo y otros empleados líderes, mientras que en el área administrativa las elecciones se aprecian dispersas.

Sociograma No. 4

5. Dentro de la granja con quien más comento información personal confidencial relacionada con el trabajo es:

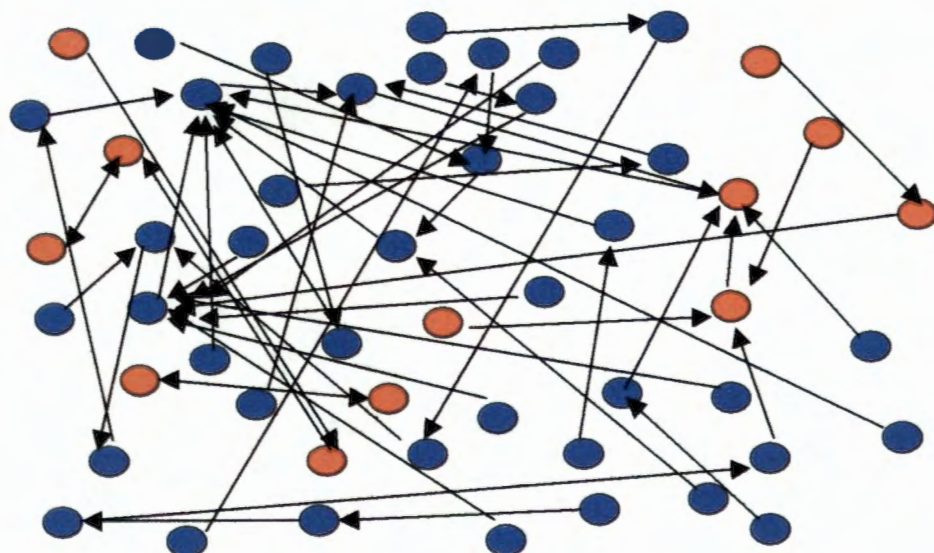


Además, en el sociograma enfocado a explorar relaciones interpersonales de acuerdo a intereses o afinidades personales. Se observa que los participantes manifiestan su confianza en trabajadores que ellos consideran líderes, los que en el gráfico presentan la mayor frecuencia de elección y el resto de las elecciones

se distribuye entre el resto de los integrantes de la muestra, presentando una red de comunicación informal.

Sociograma No. 5

6. Dentro de la granja con quien más comento información personal es:



Este sociograma muestra que las opiniones se comparten, no se observa un trabajador estrella ni un trabajador aislado, en todos los niveles de autoridad por lo que se puede inferir un buen nivel de integración organizacional, por encontrar que ambos tipos de comunicación interactúan para lograr el mejor desempeño de las actividades.

En la entrevista grupal, se comentó que la selección y ubicación de los recursos humanos con las características acordes a cada uno de los puestos es lo que da forma a la estructura de Camacoa. Así como que el flujo de autoridad formal y la participación de la comunicación informal muestran que la diversidad

de identidades sociales al interactuar en un ambiente de armonía conduce a la integración de la estructura de la empresa y con ello a su identidad organizacional, lo cual les permite participar en un contexto competitivo tanto nacional como internacional.

Se refuerza lo anterior con los resultados de la técnica proyectiva, donde se encontró que las diversas identidades sociales que conforman la empresa, reflejan en su conjunto la identidad organizacional de la misma. Y que el proceso de comunicación existente coadyuva a la integración de las dos dimensiones claves de la organización: los recursos y las relaciones humanas con la estructura organizacional de Camacoa.

De esta forma, los resultados encontrados en los diversos instrumentos aplicados responden a cada una de las preguntas de trabajo, planteadas para explorar información que permitiera resolver la pregunta central de investigación de esta tesis, la cual dice: ¿Cómo influye el proceso de comunicación en la integración de la organización acuícola Camacoa?

Se encontró que el proceso de comunicación, es el eje central sobre el cual gira el proceso laboral en Camacoa, tanto al nivel de los directivos quienes participan directamente en la toma de decisiones importantes y oportunas, para lo cual requieren información reciente y objetiva tanto del interior de la empresa como del contexto externo. Por otro lado los directivos necesitan delegar funciones, asignar tareas, conocer el desempeño laboral de los empleados, conocer los avances de la producción y comercialización del producto por lo que la comunicación es fundamental. Además, deben estar informados de la dinámica del contexto para tomar las medidas pertinentes con el objetivo de disminuir los

riesgos de pérdidas económicas. Se puede decir que de esta manera se utiliza la comunicación formal.

La parte complementaria, sin la cual la empresa no lograría el éxito es la comunicación utilizada al interior, entre todos los miembros de la organización. Formas de comunicación informal que permiten a los trabajadores expresar sus conocimientos, habilidades, sentimientos y necesidades. Información sin la cual no es posible la integración del gran equipo Camacoa.

Se puede concluir que, sin el proceso de comunicación, sin la interacción de la comunicación formal e informal los miembros de Camacoa estarían dispersos, no habría la interacción favorable entre jefes y empleados, entre directivos formales y empleados líderes, entre empleados de ambas áreas, entre directivos y clientes, entre directivos y proveedores, entre directivos y autoridades, entre directivos y directivos de otras similares o de instituciones que los agrupen. Todo esto se logra con la participación de la comunicación organizacional.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

Después del análisis de los datos colectados, se obtuvieron resultados que permitieron responder a las preguntas de trabajo y a su vez a la pregunta central de investigación, que en esta tesis es. ¿Cómo influye el proceso de comunicación en la integración de la Organización Acuícola Camacoa? Los resultados antes mencionados permiten contrastar las proposiciones planteadas, con el sustento teórico para llegar a expresar algunas conclusiones de este estudio.

6.1 Proposiciones y Sustento Teórico.

Proposición No. 1: El papel del proceso de comunicación en la socialización de las políticas formales y las prácticas informales en la organización.

Respecto a esta proposición, es importante considerar una definición de organización acorde al estudio de caso, por lo que de acuerdo con Barba y Solís (1997) la organización conceptualizada como un sistema abierto, es definida como un sistema de actividades interdependientes ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; donde los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos con y constituidos por los ambientes en los cuales operan. Lo cual significa la necesidad de utilizar el proceso de comunicación organizacional para establecer una serie de relaciones sociales, a lo que Clark y Clegg (1996) llaman la aplicación de un enfoque stakeholders, por considerar la participación de todos los actores en el proceso productivo, tales como: los empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general, para poder incluir el

comportamiento cooperativo y el intercambio de información. De esta forma la comunicación es el puente que une dos importantes dimensiones: organización y recursos humanos, tanto al interior de la organización como en el contexto externo.

Estos planteamientos teóricos respaldan la información recabada en el trabajo de campo acerca de la organización, la cual dice que la empresa cuenta con la participación de la comunicación formal e informal. La comunicación formal fluye de manera vertical descendente, complementándose con un importante flujo de comunicación informal que se extiende por toda la organización, tanto vertical como horizontal. Además Camacoa, cuenta con enlaces en el contexto externo a través del mercado representado por: clientes, proveedores, competidores, etc. Por lo tanto la proposición que afirma que el proceso de comunicación organizacional es el factor que facilita la integración de la organización acuícola Camacoa tanto al interior como en el contexto externo, se acepta y se considera que tomar en cuenta la variable comunicación organizacional es relevante puesto que es por medio de la comunicación que se logra la asimilación de la filosofía y objetivos de la empresa, se conocen las personalidades e identidades de los recursos humanos, se transmiten instrucciones, se forman equipos de trabajo, se informan de los altibajos del mercado, de las crisis económicas, etc. Lo que permite la toma oportuna de decisiones acertadas tanto para los directivos como para los empleados, encontrando así una convergencia de objetivos y con ello la integración de cualquier tipo de organización y en particular la organización Camacoa.

Proposición No. 2: La estructura organizacional y el proceso de comunicación en la empresa.

Para abordar esta proposición, se retoman los planteamientos de H. Mintzberg (1991^a y b), quien maneja que existe una serie de formas estructurales o configuraciones organizacionales, las cuales son resultado de la consistencia de los parámetros de su diseño y de la congruencia con el contexto externo. Mintzberg propone siete tipos de estructuras organizacionales: estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional, forma adhocrática. Por su parte Lucas, García y Ruíz (1999) desarrollan el tema de la comunicación en las diferentes formas de organización, en función de la Escuela que la fundamenta. Encontrando que las organizaciones sustentadas por la Escuela Clásica, muestran un flujo de comunicación vertical descendente, principalmente para transmitir órdenes e información sobre las tareas laborales; en organizaciones con práctica de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, el flujo de la comunicación es vertical entre la dirección y los trabajadores y horizontal entre iguales; en cuanto a las organizaciones con tendencias sistémicas, la comunicación es considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización. La comunicación fluye en todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y hacia arriba a través de los niveles jerárquicos y de los límites de la organización con el entorno.

Tomando en cuenta estos planteamientos teóricos y la evidencia empírica del trabajo de campo, la proposición que asegura que la integración del trabajo organizacional, en la empresa acuícola Camacoa, está influida por las formas de comunicación que resultan de la estructura de la organización, es verdadera, puesto que esta empresa muestra características de estructura empresarial

observándose flujo de comunicación formal vertical descendente, con utilización de una importante participación de la comunicación informal en todos los niveles de la organización.

Se encontró, que en las nuevas formas de organización donde el elemento humano cobra importancia, el proceso de comunicación en sus diversas manifestaciones es considerado una estrategia competitiva, puesto que a través de la comunicación se prepara y adoctrina a los miembros de la organización para integrarlos a la dinámica laboral y como se menciona anteriormente, el flujo de comunicación depende de la estructura organizacional determinando con ello los tipos de comunicación utilizados: formal, informal o ambos. En el caso de la organización Camacoa, existe interacción de la comunicación formal e informal logrando así la formación de equipos funcionales de trabajo, al interior de la misma, y a su vez permite la integración de Camacoa en el contexto a través de su pertenencia a diversas asociaciones de acuicultores, al contactar clientes, al establecer convenios con instituciones crediticias y también como proveedores en el mercado. De tal manera que las organizaciones con estructuras tradicionales, centradas sólo en sus procesos internos y con prácticas centralizadas de autoridad y comunicación muestran menor grado de integración entre sus diversos actores que las estructuras más planas, donde la comunicación fluye a lo largo y ancho de la estructura, interviniendo los dos tipos de comunicación.

Proposición No. 3: Cultura e integración organizacional. Esta proposición se enfoca, hacia la variable cultural. Según Barba y Solís (1997) la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. La cultura

es la expresión de valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifiestos en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias y leyendas. En tanto Mintzberg (1979) dice que toda actividad humana organizada implica la división de tareas a realizar y la coordinación entre estas tareas, al llevar a cabo la labor colectiva y que para diseñar una estructura se debe tomar en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno, proponiendo cinco partes básicas de la estructura organizacional: ápice estratégico, staff de apoyo, tecnoestructura, línea media y núcleo de operaciones, los cuales se conjugan de manera diferente acorde a la estructura predominante, tomando en cuenta la cultura en que está inmersa.

Así mismo Hax y Majluf (1991) centran su interés en aspectos culturales de una organización, en la configuración de lo que ésta podría llegar a ser y hacer. Consideran que la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta determina los elementos básicos de la estructura. Con los datos empíricos encontrados acerca de la proposición que plantea que, la estructura de la organización Camacoa está en función de los elementos culturales de los seres humanos que la integran, conducen a su aceptación, ya que en Camacoa se utilizan artefactos culturales propios de la región tales como: las formas de expresión, costumbres, valores, etc. asimilados por medio del proceso de socialización, dando como resultado identidades sociales diversas, mismas que facilitan el desempeño de los roles laborales acordes a las formaciones de los trabajadores y que de igual manera la práctica de valores como la solidaridad, libertad de expresión, responsabilidad, respeto, entre otros, permite que cada uno cumpla su compromiso, formando el equipo de trabajo con una clara estructura

organizacional, el cual parte de un ápice estratégico representado por el director general, dirigido hasta una base de operarios manifiesta en el grueso de los trabajadores.

De este modo se percibió, que la cultura tanto nacional como regional intervienen para determinar la preferencia por un tipo específico de estructura organizacional. La cultura nacional aporta formas de dirección propias, las cuales pueden ser competitivas o cooperativas, por ejemplo: Estados Unidos manifiesta una cultura competitiva, con predominio de estructuras jerárquicas en sus organizaciones, mientras Japón, enfatiza la cultura cooperativa mostrando mayor tendencia a formas de organización más planas. La participación de los recursos humanos es determinada por la estructura de las organizaciones y a su vez la estructura es resultado de las prácticas culturales de los participantes, con lo que se logra la cohesión en la organización. Por lo tanto la cultura nacional y regional caracteriza la cultura organizacional y ésta a la estructura de la misma.

Proposición No. 4: Comunicación, estructura, identidad social del personal y el proceso de integración de Camacoa. Existe una correlación entre estructura, comunicación, cultura e integración.

Para analizar esta proposición, se retoma a Hall (1996) quien expone la definición que Blau hace de estructura organizacional "la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de papeles de la gente" y además con la clasificación de formas estructurales que Mintzberg (1991^a) hace en función de la centralización o descentralización del flujo de autoridad e información es observable una clara relación entre los conceptos estructura, cultura, integración y comunicación. Mientras tanto Hax y Majluf

(1991), enfatizan la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de la organización para que esta sea capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que se base en los valores contextuales. Aunque el diseño de la estructura de la organización puede influir en los patrones de comportamiento y en las relaciones de una organización es difícil pronosticar sus efectos ya que depende de la predisposición de las personas, de las percepciones de la estructura en cuestión y de las formas de reaccionar a ella, en otras palabras ésta es determinada por el factor cultural quien puede conducir a la integración o a la dispersión de los participantes.

Esta información se complementa con la evidencia empírica encontrada en la investigación de campo. Se encontró que la organización Camacoa funda sus bases en la cultura de sus integrantes para definir su estructura utilizando para ello el proceso de comunicación en sus dos tipos, formal e informal, en todas sus formas de expresión tales como la comunicación escrita, verbal, no verbal, cara a cara, a distancia, de viva voz y por medios de comunicación electrónicos, siempre en la búsqueda de la integración de todos los participantes tanto al interior como al exterior para lograr impartirles una visión estratégica compartida con base en los valores contextuales.

Con lo que la proposición que plantea, que existe una correlación entre estructura, cultura, comunicación e integración, es aceptada y se puede decir que los modelos organizacionales modernos, promueven una visión holística o ecológica, al proponer la consideración de todas las dimensiones que componen la organización, tales como: estructura física, tecnología utilizada, estructura organizacional y los recursos humanos. Así mismo no descuidar, que la

organización se ubica en un contexto al que influye y del que recibe influencia para el logro de sus objetivos. Que el contexto ofrece condiciones que pueden servir de estrategias tanto comparativas como competitivas, enfatizando con ello los elementos culturales quienes dan identidad nacional, regional y organizacional. La identidad organizacional se puede apreciar en el tipo de estructuras organizacionales con características propias de la cultura nacional, determinando de esta forma los flujos de comunicación y con ello el proceso de integración. Respecto a la empresa Camacoa, se observó que presenta el tipo de estructura empresarial, pero para su desarrollo se aplican elementos de los modelos organizacionales actuales, tales como: tomar en cuenta la participación de todos los recursos humanos, estar atentos a las contingencias contextuales, estar en constante interacción con los grupos para ellos relevantes, encontrando de esta forma que los conceptos: estructura, cultura, comunicación e integración están estrechamente relacionados, debido a que la estructura se forma con la distribución de los recursos humanos, quienes aportan sus prácticas culturales a través del proceso de comunicación y con base en ello se logra la integración organizacional, la cual es caracterizada por el tipo de estructura organizacional quien a su vez determina los otros procesos, comunicación e integración, en función del factor cultural

Se encontró en los resultados, que la empresa Camacoa presenta características del tipo de estructura organizacional empresarial, al utilizar como mecanismo de coordinación la supervisión directa y ayuda mutua, la centralización de información y autoridad acorde a la misma, las partes de la estructura con que cuenta y la facilidad para integrar equipos funcionales de trabajo; Todo esto siguiendo los planteamientos de H. Mintzberg, para la

estructuración de organizaciones. Respecto a la comunicación, Camacoa promueve la interacción de ambos tipos de comunicación, estableciendo una red entre todos los integrantes de la empresa, lo que permite la toma de decisiones oportunas y acertadas para enfrentar cualquier riesgo, ya sea en el proceso productivo o en la comercialización del producto. Esto es acorde a los planteamientos de Rebeil y RuízSandoval (1998), quienes consideran que la comunicación de las empresas se expresa como una estrategia integral de comunicación e incorpora entre sus tareas a la comunicación interna o comunicación organizacional, que va al fondo de las organizaciones de cualquier tipo. Y a la comunicación corporativa o de relaciones públicas, quien se ocupa de la imagen organizacional. Todo esto como resultado de la participación de la cultura como variable manifiesta en las identidades sociales de los trabajadores y a la vez en la conformación de la identidad organizacional de la misma.

6.2 Conclusiones.

Es relevante tomar en cuenta la variable comunicación organizacional ya que es por medio de la comunicación que se logra la asimilación de la filosofía y objetivos de la empresa, se conocen las identidades de los recursos humanos, se transmiten instrucciones, se forman equipos de trabajo, se informan de los altibajos del mercado, de las crisis económicas, etc. Lo cual permite la toma oportuna de decisiones acertadas.

Respecto a la comunicación organizacional en la organización Camacoa, este proceso es fundamental debido a que la acuicultura es una actividad que enfrenta altos índices de riesgo tanto por condiciones de la naturaleza, como por

la dinámica sociocultural, la comunicación utilizada permite que la organización actúe de acuerdo a los requerimientos de esta actividad y las condiciones del mercado.

En las nuevas formas de organización donde el elemento humano cobra importancia, el proceso de comunicación en sus diversas manifestaciones es considerado una estrategia competitiva.

La cultura tanto nacional como regional intervienen para determinar la preferencia por un tipo específico de estructura organizacional. La cultura nacional aporta formas de dirección propias, las cuales pueden ser competitivas o cooperativas.

La participación de los recursos humanos es determinada por la estructura de las organizaciones y a su vez la estructura es resultado de las prácticas culturales de los participantes, con lo que se logra la cohesión en la organización.

En la empresa Camacoa, existe una correlación entre estructura, comunicación, cultura e integración. Presenta características del tipo de estructura organizacional empresarial y promueve la interacción de ambos tipos de comunicación, estableciendo una red entre todos los integrantes de la empresa, lo que le permite la toma de decisiones oportunas y acertadas para enfrentar cualquier riesgo, ya sea en el proceso productivo o en la comercialización del producto.

Los resultados de la investigación se apegan a los planteamientos del modelo organizacional propuesto por Hax y Majluf, donde se enfatiza el factor cultural para planificar las estrategias que permitan transmitir la visión de la organización por medio de dos procesos complementarios; 1. adecuada utilización de los procesos administrativos: planificación, control, gestión de recursos humanos, sistemas de información y comunicación; 2. adecuada comprensión y uso de los procesos informales: se trata de las relaciones con líderes naturales, reconocimiento y desarrollo de los procesos políticos de poder, así como los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento, tales como: expectativas, empatía, obediencia, etc. Aún cuando se aplican elementos de los otros modelos, en las similitudes que manejan como son, considerar a la organización como un sistema y tomar en cuenta las contingencias que pueden hacer variar los procesos internos, en este caso el de comunicación, haciendo que en algunos casos sea funcional y en otros no, que todo es dinámico por lo que no existen recetas para el éxito. Además en la cultura descansan las fuerzas de la organización, pero también se encuentran las resistencias y la inercia necesarias para hacer que la organización se desarrolle y se mantenga con éxito en el mercado o que no logre mantenerse en un contexto dinámico y en ocasiones hostil.

Por lo tanto esta información, puede ser útil para Camacoa y para otras empresas de este giro, siempre y cuando se tomen en cuenta las características particulares de cada empresa, el contexto en que actúan y estén alertas a la dinámica del proceso productivo para elaborar las estrategias acordes a los requerimientos cambiantes.

Con lo anterior se muestra el logro de los objetivos planteados: analizar, la participación del proceso de comunicación enfocado a la integración de la Organización Acuícola Camacoa, y realizar, una integración de los resultados obtenidos y una comparación con los modelos teóricos más actualizados.

BIBLIOGRAFÍA

Alstyne, Marchall (1997) The State of Network Organization: a survey en three frameworks. MIT Sloan Scholl

Barba Álvarez, Antonio, Pedro Solís, (1997) Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales. México. Vertiente.

Bardach, E. John, Ryther H. Johny y Mclarney O. William (1990) Acuacultura. México A.G.T., Editor S.A.

Cartwright Dorwin y Alvin Zander (1986) Dinámica de grupos: Investigación y teoría. México. Trillas.

Cioldi, Lorenzi Fabio y Willem Doise (1996) Identidad Social e Identidad Personal. En R. Bour His y J. P. Leyens (ed) Estereotipos, Discriminación y relaciones entre grupos. España. McGraw Hill

Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998) Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century, Harper Collins Bussines, London, Great Britain

Clement, Richard y Kimberly A. Noels. Lenguaje y Comunicación Intergrupar. En Estereotipos, Discriminación y Relaciones entre grupos.

Cochran William G. (1982) Técnicas de Muestreo. México. Ed. C.E.C.S.A.

Child, John (1991) Organización Guía para problemas y práctica. México. Cia. Editorial continental.

Davenport Thomas (1999) Ecología de la Información: por que la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. México. Oxford

De Crano William y Marilyn Brewer (1997) Fundamentos de la investigación en psicología social. México. Manual moderno, S.A.

Del Castillo, Arturo (1995) Ambigüedad y Decisión: una revisión a La Teoría de las Anarquías Organizadas. México. CIDE.

El Tipo Ideal de Burocracia. Capítulo II, lecturas del curso Teoría de la Organización I, impartida en la maestría en Estudios Organizacionales, por el Dr. Luis Montaña Hirose

Goldhaber, Gerald M. (1999) Comunicación Organizacional. México. Diana.

Hall, Richard H. (1996) Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Koomtz, Harold y Heinz Wehrich (1988) Administración: una perspectiva global. México. McGrawHill.

Lewis R. Aiken (1996) Test Psicológicos y Evaluación. México. Prince Hall hispanoamericana, S.A., 8va. Edición

Lucas, Marín Antonio, Carmen Garcia, J.A. Ruiz, (1999) Sociología de la Comunicación. Madrid. Ed.Trotta.

March, James G. y Johan P. Olsen (1997) El Redescubrimiento de las Instituciones. La base organizativa de la política. México. FCE.

Matlin W. Margaret y Hugh J. Foley (1996) Sensación y Percepción. México. Prentice Hall. 3ra edición.

Mintzberg, Henry (1991a) La Estructuración de las Organizaciones. Barcelona. Ariel.

Mintzberg, Henry (1991b) Mintzberg y La Dirección. España. Díaz de Santos

Mintzberg, Henry, Ah Lstrand Bruce y Lampel Joseph (1998) Strategy Safari. A guided tour through the wilds of Strategic Management". New York, U.S.A. The Free Press

Morris G. Charles (1993) Psicología; un nuevo enfoque. México Prentice Hall. 2da edición.

Nkomo y Cox (1996) Diverse Identities in Organizations. En S. Clegg, C. Ardí y W. Nord (comps.) Handbook of Organization Studies, Londres. Sage

Páramo Ricoy, Teresa (2000) Identidad y Estereotipos Femeninos. México. Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa.

Pettigrew, Andrew M (1997) "Strategy Formulation as a Political process". International Studies of Management and Organizations, Vol. 7. N° 2

Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps). El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. México. FCE.

Putnam, Linda, Nelson Phillips y Pamela Chapman (1996) "Metaphors of Communication and Organization". En S. Clegg, C. Ardí y W. Nord (comps.) Handbook of Organization Studies, Londres. Sage.

Rebeil Corella Ma. Antonieta y Celia RuízSandoval reséndiz (1998) El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México. Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.

Reeve, Johon Marshall (1994) Motivación y Emoción. México. Mc Graw Hill.

Rice F. Phillips (1997) Desarrollo Humano: Estudio del ciclo vital. México. Prentice Hall-hispanoamericana. 2da edición

Rodríguez, Darío (1999) Diagnóstico Organizacional. México. Alfaomega Grupo Editor y Ed. Universidad Católica de Chile.

Siliceo A. Alfonso, Casares A. David, González M. José Luis, (1999) Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva, México. McGraw Hill.

Wheaton, M. Fredrick (1998) Acuacultura: Diseño y Construcción de Sistemas, México. A. G. T. Editor, S.A.

Periódico El Debate de Los Mochis, abril y mayo del 2001

<http://www.semarnap.gob.mx/indices/tematico/acuacultura-in.htm>

GLOSARIO

Acuacultura, se considera a la producción controlada de postlarva crías, larvas, huevos, semillas, cepas algales y esporas en laboratorio; el desarrollo y engorda de éstos en estanques artificiales, lagos, presas, así como instalaciones ubicadas en bahías, estuarios y lagunas costeras o en el medio marino.

Adaptación externa, describe la relación de lo colectivo con el medio, esto incluye opiniones de incertidumbre y ambigüedad.

Comunicación formal, cuando los mensajes fluyen de los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales.

Comunicación informal, los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como "informales". Los preceptores responden a señales de las que no están consientes, pueden ser influenciados por factores emocionales, utilizar claves sin importancia, juzgar la evidencia en forma desbalanceada, o no identificar todos los factores sobre los que basan sus juicios.

Comunicación organizacional, es la integración de las comunicaciones internas y externas en la organización, considerando el intercambio informal de información y los sentimientos entre los individuos que forman la organización. Lesikar.

Comunicación Organizacional, es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. Rebeil Corella

Cuestionario, lista de preguntas respecto a un tema en particular que se aplica a un grupo de individuos a fin de obtener información acerca de sus preferencias, creencias, intereses y comportamiento.

Cultura, es un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres); de maneras de pensar (ideología, religiones, creencias, valores); de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos) que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma. Rocher

Cultura nacional, puede llamarse a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Shein

Cultura Organizacional, se define como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización

tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Barba y Solís.

Embalse, balsa artificial donde se acopian las aguas de un arrollo. Cantidad de aguas acopiadas.

Entrevista, procedimiento sistemático para obtener información al hacer preguntas y, en general, actuar en forma verbal con una persona (el entrevistado)

Entrevista Estructurada, procedimiento de entrevista en el cual se hace al entrevistado una serie de preguntas planeadas.

Entrevista no Estructurada, procedimiento de entrevista en el cual las preguntas que se hacen no se planean con anterioridad, sin de acuerdo con el progreso o flujo de la entrevista.

Escala de Actitudes, instrumento de lápiz y papel que consiste en una serie de afirmaciones con respecto a una institución, situación, persona, evento, etc. El sujeto responde a cada afirmación al confirmarla o al indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con esta.

Escala de Likert, escala de actitudes en la cual los sujetos indican el grado de acuerdo o desacuerdo con una proposición particular respecto de algún objeto, persona o situación.

Estructura organizacional, es el conjunto de todas las formas en que el trabajo se divide en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas, Mintzberg.

Estuario, desembocadura fluvial caracterizada por la considerable invasión a las aguas marinas.

Flujos de autoridad, son las líneas que sigue la autoridad formal en las todas las posiciones existentes dentro de la organización y la forma en que se divide el trabajo, por ejemplo, el organigrama.

Flujos de comunicación, el sistema formal de control regula los flujos verticales de información y toma de decisiones. El sistema informal controla el flujo de mensajes relacionados con la funcionalidad de los seres humanos.

Identidad social, es la suma total de identificaciones sociales utilizadas por una persona para definirse a sí misma. Turner

Identificaciones sociales, es el proceso de colocarse o colocar a otros dentro de un sistema de categorías sociales. Turner

Integración interna, se refiere a la naturaleza de las relaciones entre las personas dentro de una organización, hace énfasis en la jerarquía, en los individuos, en el grupo, en las tareas y en lo social.

Integración organizacional, consiste en implicar a los trabajadores en el proceso, coordinar los esfuerzos individuales y motivar a los empleados mediante una actitud de cooperación continua en todos los niveles, para lograr mayor productividad, Ouchi.

Organización, es un método de distribución de autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer los canales prácticos de comunicación entre el grupo.

Organización, es una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles. Goldhaber.

Percepción, interpretación de sensaciones, incluyendo significado y organización.

Políticas o estrategias, son formas para lograr poder tanto para reafirmar su propia personalidad, como para ejercerlo con los subordinados. Los juegos políticos varían de acuerdo a quien los implementa y el objetivo al que van dirigidos. Mintzberg. La formación de estrategias es un proceso continuo que implica un análisis de los eventos ocurridos dentro de la organización que impulsen a la toma de decisiones. Pettigrew.

Proceso de comunicación, es el flujo de información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas.

Socialización, proceso que permite al individuo aprender y diferenciar tanto los objetos materiales como a los seres humanos, a través de la interacción social. Favorece el reconocimiento de sí mismo y de los otros, logrando obtener una identidad propia.

Sociograma, es la imagen de las variaciones en las relaciones recíprocas entre los individuos de un grupo, determina la posición de cada persona dentro del grupo al que pertenece, en el que convive o trabaja. El sociograma es el diagrama que consiste en círculos que representan personas de un grupo, con líneas que se trazan para indicar qué personas se eligen (aceptan) entre sí y qué personas no se eligen (rechazan) entre sí. Los términos que se utilizan para referirse a los elementos particulares de un sociograma son: estrella, pandilla, aislado y sociedad de admiración mutua.

Técnica Proyectiva, prueba de personalidad, relativamente no estructurada, en la cual el sujeto responde a materiales como manchas de tinta, ilustraciones ambiguas, enunciados incompletos y otros materiales al expresar lo que percibe, crear historias o elaborar y ordenar enunciados y/o objetos. Ya que el material es no estructurado cualquier estructura que el sujeto imponga se interpreta como proyección de las características de su personalidad (necesidades, conflictos, temores y rasgos parecidos)

Técnica Sociométrica, método para determinar y describir el patrón de aceptaciones y rechazos en un grupo de personas.

Tipos de comunicación, al interior de las organizaciones coexisten dos tipos de comunicación: comunicación formal y comunicación informal

ANEXO No. 1

Distribución de empleados de la granja Camacoa y datos poblacionales.

No. de sujetos	Puesto	Área	Antigüedad en la empresa	Género	Edad (años)	Lugar de residencia
1	Canastero	Campo	1 año 7 meses	M	27	Las Grullas Izq.
2	Velador	Campo	2 años	M	58	Las Grullas Izq.
3	Limp. compuertas	Campo	2 años	M	42	Las Grullas Izq.
4	Alimentador	Campo	1 año	M	22	Las Grullas Izq.
5	Alimentador	Campo	2 años	M	30	Las Grullas Izq.
6	Alimentador	Campo	2 años 6 meses	M	40	Las Grullas Der.
7	Alimentador	Campo	1 año 6 meses	M	26	Las Grullas Izq.
8	Oxigenador	Campo	2 años 6 meses	M	32	Las Grullas Izq.
9	Canastero	Campo	2 años	M	27	Las Grullas Izq.
10	Alimentador	Campo	1 año 6 meses	M	20	Las Grullas Izq.
11	Resp. Producc.	Campo	1 año 4 meses	M	43	Guasave
12	Portero	Campo	1 año 2 meses	M	35	Las Grullas Izq.
13	Tarrallero	Campo	2 años	M	22	Las Grullas Izq.
14	Oxigenador	Campo	5 meses	M	31	Las Grullas Izq.
15	Canastero	Campo	1 año 7 meses	M	18	Las Grullas Izq.
16	Alimentador	Campo	5 años	M	42	Las Grullas Izq.
17	Almacenista	Campo	1 año 7 meses	M	37	Las Grullas Izq.
18	Limp. compuertas	Campo	2 años 6 meses	M	27	Las Grullas Izq.
19	Director Gral.	Admvo.	6 años	M	44	Los Mochis
20	Enc. Campo	Admvo.	2 años	M	36	Los Mochis
21	Enc. Compras	Admvo.	9 meses	M	41	Los Mochis
22	Contador	Admvo.	1 año 6 meses	M	35	Los Mochis
23	Aux. contable	Admvo.	7 meses	F	23	Los Mochis
24	Aux. de Producc.	Admvo.	3 años 10 meses	F	25	Los Mochis
25	Secretaria	Admvo.	10 meses	F	18	Los Mochis
26	Control de Calidad	Admvo.	10 meses	F	26	Los Mochis
27	Aux. contable	Admvo.	1 año 6 meses	F	26	Los Mochis
28	Tarrallero	Campo	2 años 2 meses	M	36	Las Grullas Izq.
29	Mecánico	Campo	2 años 6 meses	M	39	Las Grullas Izq.
30	Chofer	Admvo.	3 años 11 meses	M	35	Los Mochis
31	Contador	Admvo.	3 años	M	32	Los Mochis
32	Cosechador	Campo	11 meses	M	49	Las Grullas Izq.
33	Cosechador	Campo	2 años 2 meses	M	21	Las Grullas Izq.
34	Cosechador	Campo	1 año 9 meses	M	43	Las Grullas Der.
35	Velador	Campo	3 años 3 meses	M	42	Las Grullas Izq.
36	Cocinera	Campo	3 años	F	45	Las Grullas Izq.
37	Portero	Admvo.	1 año 8 meses	M	36	Las Grullas Izq.
38	Chofer	Campo	1 año 8 meses	M	31	Los Mochis
39	Cosechador	Campo	3 años 8 meses	M	38	Los Mochis
40	Cosechador	Campo	3 años 8 meses	M	41	Los Mochis
41	Alimentador	Campo	1 año 7 meses	M	30	Las Grullas Izq.
42	Limp. compuertas	Campo	2 años 4 meses	M	33	Las Grullas Izq.
43	Alimentador	Campo	2 años 1 mes	M	28	Las Grullas Der.
44	Tarrallero	Campo	3 años	M	41	Higuera de Zaragoza
45	Oxigenador	Campo	3 años 2 meses	M	37	Higuera de Zaragoza
46	Cosechador	Campo	3 años 5 meses	M	50	Las Grullas Izq.
47	Mantenimiento Maq.	Campo	1 año	M	29	Las Grullas Izq.
48	Alimentador	Campo	1 año 6 meses	M	37	Las Grullas Izq.
49	Mantenimiento Maq.	Campo	2 años 2 meses	M	38	Las Grullas Izq.
50	Sembrador	Campo	1 año 9 meses	M	28	Los Mochis
51	Cosechador	Campo	3 años	M	43	Higuera de Zaragoza
52	Sembrador	Campo	2 años 5 meses	M	42	Las Grullas Izq.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

DIRIGIDA AL DIRECTOR GENERAL

INSTRUCCIONES Con el objetivo de recolectar información fidedigna sobre características generales de la organización, su cultura y sus recursos humanos en el proceso productivo tanto al interior como al exterior de la misma, procederemos a hacerle las siguientes preguntas:

1. ¿Qué significa *Camacoa*?
2. ¿Quién escogió el nombre de la empresa? ¿Cuándo y Porqué lo hizo?
3. ¿Tienen Logotipo?
4. ¿Qué significa para los administrativos el nombre y logotipo de la empresa?
5. ¿Qué significan para cada uno de los miembros de la empresa el nombre y el logotipo?
6. ¿Quién diseñó el logotipo? ¿Porqué lo diseño? ¿Cuándo lo hizo?
7. ¿Tienen Lema? ¿Cuál es? ¿Quién lo escribió? ¿Cuándo? ¿Porqué?
8. ¿Qué significa el Lema para la empresa? ¿Lo conocen los empleados?
9. ¿Utilizan Tecnicismos? (sobre objetos o situaciones)
10. ¿Cuál es la Visión de la empresa? (Filosofía y Políticas)
11. ¿Cuál es la Misión de la empresa? (Objetivos y Metas)
12. ¿Quién decide el Reclutamiento, Selección y Promoción del personal?
13. ¿Cómo se Socializa la filosofía de la empresa a los nuevos integrantes de la organización? ¿Saben ustedes Cómo son? ¿Cómo se definen ustedes como empresa?
14. ¿Cómo explican las actividades que realizan como empresa? ¿Cómo describe la principal actividad que realizan como empresa?
15. ¿En que se Distingue esta empresa de las otras del mismo giro?
16. ¿Cómo informan del proyecto global de la organización a sus miembros?

17. ¿Qué medios utilizan para informar a los miembros de la organización las ideas principales sobre nuevas actividades?.
18. ¿Cuáles han sido los momentos más importantes en la evolución de la organización?
19. ¿Cuáles son los eventos más significativos que han ocurrido en esta organización?
20. ¿Quiénes son las personas más notables para la empresa, sus hechos más sobresalientes y sus características más centrales?
21. ¿Qué ha pasado en los diferentes momentos socio-históricos, períodos gubernamentales, crisis económicas, avances científicos, tecnológicos, etc.
22. ¿Qué medios utiliza para informarse de las actividades y conductas laborales?
23. ¿Qué significa para usted ser miembro de esta organización?
24. ¿Qué piensa el resto de los miembros acerca de la granja?

ANEXO No. 3

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una **X** la respuesta que considere correcta.

La información que proporcione es confidencial y para fines académicos.

EJEMPLO: En esta empresa se produce camarón de calidad

Siempre	<u> X </u>
La mayoría de las veces	<u> </u>
Frecuentemente	<u> </u>
Algunas veces	<u> </u>
Rara vez	<u> </u>
Nunca	<u> </u>

1. Lo más importante de esta empresa son las personas que trabajan en ella

Nunca	<u> </u>
Rara vez	<u> </u>
Algunas veces	<u> </u>
Frecuentemente	<u> </u>
La mayoría de las veces	<u> </u>
Siempre	<u> </u>

2. Los jefes de esta empresa no conviven con su personal

Nunca	<u> </u>
Rara vez	<u> </u>
Algunas veces	<u> </u>
Frecuentemente	<u> </u>
La mayoría de las veces	<u> </u>
Siempre	<u> </u>

3. Las autoridades de esta empresa consideran que sus trabajadores son responsables y merecen confianza

Siempre	<u> </u>
La mayoría de las veces	<u> </u>
Frecuentemente	<u> </u>
Algunas veces	<u> </u>
Rara vez	<u> </u>
Nunca	<u> </u>

4. En esta empresa no se observan preferencias por algunos trabajadores

Siempre	<u> </u>
La mayoría de las veces	<u> </u>
Frecuentemente	<u> </u>
Algunas veces	<u> </u>
Rara vez	<u> </u>
Nunca	<u> </u>

5. En esta empresa se recuerdan todas las anécdotas que han ocurrido

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

6. Las autoridades de esta empresa piensan que todas las personas son flojas y que necesitan control constante

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

7. En esta empresa no se permite a los empleados expresar sus ideas

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

8. Los supervisores de esta empresa no exigen lealtad total, sin dar explicaciones

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

9. Para esta empresa la mano de obra es sólo un recurso más

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

10. Los jefes de esta empresa no tratan bien a sus subordinados

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

11. A la gerencia de la empresa no le interesa el ambiente cordial entre sus trabajadores

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

12. En esta empresa se permite la participación o formación de equipos de trabajo

Nunca	_____
Rara vez	_____
Algunas veces	_____
Frecuentemente	_____
La mayoría de las veces	_____
Siempre	_____

13. La mayoría de los trabajadores de esta empresa se sienten parte de ella

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

14. A los miembros de esta empresa sólo les interesa el sueldo

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

15. Los miembros de esta empresa no consideran agradable el trabajo en esta

Nunca	_____
Rara vez	_____
Algunas veces	_____
Frecuentemente	_____
La mayoría de las veces	_____
Siempre	_____

16. La gerencia de la empresa promueve la armonía entre los empleados

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

17. En esta empresa se permite a los empleados expresar sus ideas

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

18. En esta empresa se reconocen los logros de los trabajadores

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

19. En esta empresa no todos los trabajadores están informados de los objetivos de la misma

Nunca	_____
Rara vez	_____
Algunas veces	_____
Frecuentemente	_____
La mayoría de las veces	_____
Siempre	_____

20. Para sacar adelante el trabajo la empresa permite que las personas se ayuden mutuamente

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

21. En esta empresa se exige actuar según el reglamento

Siempre	_____
La mayoría de las veces	_____
Frecuentemente	_____
Algunas veces	_____
Rara vez	_____
Nunca	_____

22. En esta empresa no se respetan las opiniones individuales, para desarrollar el trabajo

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

23. En esta empresa los jefes no son exigentes

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

24. Esta empresa no requiere de más empleados líderes

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

25. En esta empresa hay personas que saben dirigir mejor que los jefes

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

26. Los jefes no son respetados por los trabajadores

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

27. No se puede discutir con mi jefe los problemas de trabajo

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

28.Existe muy buena relación entre jefes y subordinados

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

29.La preparación de los jefes de esta empresa no es excelente

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

30.Los empleados líderes de esta empresa son más respetados que los jefes

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

31.Los empleados líderes crean conflictos en la empresa

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

32. En esta empresa los jefes son comprensivos

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

33.En esta granja el director conduce al crecimiento de la empresa

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

34. En esta empresa el director lucha por mayores beneficios para los trabajadores

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

35. En esta empresa existe armonía entre los jefes y los empleados líderes

Siempre _____
La mayoría de las veces _____
Frecuentemente _____
Algunas veces _____
Rara vez _____
Nunca _____

36. En esta empresa los jefes no se oponen a los empleados líderes

Nunca _____
Rara vez _____
Algunas veces _____
Frecuentemente _____
La mayoría de las veces _____
Siempre _____

Nombre _____
Puesto que ocupa _____

SOCIOGRAMA

La información que proporcione es confidencial y sólo para fines académicos

INSTRUCCIONES: Escriba sobre la línea, el nombre de alguno de sus compañeros de trabajo que de respuesta a cada una de las siguientes preguntas.

EJEMPLO:

De mis compañeros de labores:

Con quien más me gusta platicar es

José Pérez

Con quien me gusta platicar es

Juan López

Con quien más o menos me gusta platicar es

Rosario Gallardo

Con quien algunas veces me gusta platicar es

Guadalupe Moreno

Con quien no me gusta platicar es

Luis Vega

Con quien nunca me gusta platicar es

Jesús Soto

1. De mis compañeros de labores:

Con quien más me gusta trabajar es

Con quien me gusta trabajar es

Con quien más o menos me gusta trabajar es

Con quien algunas veces me gusta trabajar es

Con quien no me gusta trabajar es

Con quien nunca me gusta trabajar es

2. Recibo órdenes de:

De quien más recibo órdenes es de

Recibo órdenes de

Algunas veces recibo órdenes de

De quien rara vez recibo órdenes es de

De quien no recibo órdenes es de

De quien nunca recibo órdenes es de

3. Considero que de los trabajadores de la Granja:

El mejor trabajador es

Un buen trabajador es

Quien desempeña más o menos su trabajo es

Un regular trabajador es

Un mal trabajador es

El peor trabajador es

4. Considero que de los directivos:

El mejor jefe es

Un buen jefe es

Un regular jefe es

Un jefe más o menos es

Un mal jefe es

El peor jefe es

5. Dentro de la Granja comento información confidencial relacionada con el trabajo con:

Con quien más comento es

Con quien comento es

Con quien algunas veces comento es

Con quien raras veces comento es

Con quien no comento es

Con quien nunca comento es

6. Dentro de la Granja comento información personal con:

Con quien más comento es

Con quien comento es

Con quien algunas veces comento es

Con quien rara vez comento es

Con quien no comento es

Con quien nunca comento es

7. Durante el desempeño de mi trabajo:

Me gusta más recibir instrucciones de

Me gusta recibir instrucciones de

Algunas veces me gusta recibir instrucciones de

Rara vez me gusta recibir instrucciones de

No me gusta recibir instrucciones de

Nunca me gusta recibir instrucciones de

8. Cuando tengo un problema de trabajo:

Lo comento más con

Lo comento con

Algunas veces lo comento con

Rara vez lo comento con

No lo comento con

Nunca lo comento con

9. En el proceso de trabajo:

El jefe que más convive con nosotros es

El jefe que convive con nosotros es

El jefe que rara vez convive con nosotros es

El jefe que algunas veces convive con nosotros es

El jefe que no convive con nosotros es

El jefe que nunca convive con nosotros es

10. De los jefes de la Granja:

Me gustaría más ser como

Me gustaría ser como

Algunas veces me gustaría ser como

Rara vez me gustaría ser como

No me gustaría ser como

Nunca me gustaría ser como

TÉCNICA PROYECTIVA

La información que proporcione es confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

INSTRUCCIONES: En cada espacio en blanco que aparezca en el texto, escriba el nombre de un animal que usted considere representa la forma de ser de sus compañeros de trabajo y porqué les encuentra parecido.

EJEMPLO: En mi casa yo soy un GALLO porque ME GUSTA LEVANTARME TEMPRANO y en mi trabajo yo soy un AGUILA porque SIEMPRE ESTOY ATENTO EN LO QUE SUCEDE EN MI TRABAJO

La Granja Acuícola CAMACOA, es una empresa dedicada a producir camarón de calidad. Quien la dirige es un _____
Porqué _____

Para su buen funcionamiento se apoya en un encargado de campo que es como un _____
porqué _____,
en un encargado de maquinaria que es como un _____
porqué _____,
y en un encargado de compras que es como un _____
porqué _____

El trabajo del Biólogo es el de un _____
porqué _____

El trabajo que yo desempeño es el de un _____
porqué _____

Mis compañeros son como unos _____
porqué _____

Todos nosotros somos como un _____
porqué _____

La Granja se puede considerar que es una/un _____
porqué _____

ANEXO NO. 6

CONCENTRADO DE DATOS DE LA TÉCNICA PROYECTIVA

No.	DIR. GENERAL		ENC. CAMPO		ENC. MAQRIA.		ENC. COMPRAS		BIOLOGO		MISMA PER.		COMPAÑEROS		NOSOTROS		GRANJA	
1C	Paloma	vuela alto	Caballo	fuerte	Lechuz	vigila	León	bravo	Toro	fuerte trabaja	Godorniz	ligero	Pollos	unidos	Cardenal	alegre libre bonito	Vaca	productiva
2C	Aguila	listo	Cardenal	alegre	Cuervo	prieto	Perico	habla dor	Gavi lán	vigilant e	Teco lote	trabaj a de noche	Tecolote	Trabaja dores	Pajarillo	alegres	Churea	corre mucho
3C	Caballo	fuerte	Gallo	inteli gente	Gallo	intelige nte	Gallo	madrugador	Toro	fuerte inteligente	Caballo	fuerte	Caballos	Trabaja dores	Caballos	fuertes	Tiburón	inteligente y peleador
4C	Tigre	audaz	Caballo	trabaj ador	Cerdo	gordo	Perro	fiel	Caballo	trabaj ador e inteligente	Caballo	trabaj ador	Caballos	Trabaja dores	Ballena	grande	Balle na	grande trabaja dora y feliz
5C	Gaviota	alimenta	Robalo	atento vivo	Bagre	gordo	Tiburón	por su conoc imiento	Tigre	atento	Pargo	coope rador	Sardinas	unidos	Ballena	protect ora	Balle na	grande bonita
6C	Gallo	sabe mucho	Burro	trabaj ador	Can grejo	va para atrás	Conejo	noble	Agui la	vigilant e	Vena do	vivo	Burros	trabaja dores	Tiburón	fuertes y fieles	Balle na	grande y abusada
7C	Gallo	inteligent e	Caballo	fuerte	Pesca do	libre	Conejo	rápido	Caballo	fuerte	Caballo	fuerte	Burros	resisten tes al trabajo	Burros	resisten tes	Burra da	resistent es
8C	Toro	fuerte y trabajado r	Gallo	amiga ble	Pargo	amiga ble	Caballo	trabaj ador	Venado	intelige nte	Gallo	trabaj ador	Came llos	resisten tes	Delfin	buenos	Delfin	bueno
9C	Gallo	madrug	Burro	fuerte	Perro	bravo	Burro	fuerte	Toro	grande	Perro	bravo	Burros	trabaja dores	León	Cuidan mucho	Balle na	grande
10 C	Aguila	vigilante	Aguila	vigilan te	Lobo	cuida	Gallo	platic ador	Ga llo	trabaja dor	Gallo	trabaj ador	Gall	trabaja dores	Aguila	cuidan	Aguila	vigila
11 C	Cordero	bueno	Palom ita	noble	Aguila	vigila	Gallo	listo	Abe ja	cooper ador	Abeja	coope rador	Corde ros	buenos y nobles	Rebaño de Corde ros	trabaja dores y muy listos	Gallo	trabaja dora y producti va

12 C	León	autoritario	Jirafa	grande	Cervo	prieto	Venado	rápido	Aguila	listo	Burro	trabajador	Burros	trabajadores	Bueyes	fuertes	Zoológico	Vivimos en ella
13 C	Hormiga	trabajador	Perico	platicador	León	valiente	Tigre	fuerte	Burro	trabajador	Burro	trabajador	Burros	trabajadores	Burros	trabajadores	Zoológico	nos cuida
14 C	Aguila	vigila	Venado	listo	Toro	fuerte	Gallo	peleón	Caballo	fuerte	Hormiga	trabajador	Borregos	unidos	Hormigas	trabajadores	Jirafa	por grande
15 C	Aguila	cuida el trabajo	Gallo	considerado en el trabajo	Perico	platica y vasila	Tigre	constante	Gallo	siempre pendiente	Aguila	buen trabajador	Burros	poca educación	Tigres	defienden el trabajo	Tortuga	trabaja despacio pero bien hecho
16 C	Pantera	por listo	León	valiente	Perro	mañoso	Toro	flojo	Lechuza	vigila	Liebre	rápido	Gatos	serviciales	Burros	trabaja mucho	Borrega	tiene mucha lana
17 C	Pantera	bravo	jirafa	grande	Elefante	gordo	Cotorro	habla mucho	Hormiga	trabajador	Gato	obediente	Caballos	fuertes	Perros	fieles	Vaca	produce mucho
18 C	Toro	fuerte	León	inteligente	Caballo	trabajador	Venado	ligero	Caballo	fuerte	Caballo	trabajador	Caballos	fuertes y trabajadores	Caballo	fuerte trabajadora	Toro	es fuerte
19A	Aguila	por la visión	Tigre	astucia	León	agresividad	Pantera	valiente	Venado	sensible	Aguila	inteligente	Venados	siempre alerta	León	sagas	Leona	lucha por su objetivo
20A	Puma	astuto	Buho	inteligente	Gallo	madrugador	Caballo	fuerte	Aguila	vigila	Buho	inteligente	Borregos	unidos	Gavilán	vola mos alto	Elefante	es grande
21A	León	dominante	Caballo	amistoso	Toro	carácter fuerte	Aguila	astuto	Del fin	inteligente	Toro	carácter fuerte	Burros	trabajadores	Rino ceronte	resisten te	Balle na	grande y noble
22A	Zorro	astuto	Toro	fuerte	Lince	listo	Aguila	vigilante	Co yote	inteligente	Alcón	vigilante	Venados	sensibles	León	carácter fuerte	Pante ra	por valiente
23A	León	líder	Delfin	inteligencia y rapidez	Lobo	temible	Tonina	guarda todo para el	Abeja	trabajador	Hormiga	ordenado	Perros	obedientes	Alacrán	peligrosos	Toro	por la fuerza y grandeza

24A	Pantera	cuidadosa	Venado	inteligente	Pescado	libre	Oso	fuerte	Hormiga	organizado y trabajador	Hormiga	trabajadora	Hormigas	trabajadores	Hormiguero	organizados	Hormiguero	organizada y trabajadora
25A	Pantera	astuto	Venado	astuto y rápido	Pescado	va de un lado a otro	Ratón	minucioso	Aguililla	inteligente	Perro	servicial	Caballos	tranquilos y libres	León	fuerte	Elefante	grande y fuerte
26A	Pantera	astuto	Puma	fuerte	León	fuerte	Culebra	venenoso	Ballena	muy responsable	Delfín	ágil	Pescados	trabajo en equipo	Pájaro	soñadores	Perico	amigable y platicadora
27A	Pantera	por atento	León	dirige	Pescado	alegre	Perro	buen compañero	Aguililla	vigila	Venado	siempre atento	Hormigas	trabajadores	Abejas	unidos	Elefante	fuerte
28 C	Tigre	cuidadoso	Toro	fuerte	Caballo	noble	Venado	muy listo	Venado	listo	Caballo	buenos y nobles	Toro	fuerte	Toro	fuertes	Balleina	grande y lista
29 C	León	astuto	Tigre	defiende sus cosas	Toro	fuerte	Caballo	trabajador	Venado	ve todo y oye todo	Caballo	trabajador	Caballos	trabajadores	Elefante	grande fuerte	Elefante	grande y fuerte
30A	Buey	tiene toda la carga	Perro	defensor	Lobo	agresivo	Correcaminos	muy movido	Pescado	sabe mucho	Gato	fiel y servicial	Chivos	trabajo en equipo	Marrano	gordos	manada de Burros	trabajadores
31A	León	líder	Venado	ágil	Tonina	aprovechado	Alacrán	cizañero	Burro	trabajador	Caballo	capacidad y velocidad para trabajar	Hormigas	trabajadores	Hormiguero	Trabajo en equipo	Aguila	vuela alto con rumbo fijo
32 C	León	mandón	Venado	listo	Canario	alegre	Perico	habla dor	Tortuga	ordenada	Caballo	fuerte	Burros	trabajadores	Elefante	fuerte	Caballo	fuerte
33 C	Zorro	astuto	Aguila	inteligente	Oso	gordo	Gallo	Pelionero	Lobo	inteligente	Perro	fiel	Hormigas	trabajadores	Hormiguero	trabajamos juntos	Balleina	por grande y fuerte
34	León	dominant	Delfín	amist	Tortu	lento	Alacrán	vene	Co	astuto	Gallo	madru	Abejas	unidas	Elefant	grande	Toro	por

C		e		oso	ga	pero seguro		noso	yote			gador			e			fuerte y valiente
35 C	Tigre	fuerte	Aguila	por atento	Toro	por manda sólo	Gato	cuida mucho lo que es suyo	Hor Mi gas	constan tes	Teco lote	Traba jo de noche	Hormi gas	Trabaja mos juntos	Hormi guero	trabaja dores	Balle na	noble y amistosa
36 C	Tiburón	grande	Delfin	amis toso e inteli gente	Balle na	gordo	Alacrán	peligr oso	Agui la	atento a todo	Galli na	alime nta a todos	Armadi llos	resisten te a todos	Sardina s	muy unidas	Tonin a	guarda todo para ella
37A	Aguila	domina todo	Delfin	inteli gente y bonda doso	León	defien de sus interes es	Ratón	toma cosas	Abe ja	Trabaja dor y poducti vo	Caba llo	fuerte y leal	Borre gos	porque entend emos la guía	Toro	fuertes e insisten tes	Búfalo	hacemos lo que nos gusta y somos bravos
38 C	Aguila	despierta	Vena do	astuto y dedic ado	Lobo	solitario	Caballo	trabaj ador	Cha ngo	intelige nte	Caba llo	trabaj ador	Caballo s	trabaja dores	Enjam bre de Abejas	traba jan juntas	Toro	fuerte, grande y trabajado r
39 C	Abeja	trabaja dora	Burro	fiel y trabaj ador	Chihui li	largo y bocón	Castor	inteli gente	Pato bob o	vigilant e	Abeja peón	trabaj adora	Abejas peónas	trabaja doras	Panal de Abejas	trabajo en equipo	Balle na	ambicios a
40 C	Aguila	visionero	Caba llo	rápido	Burro	trabaja dor	Perro	defien de	Zo rro	astuto	Burro	trabaj ador	Burros	trabaja dores	Burro	trabaja dor	Leona	imponent e e importan te
41 C	Aguila	inteligent e	Gallo	eficie nte	Guac amaya	vasila dor	Tigre	por bravo	Ven ado	bien despierto	Aguila	buen trabaj o y rápido	Burros	traba jan mucho	Perros	fieles	Hormi ga	trabaja mucho y mucho trabaja
		atento a todo	Caba llo	fuerte	Tibu rón	grande	Lobo	astuto	Agui la	intelige nte	Tortu ga	despa cio pero const ante	Peces	inque tos y activos	Ballena	grande y voraz	Cama rón	siempre crece y engorda

43 C	Lince	alerta	Aguila	audaz	Toro	fuerte	Venado	sensi ble	Zo rro	vigila	Hormi ga	const ante	Abejas	mucho trabajo	Panal	trabaja mos juntos	Elefan te	es fuerte y resistent e
44 C	Burro	incansabl e	Caba llo	amiga ble	Ratón	agarra lo ajeno	Conejo	calma do	Ven ado	listo	Burro s	incan sable s	Perros	amiga bles	Perros	amiga bles	Leona	bonita
45 C	Venado	atento	Toro	fuerte trabaj ador	Perico	platica dor	Gato	arufia	Del fin	amiga ble	Caba llo	trabaj ador	Burros	trabaja dores	Vaca	product iva	Elefan te	grande bonita
46 C	León	cuida	Tigre	cuida	Perico	platica dor	Hormi ga	trabaj ador	Ele fante	intelige nte	Burro	trabaj ador	Chivos	trabajo en grupo	Caballos	traba jan juntos	Elefan te	grande y protector a
47 C	Ardilla	ahorrado r	Corre camino s	lleva y trae	Cerdo	gordo	Bitachi	ponzo ñoso	Bu rro	trabaja dor	Perro	fiel	Caballo	fuerte	Toro	fuertes	Toro	fuerte
48 C	Aguila	cuida	toro	trabaj ador	Caba llo	trabaja dor	Caba llo	trabaj ador	Toro	pesado y fuerte	Burro	aguan ta la carga	Caballo	trabaja n	Ballena	fuerte	Elefan te	grande
49 C	Toro	fuerte	Caba llo	trabaj a	Caba llo	trabaja	Caballo	trabaj a	Toro	fuerte	Caba llo	trabaj a	Caballo	trabaja	Toro	fuerte	Balle na	grande
50 C	Zorro	astuto	Zorro	astuto	Caba llo	trabaja	Ratón	chiqui to	Pes cado	le gusta lo que hace	Vena do	le gusta su trabaj o	Corde ros	trabajo en grupo	Ballena	grande	Balle na	grande
51 C	Toro	fuerte	Vena do	inteli gente	Pargo	tragón	Conejo	anda dor	Bu rro	trabaja dor	Caba llo	trabaj ador	Caballos	fuertes y trabaja dores	León	defend emos cuida mos	Balle na	grande y rica
52 C	Aguila	observa dor	León	cuida much o	Liebre	se escond e	Conejo	incan sable	Toro	fuerte trabaja dor	Abeja	cuida doso	Abejas	trabajo en equipo	León	Defend emos la granja	Elefan te	paciente y fuerte

ANEXO No. 7

ANÁLISIS DE LA TÉCNICA PROYECTIVA

FRECUENCIA DE LOS NOMBRES DE LOS ANIMALES UTILIZADOS POR LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA PARA ASIGNAR CONNOTACIÓN A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS

No. de pregunta	Dirigida a:	No. de animales utilizados	Nombre del animal	Frecuencia	Connotación
1	Director General	20	Aguila	11	Positiva
			León	8	Positiva
			Pantera	6	Positiva
			Toro	4	Positiva
			Tigre	3	Positiva
			Gallo	3	Positiva
			Zorro	3	Positiva
			Venado	2	Positiva
			Paloma	1	Positiva
			Caballo	1	Positiva
			Gaviota	1	Positiva
			Cordero	1	Positiva
			Hormiga	1	Positiva
			Puma	1	Positiva
			Buey	1	Positiva
			Tiburón	1	Positiva
			Abeja	1	Positiva
			Lince	1	Positiva
			Burro	1	Positiva
			Ardilla	1	Positiva
2	Encargado de Campo	19	Caballo	8	Positiva
			Venado	7	Positiva
			Gallo	4	Positiva
			Aguila	4	Positiva
			León	4	Positiva
			Toro	4	Positiva
			Delfín	4	Positiva
			Tigre	3	Positiva
			Burro	3	Positiva
			Jirafa	2	Positiva
			Zorro	1	Positiva
			Cardenal	1	Positiva
			Robalo	1	Positiva
			Paloma	1	Positiva
			Perico	1	Positiva
			Búho	1	Positiva
			Puma	1	Positiva
			Perro	1	Positiva
			Correcaminos	1	Positiva

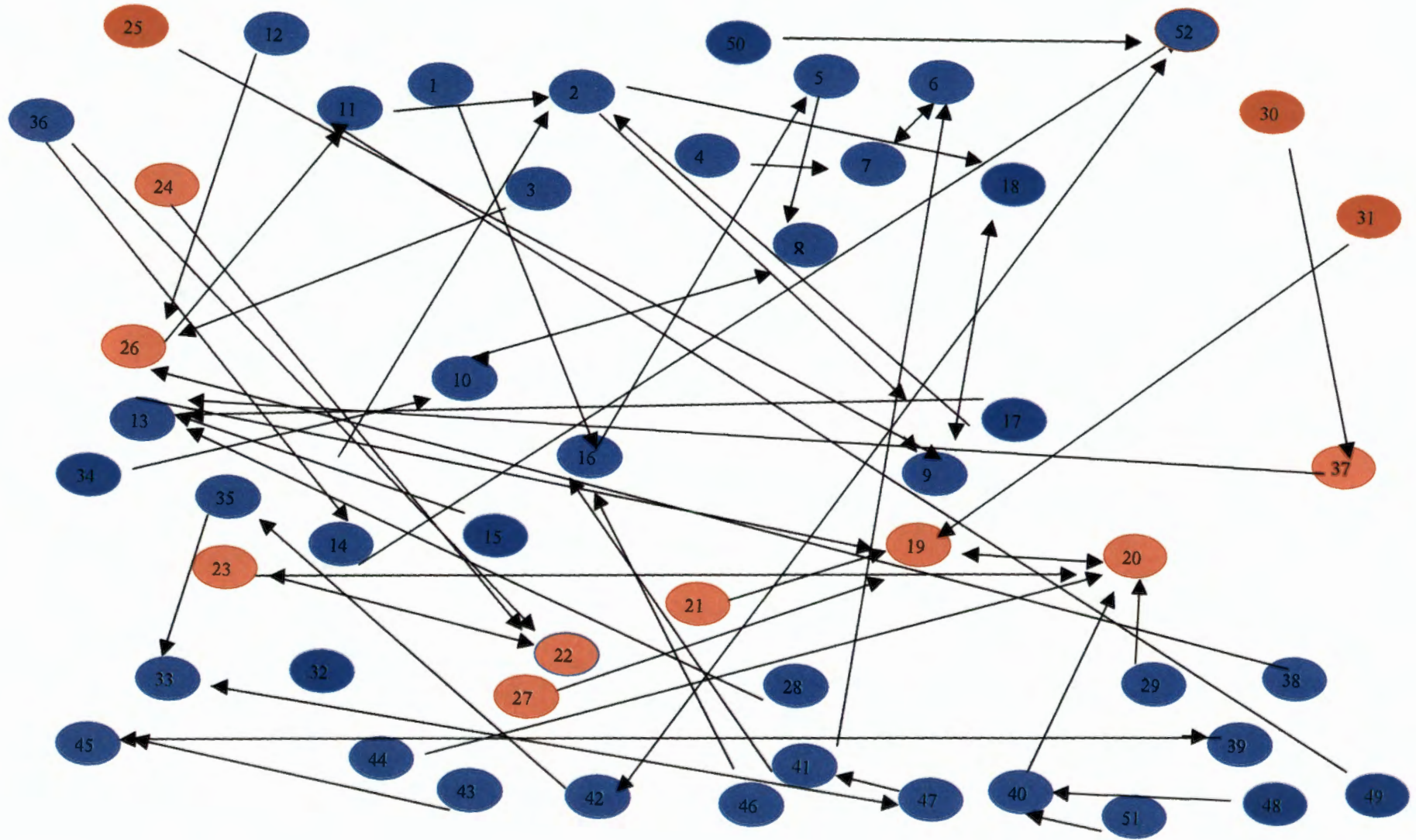
3	Encargado de maquinaria	28	Caballo	5	Positiva
			Toro	5	Positiva
			Pescado	4	Positiva
			Lobo	4	Positiva
			León	4	Positiva
			Perico	3	Positiva
			Cuervo	2	Neutra
			Cerdo	2	Neutra
			Pargo	2	Positiva
			Gallo	2	Positiva
			Perro	2	Positiva
			Bagre	1	Neutra
			Cangrejo	1	Negativa
			Aguila	1	Positiva
			Elefante	1	Neutra
			Lince	1	Positiva
			Tonina	1	Negativa
			Canario	1	Positiva
			Oso	1	Neutra
			Tortuga	1	Negativa
			Ballena	1	Neutra
			Chihuili	1	Negativa
			Burro	1	Negativa
			Liebre	1	Positiva
			Guacamaya	1	Neutra
			Tiburón	1	Neutra
			Ratón	1	Negativa
			Lechuza	1	Positiva
4	Encargado de Compras	24	Caballo	6	Positiva
			Conejo	5	Positiva
			Gallo	5	Positiva
			Venado	4	Positiva
			Perico	3	Negativa
			Perro	3	Positiva
			Tigre	3	Positiva
			Ratón	3	Negativa
			Alacrán	3	Negativa
			Aguila	2	Positiva
			Gato	2	Positiva
			León	1	Positiva
			Tiburón	1	Positiva
			Burro	1	Positiva
			Toro	1	Negativa
			Tonina	1	Negativa
			Pantera	1	Positiva
			Oso	1	Positiva
			Culebra	1	Negativa

			Correcaminos	1	Positiva
			Lobo	1	Positiva
			Hormiga	1	Positiva
			Bitache	1	Negativa
			Castor	1	Positiva
5	Biólogo	21	Aguila	7	Positiva
			Toro	6	Positiva
			Venado	6	Positiva
			Caballo	4	Positiva
			Burro	4	Positiva
			Abeja	3	Positiva
			Hormiga	3	Positiva
			Gallo	2	Positiva
			Delfín	2	Positiva
			Coyote	2	Positiva
			Zorro	2	Positiva
			Pescado	2	Positiva
			Elefante	1	Positiva
			Pato Bobo	1	Positiva
			Chango	1	Positiva
			Lobo	1	Positiva
			Tortuga	1	Positiva
			Ballena	1	Positiva
			Lechuza	1	Positiva
			Tigre	1	Positiva
			Gavilán	1	Positiva
6	Al trabajo que desempeña cada uno de los sujetos	19	Caballo	13	Positiva
			Burro	6	Positiva
			Hormiga	4	Positiva
			Perro	4	Positiva
			Venado	3	Positiva
			Gallo	3	Positiva
			Abeja	3	Positiva
			Aguila	2	Positiva
			Gato	2	Positiva
			Liebre	2	Positiva
			Tecolote	2	Neutra
			Codorniz	1	Positiva
			Búho	1	Positiva
			Toro	1	Positiva
			Delfín	1	Positiva
			Tortuga	1	Positiva
			Alcón	1	Positiva
			Gallina	1	Neutra
			Pargo	1	Positiva

7	Al trabajo que desempeñan los compañeros de trabajo	18	Caballos	11	Positiva
			Burros	11	Positiva
			Hormigas	5	Positiva
			Abejas	4	Positiva
			Borregos	3	Neutra
			Chivos	2	Positiva
			Perros	2	Negativa
			Venados	2	Positiva
			Corderos	2	Positiva
			Peces	2	Positiva
			Pollos	1	Positiva
			Tecolotes	1	Positiva
			Sardinas	1	Positiva
			Camellos	1	Positiva
			Gallos	1	Positiva
			Gatos	1	Positiva
			Toros	1	Positiva
			Armadillos	1	Positiva
8	Todos los miembros de la Organización	23	Leones	6	Positiva
			Ballenas	5	Positiva
			Hormigas	5	Positiva
			Abejas	4	Positiva
			Toros	4	Positiva
			Caballos	3	Positiva
			Burros	3	Positiva
			Perros	3	Positiva
			Elefantes	3	Positiva
			Pájaros	2	Positiva
			Aguilas	2	Positiva
			Cardenales	1	Positiva
			Tiburones	1	Positiva
			Delfines	1	Positiva
			Corderos	1	Positiva
			Bueyes	1	Positiva
			Tigres	1	Positiva
			Rinocerontes	1	Positiva
			Alacranes	1	Positiva
			Cerdos	1	Neutra
			Sardinas	1	Positiva
			Vacas	1	Positiva
			Gavilanes	1	Positiva
9	A la Empresa	22	Ballena	12	Positiva
			Elefante	8	Positiva
			Toro	5	Positiva

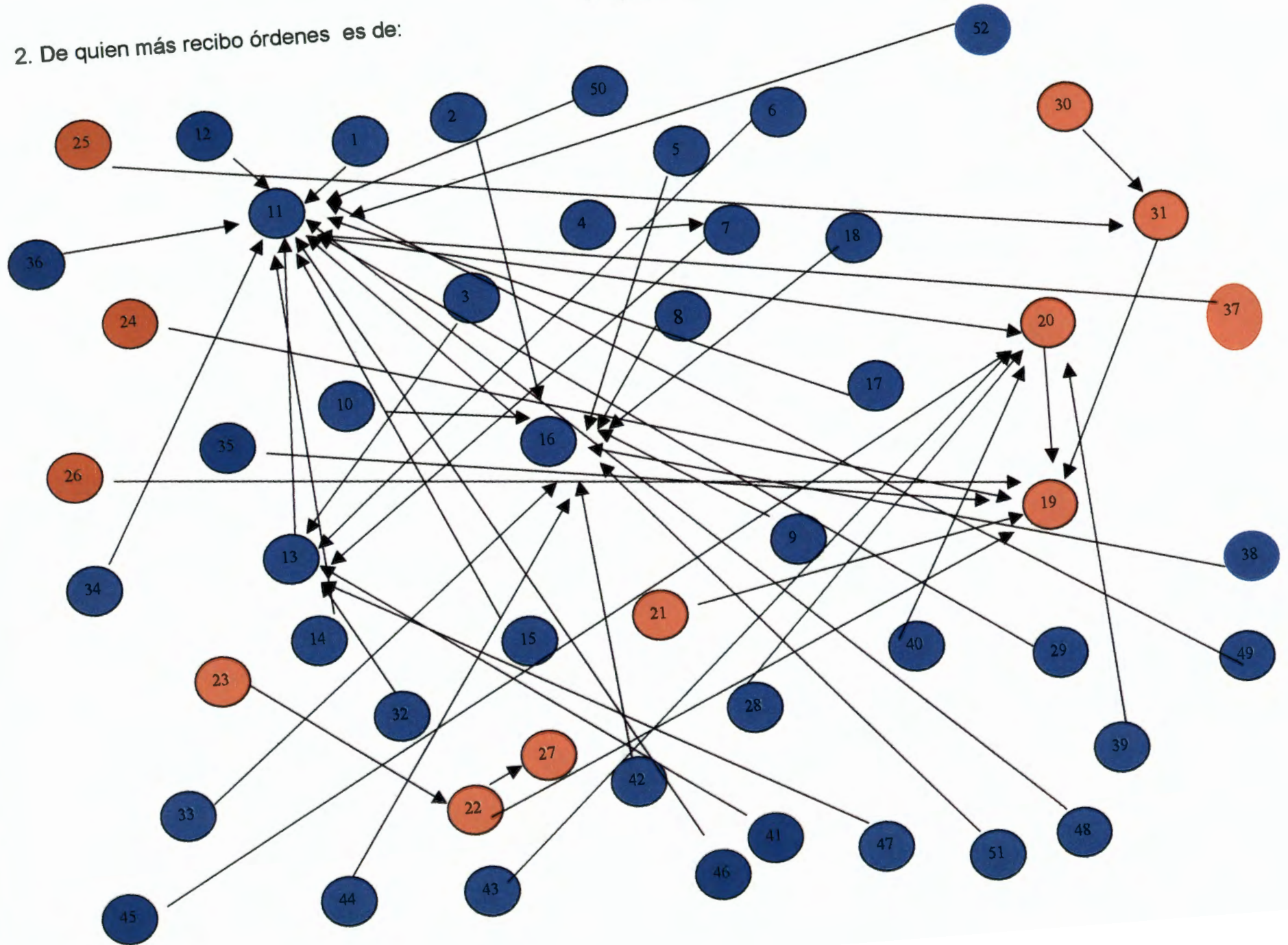
			Leona	3	Positiva
			Hormiguero	3	Neutra
			Vaca	2	Positiva
			Burrada	2	Neutra
			Zoológico	2	Neutra
			Aguila	2	Positiva
			Churea	1	Positiva
			Tiburón	1	Positiva
			Delfín	1	Positiva
			Gallo	1	Positiva
			Perico	1	Positiva
			Búfalo	1	Neutra
			Camarón	1	Positiva
			Jirafa	1	Positiva
			Tortuga	1	Positiva
			Borrega	1	Neutra
			Pantera	1	Positiva
			Caballo	1	Positiva
			Tonina	1	Neutra

1. De mis compañeros de trabajo con quien más me gusta trabajar es:



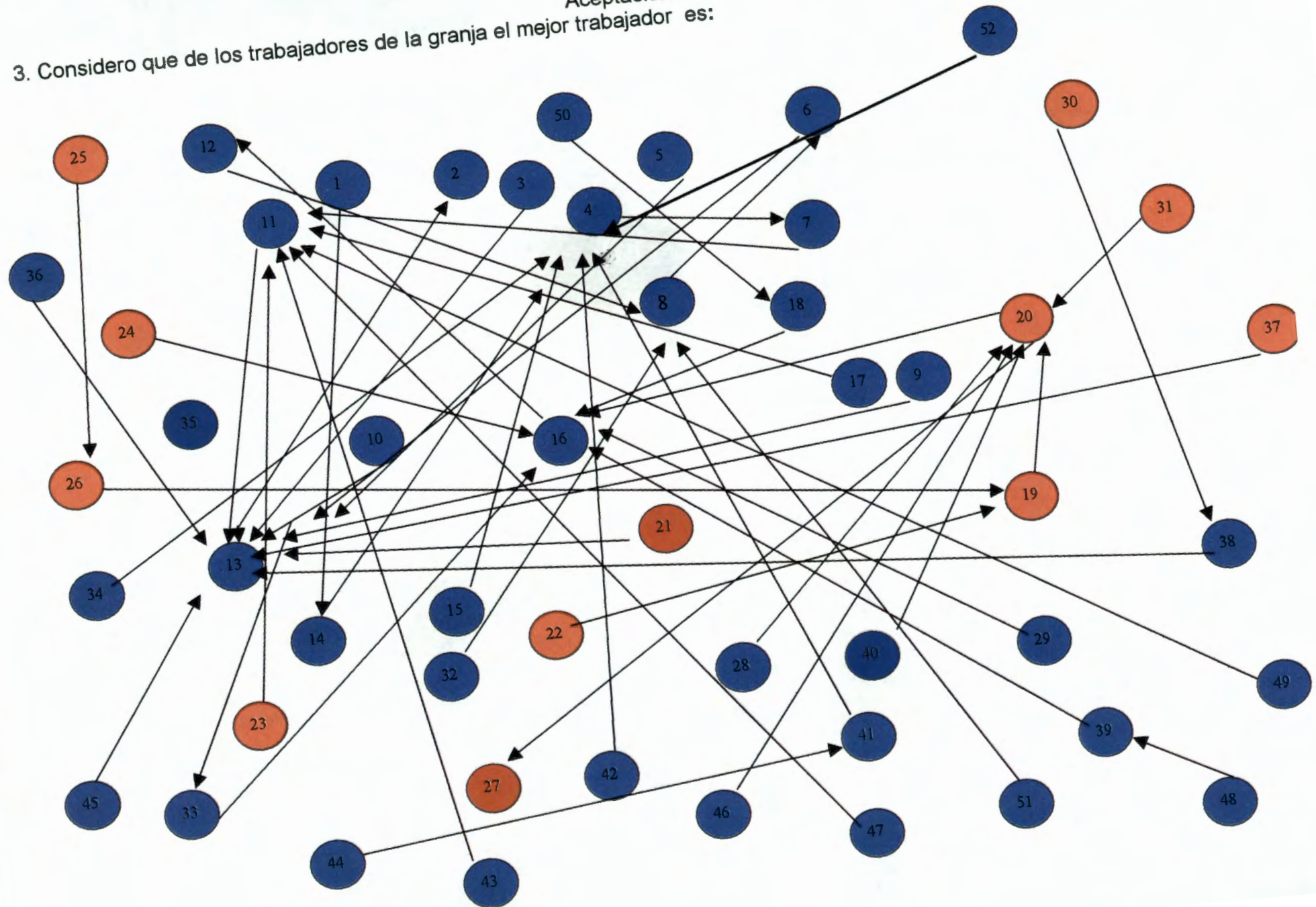
SOCIOGRAMA Aceptación

2. De quien más recibo órdenes es de:



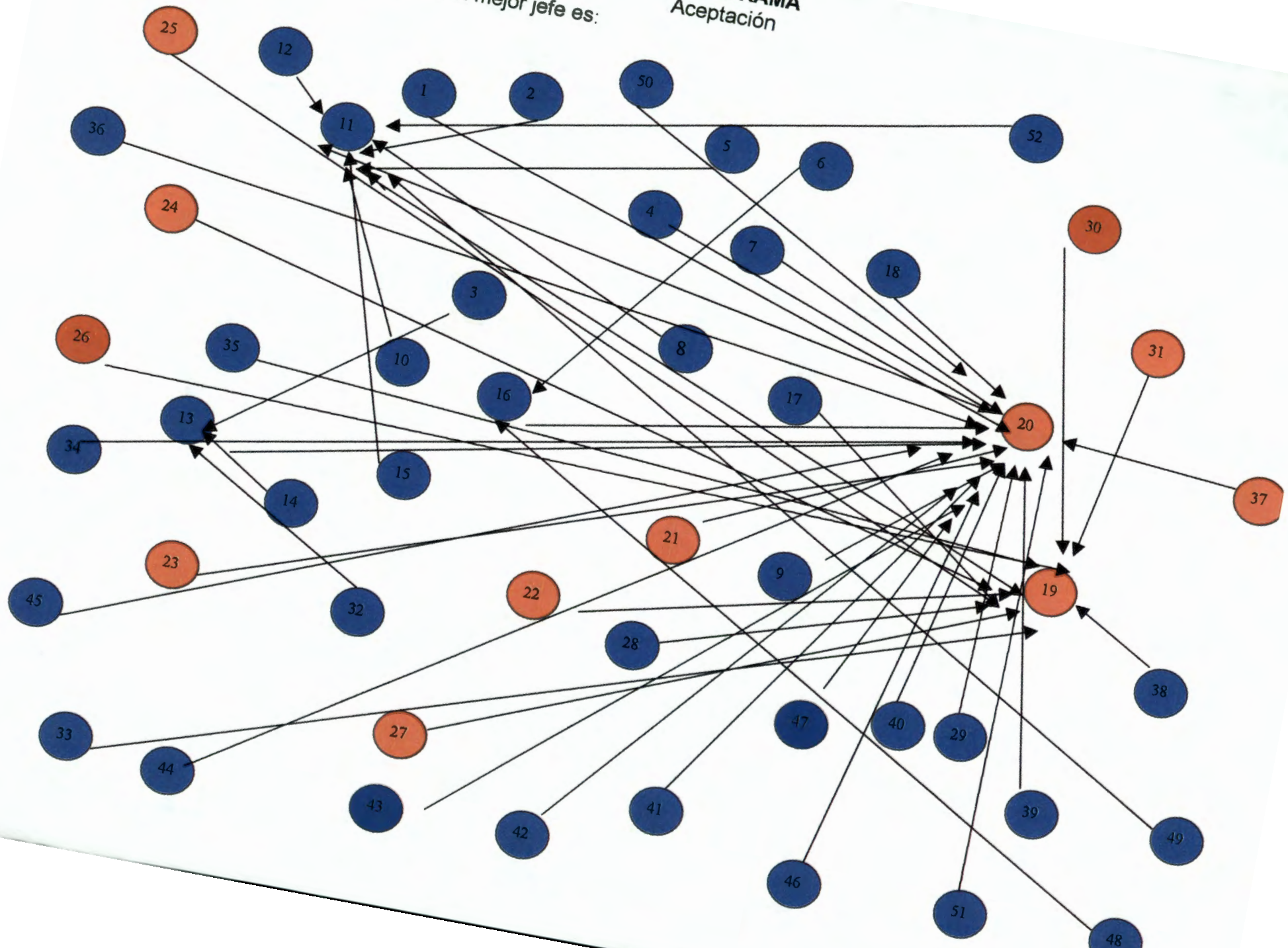
Aceptación

3. Considero que de los trabajadores de la granja el mejor trabajador es:



que de los directivos el mejor jefe es:

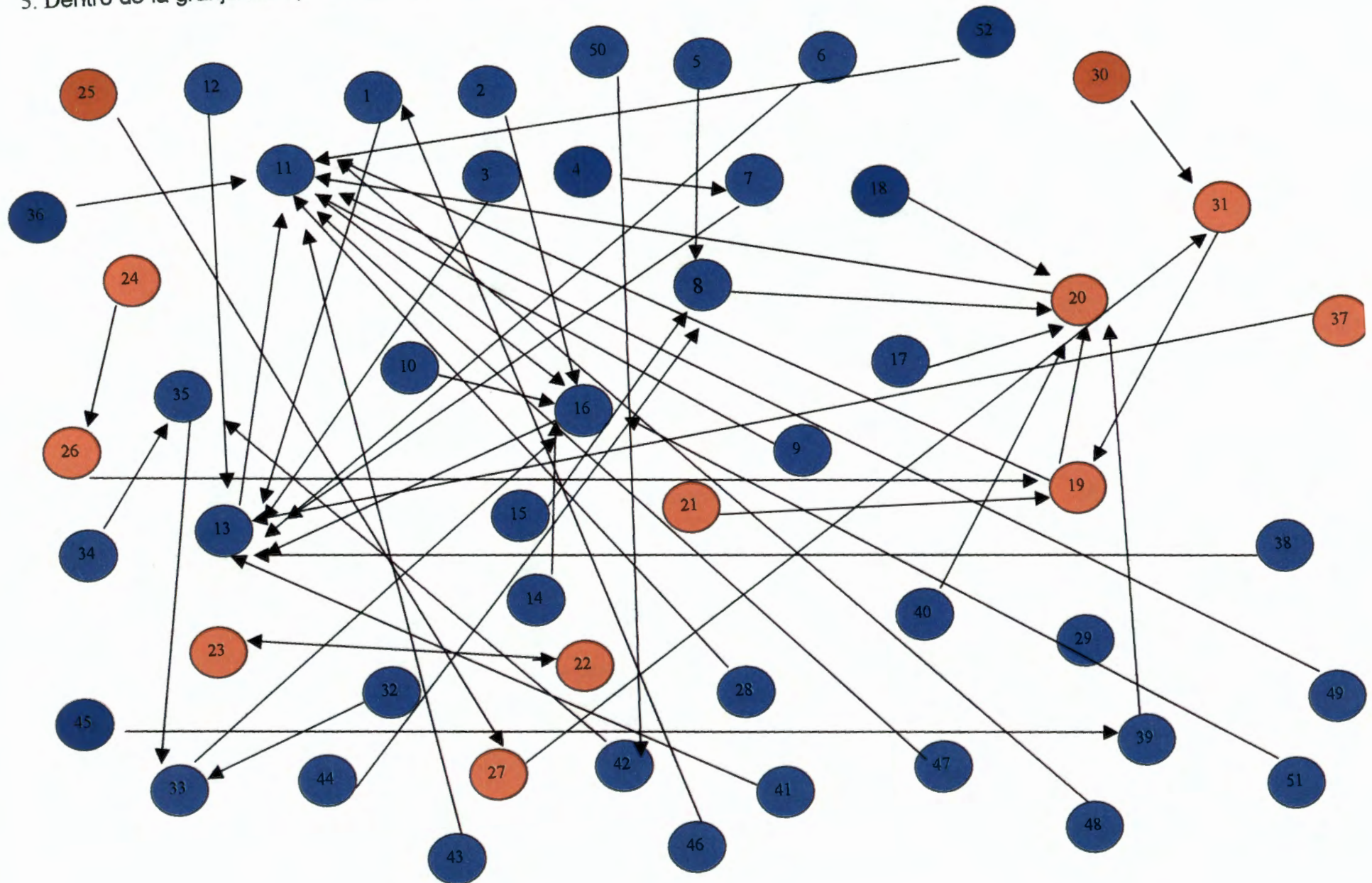
SOCIOGRAMA Aceptación



SOCIOGRAMA

Aceptación

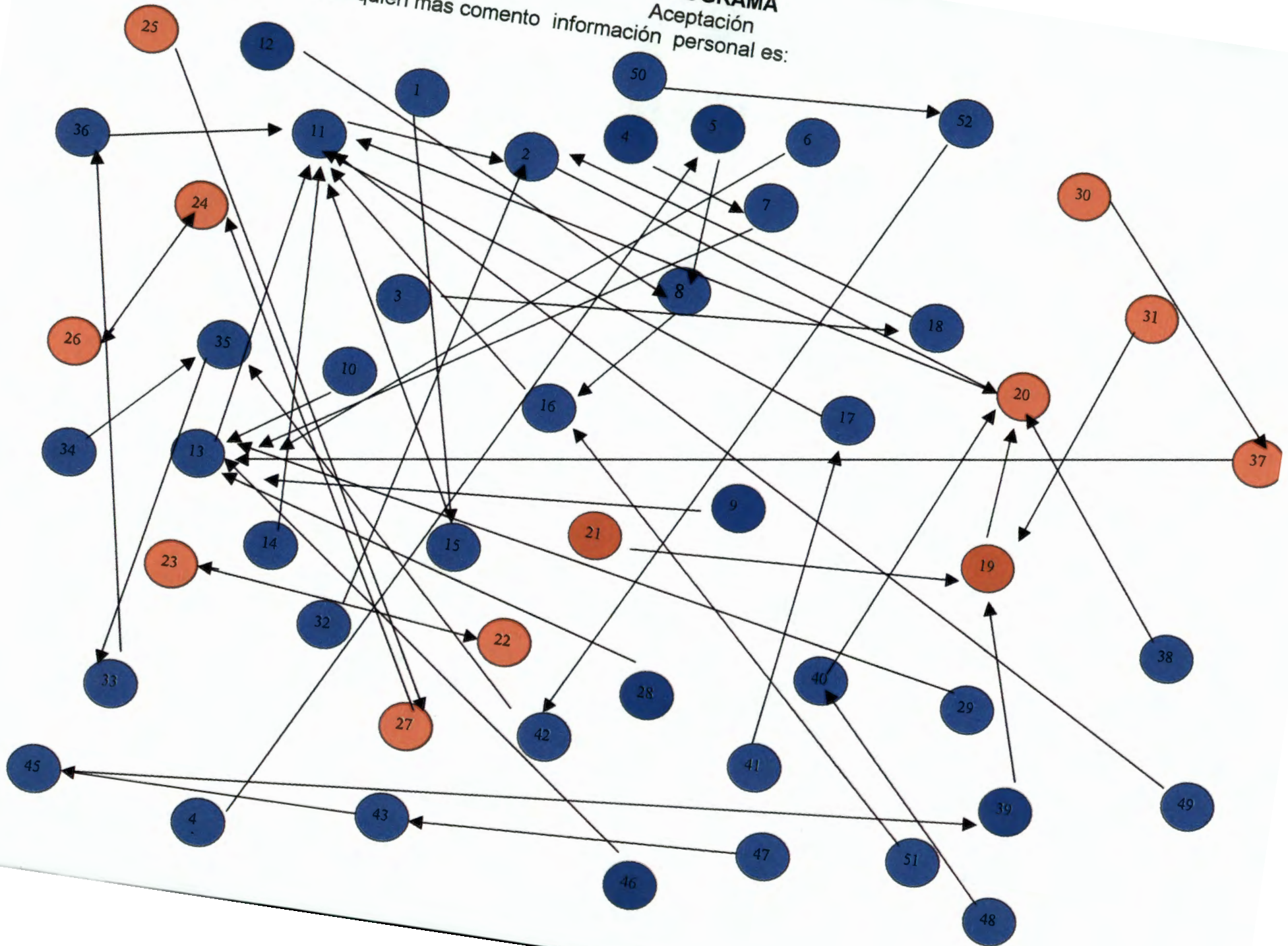
5. Dentro de la granja con quien más comento información personal confidencial relacionada con el trabajo es:



SOCIOGRAMA
Aceptación
información personal es:

Aceptación
ón personal es:

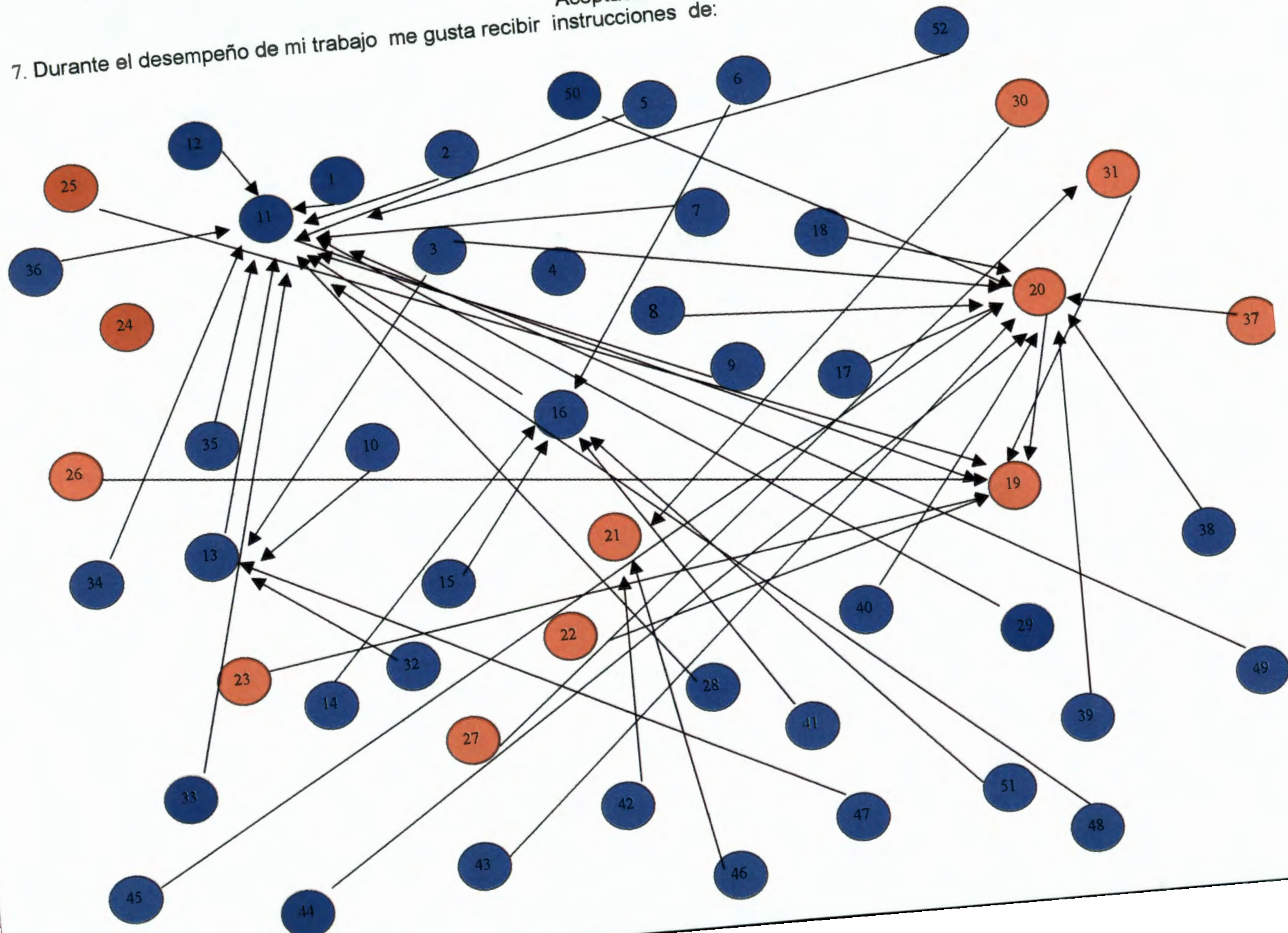
SOCIOGRAMA
Aceptación
información personal es:



SOCIOGRAMA

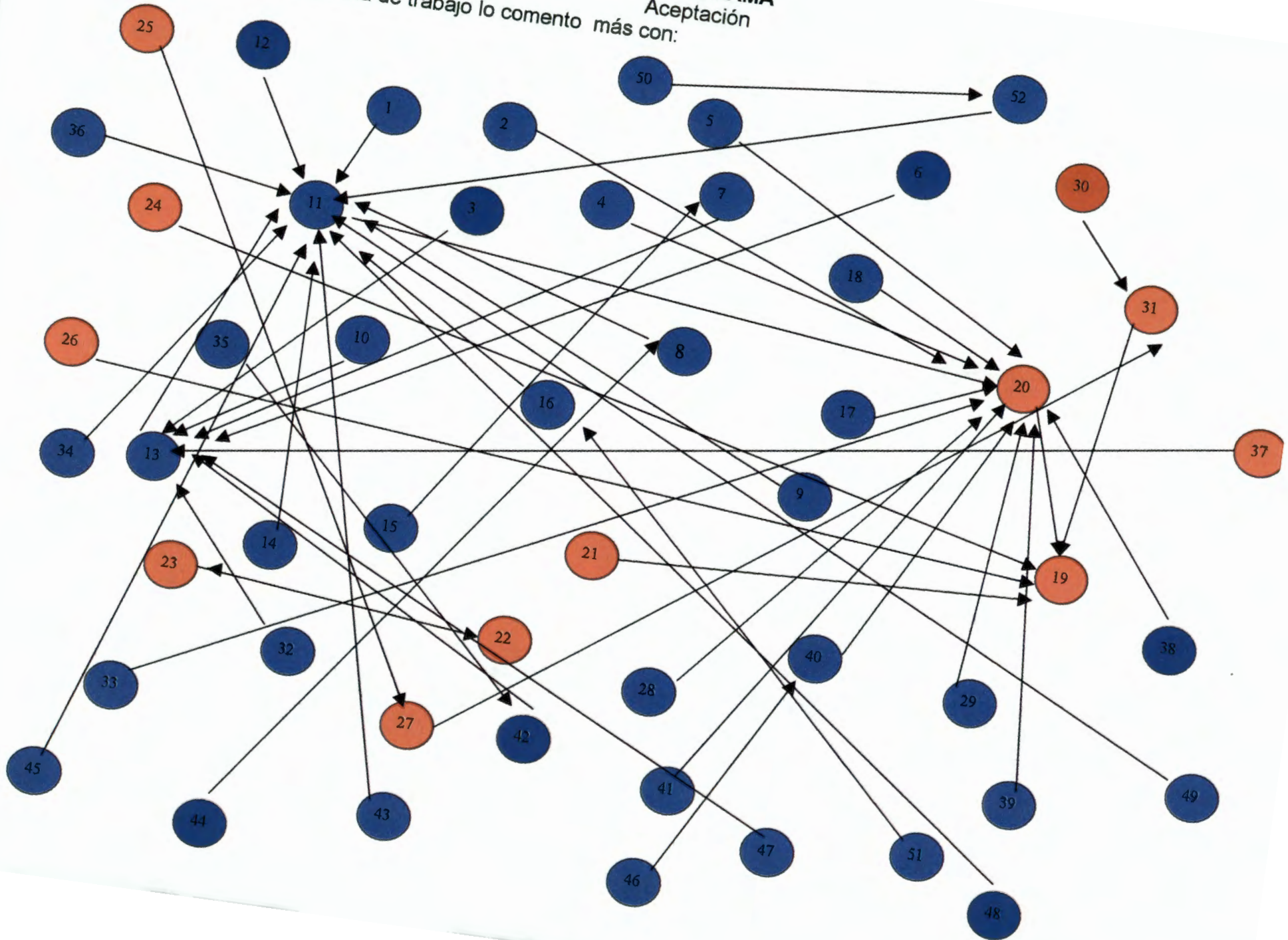
Aceptación

7. Durante el desempeño de mi trabajo me gusta recibir instrucciones de:

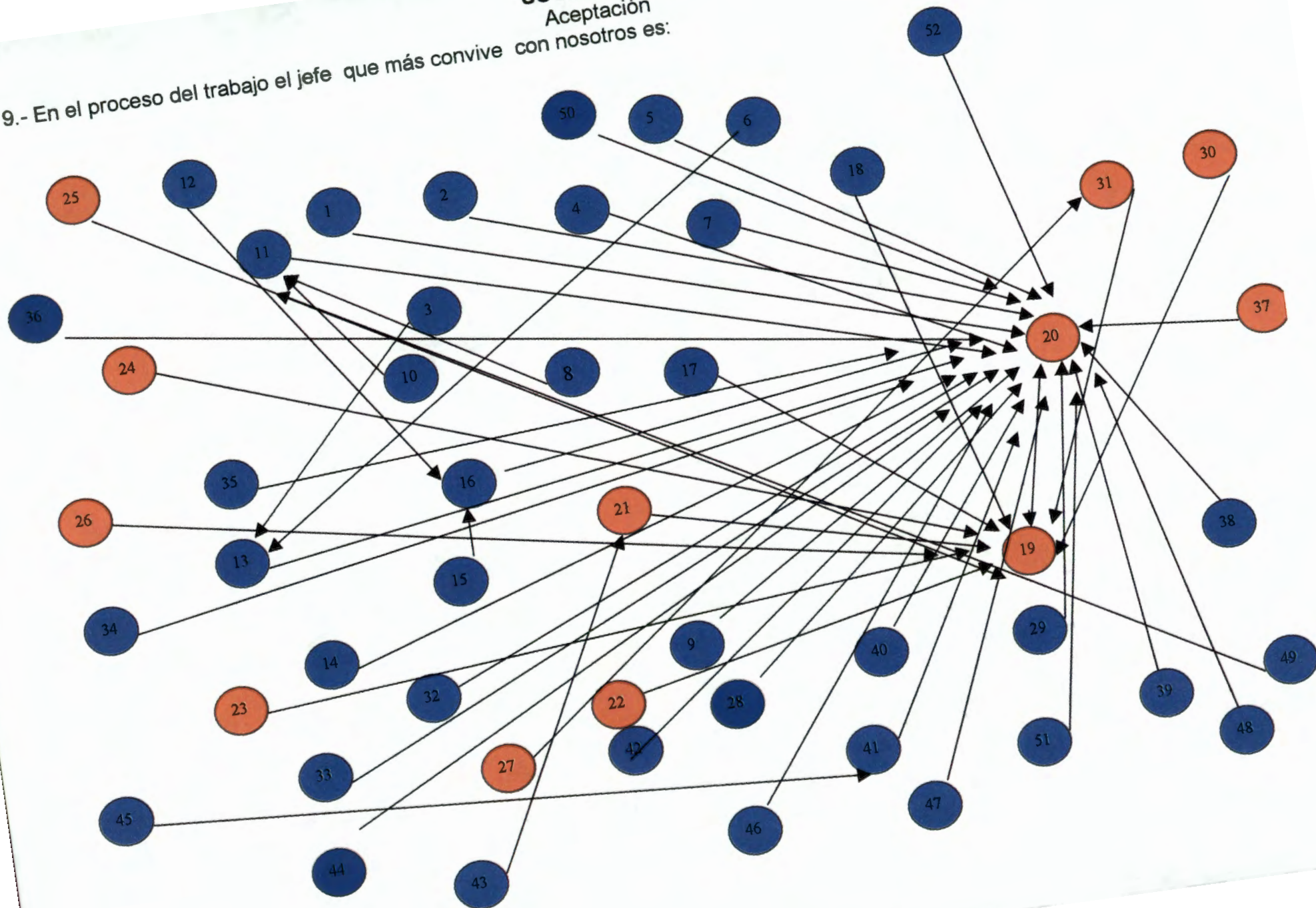


SOCIOGRAMA
Aceptación más con:

SOCIOGRAMA
Aceptación más con:



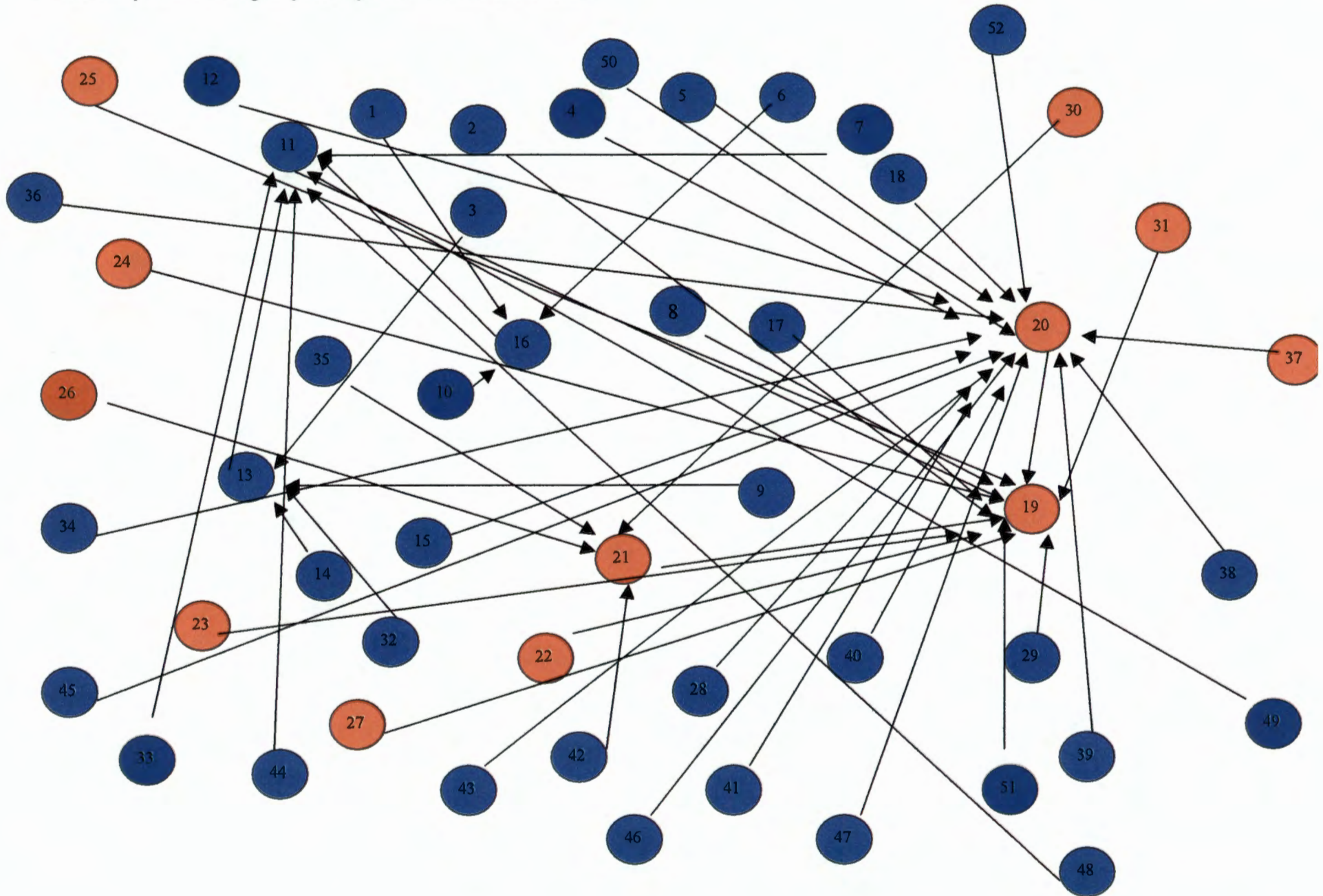
SOCIOGRAMA
Aceptación
9.- En el proceso del trabajo el jefe que más convive con nosotros es:



SOCIOGRAMA

Aceptación

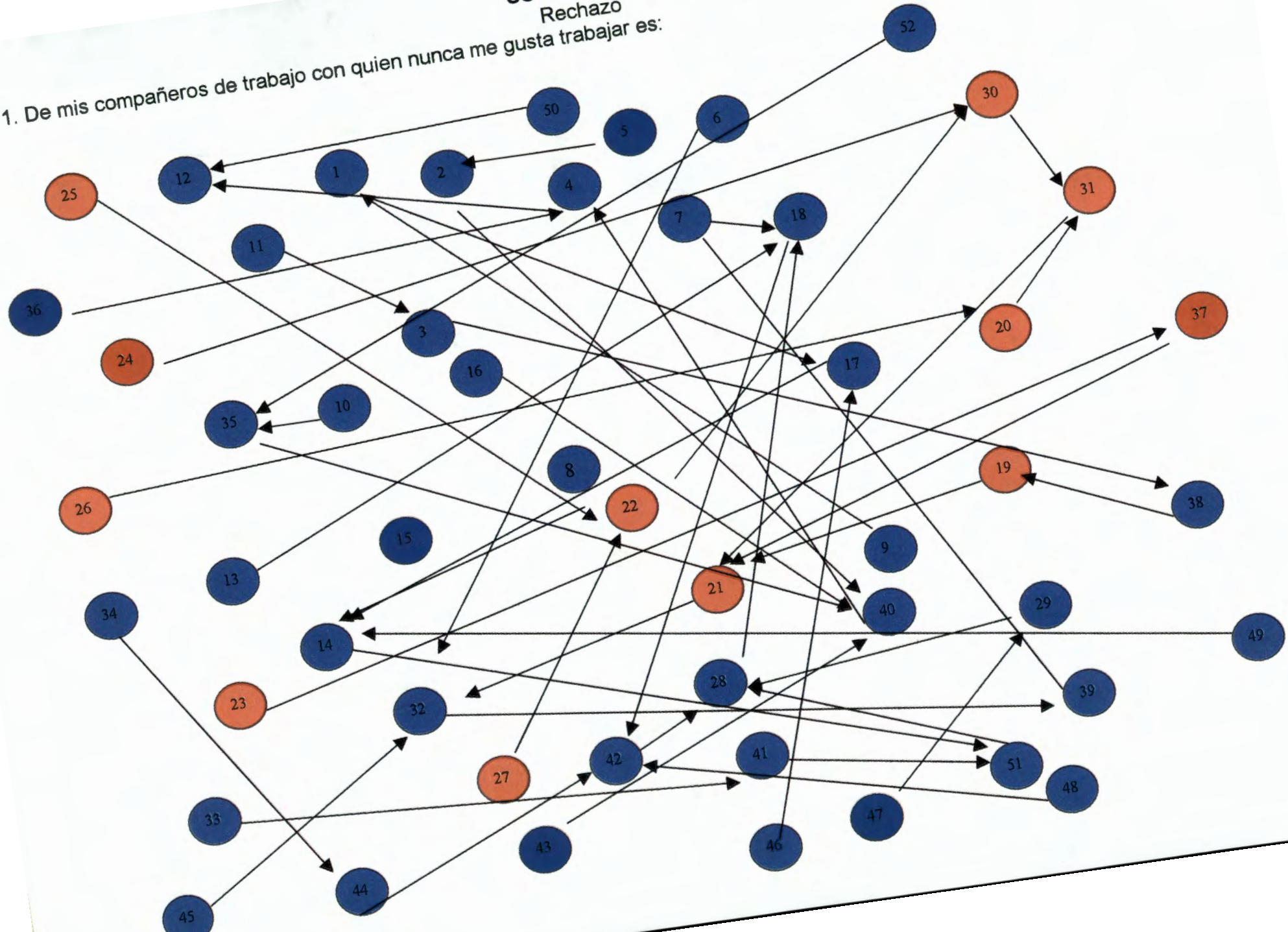
10. De los jefes de la granja me gustaría más ser como:



SOCIOGRAMA

Rechazo

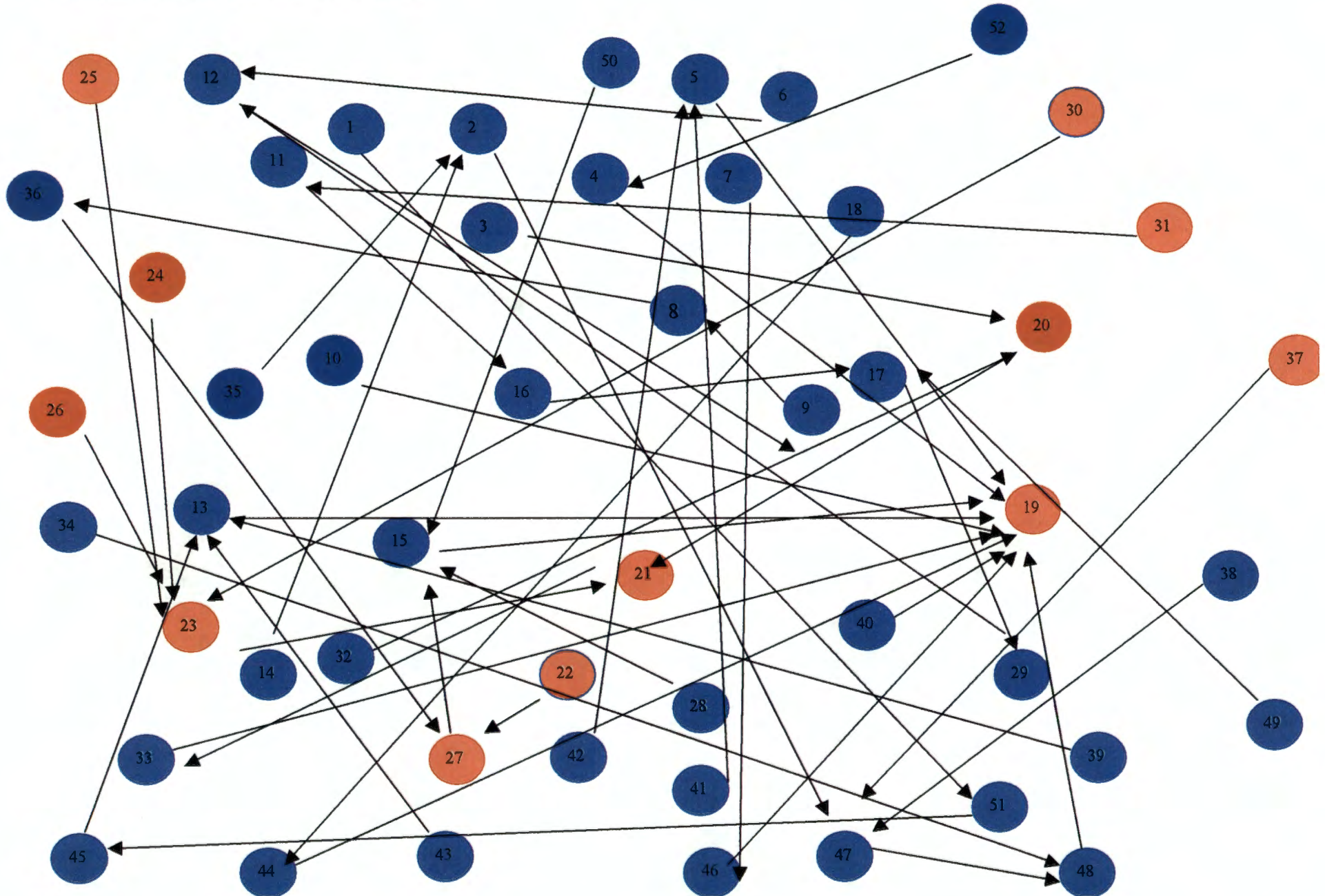
1. De mis compañeros de trabajo con quien nunca me gusta trabajar es:



SOCIOGRAMA

Rechazo

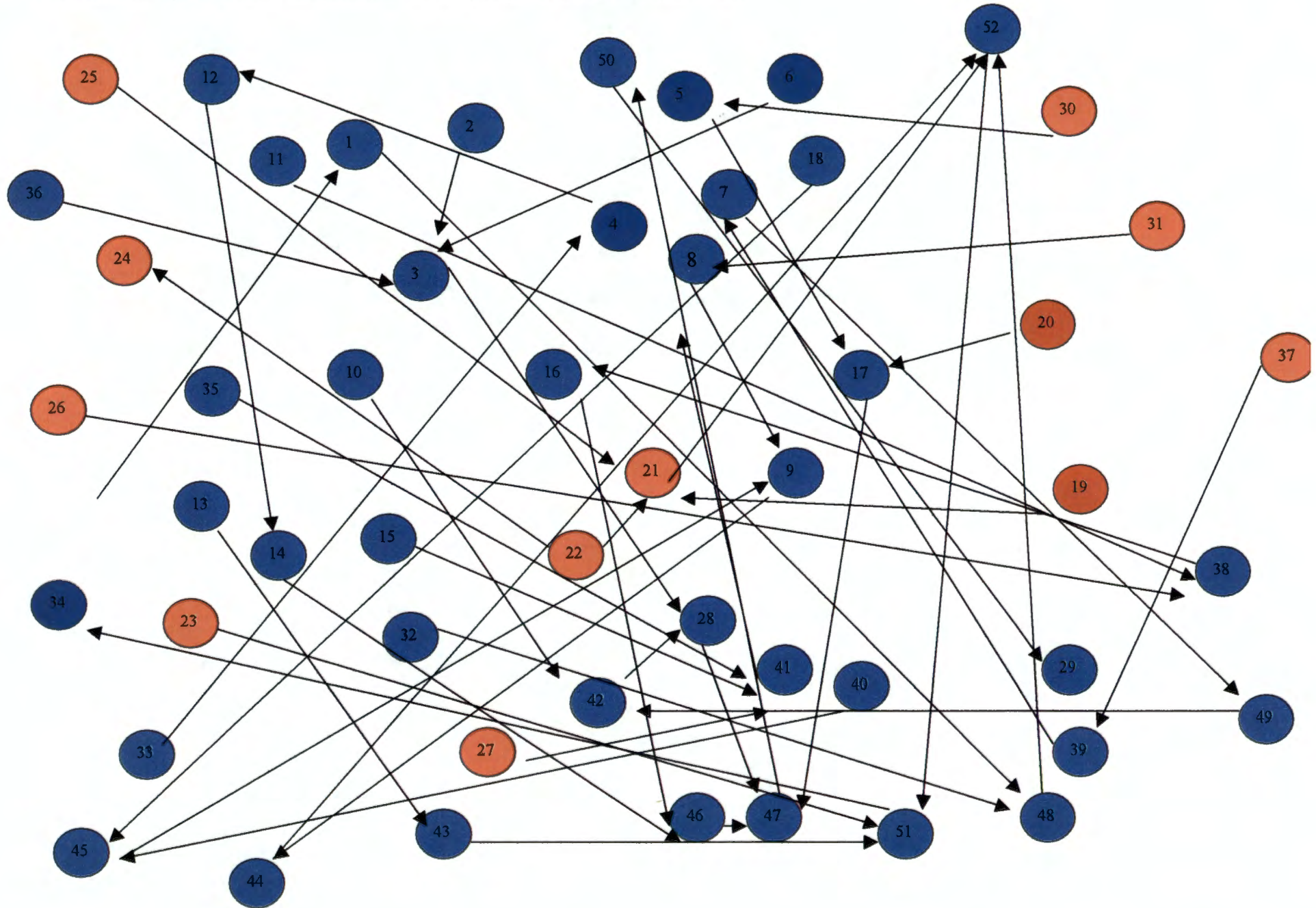
2. De quien nunca recibo ordenes es de:



SOCIOGRAMA

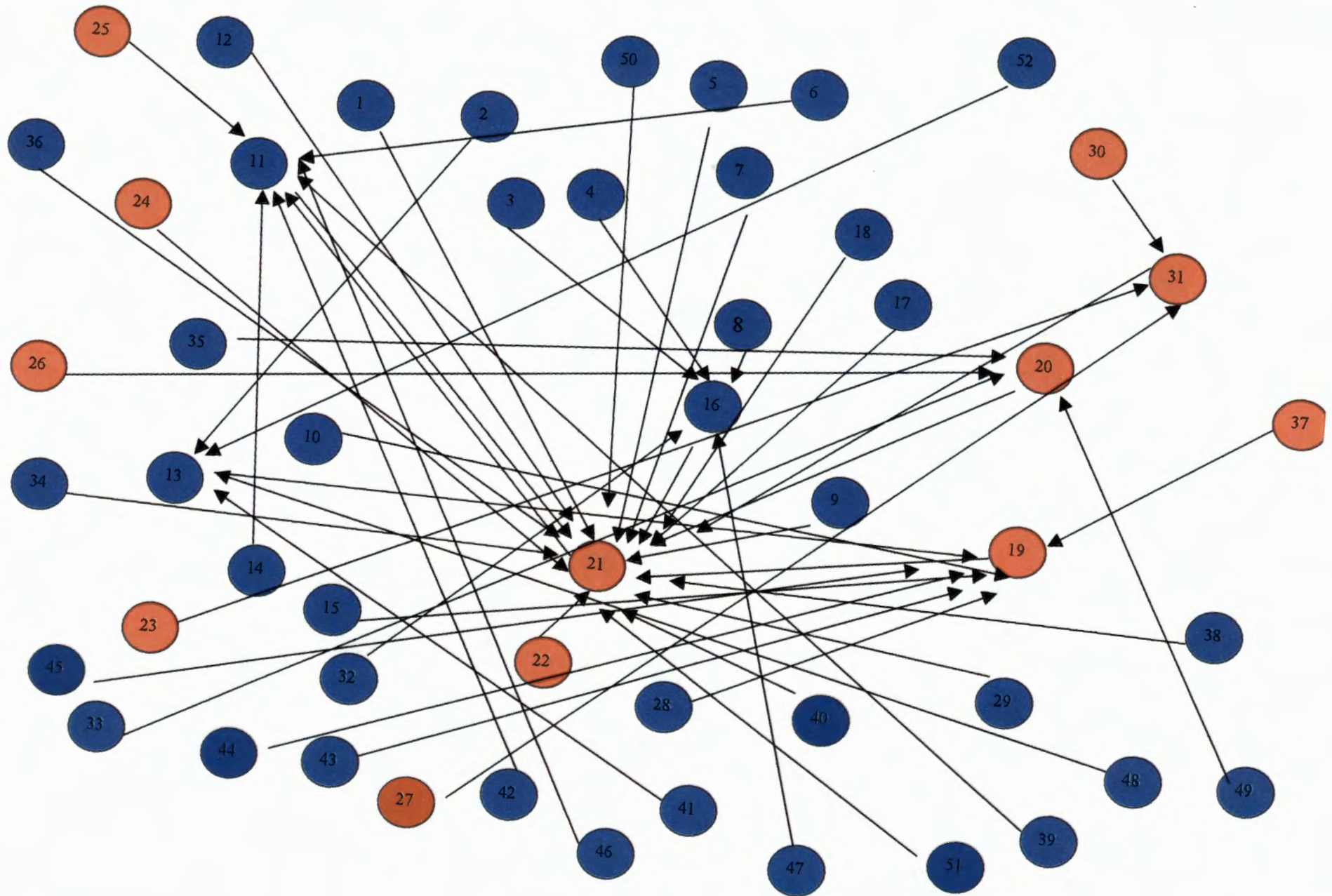
Rechazo

3. Considero que de los trabajadores de la granja el peor trabajador es:



4. Considero que de los directivos el peor jefe es:

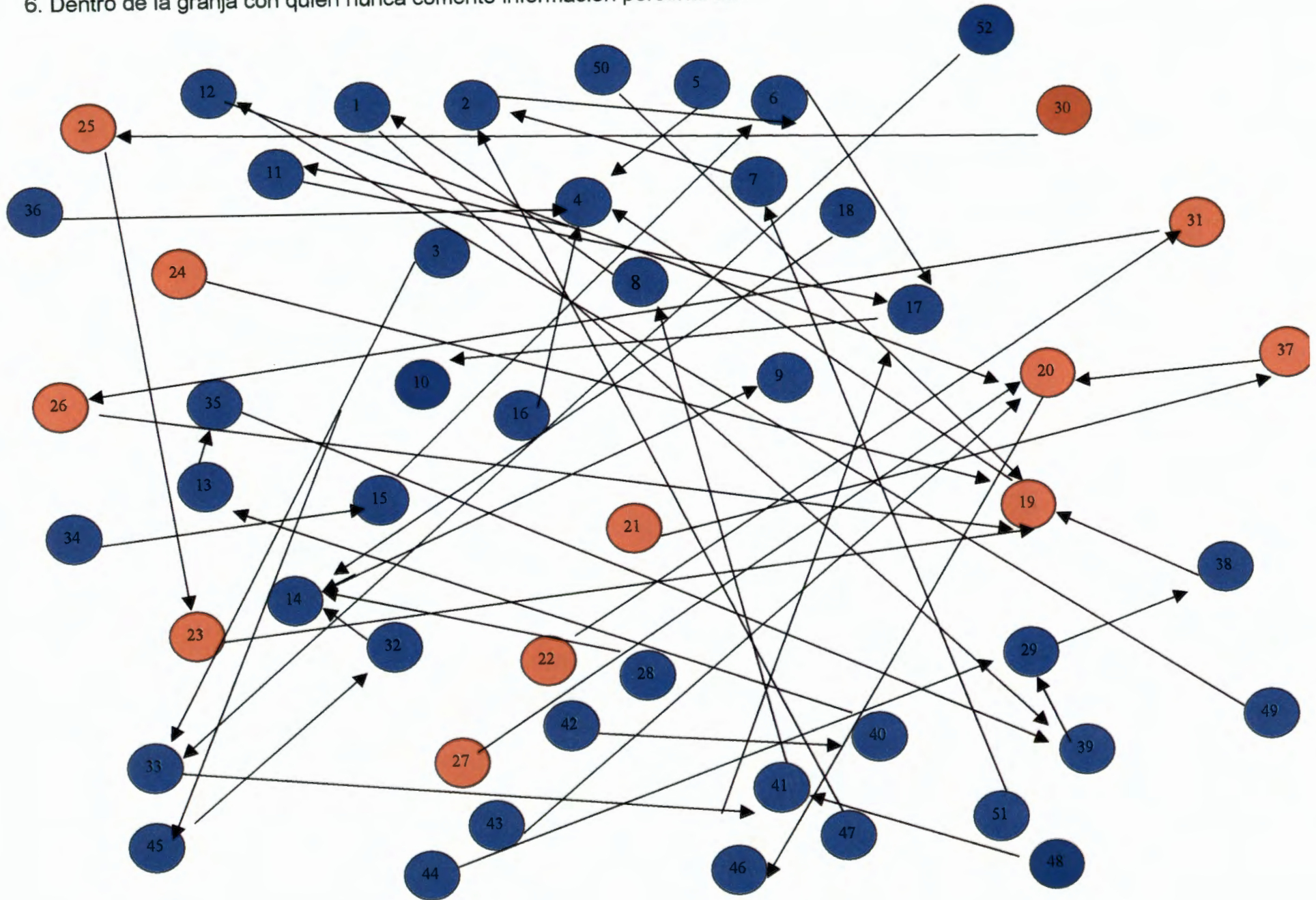
SOCIOGRAMA Rechazo



SOCIOGRAMA

Rechazo

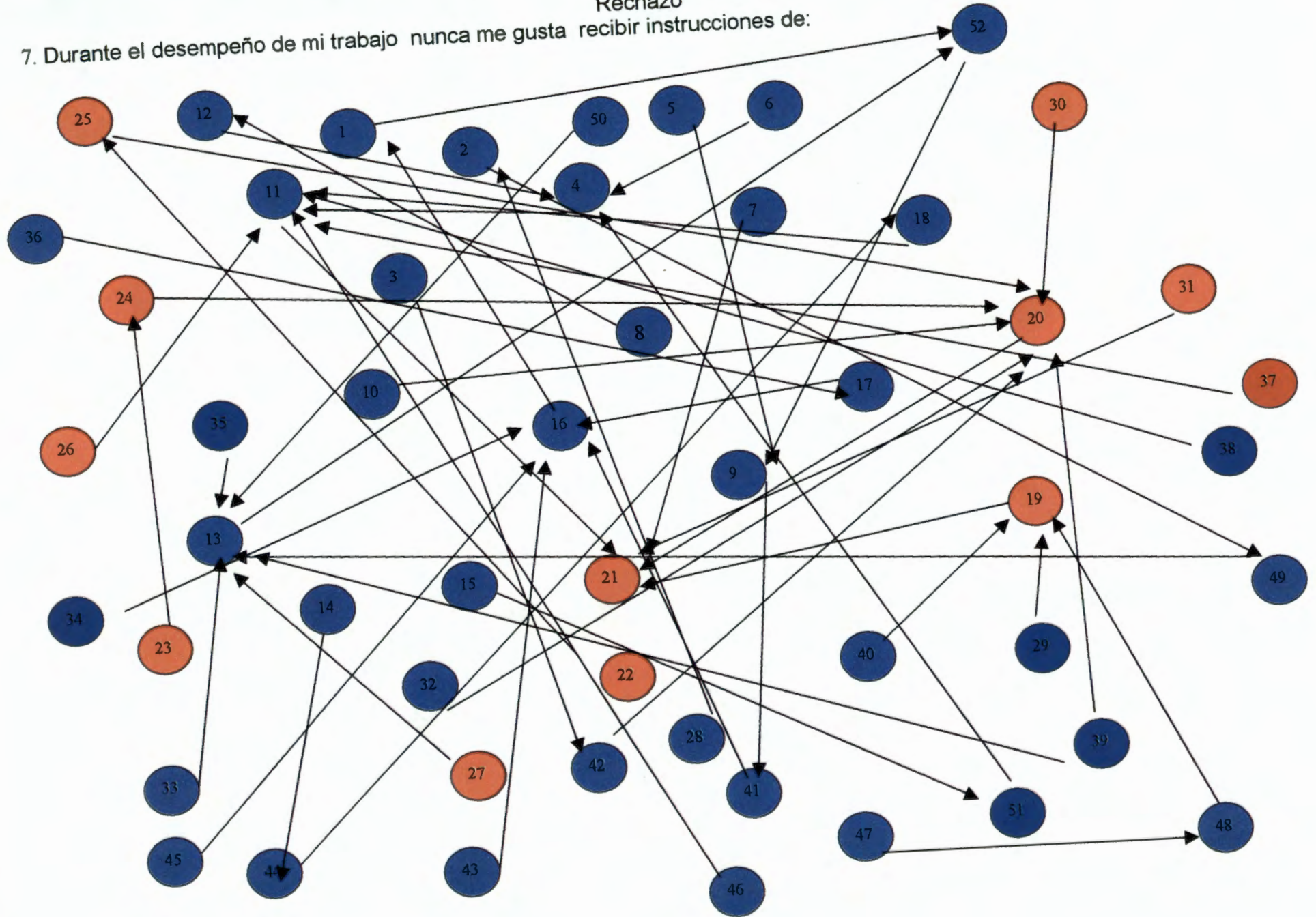
6. Dentro de la granja con quien nunca comento información personal es:



SOCIOGRAMA

Rechazo

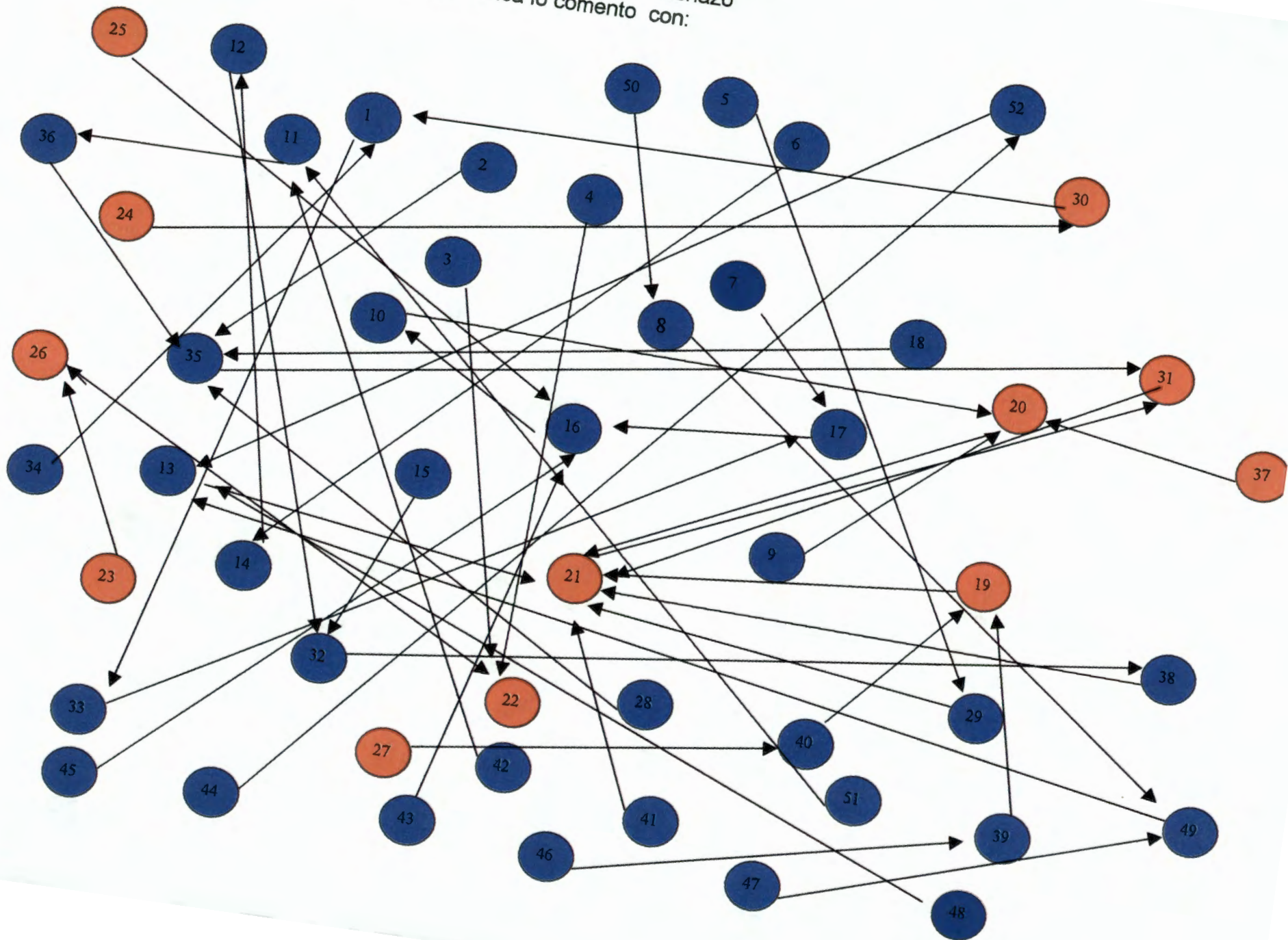
7. Durante el desempeño de mi trabajo nunca me gusta recibir instrucciones de:



6. Cuando tengo un problema de trabajo nunca lo comento con:

SOCIOGRAMA

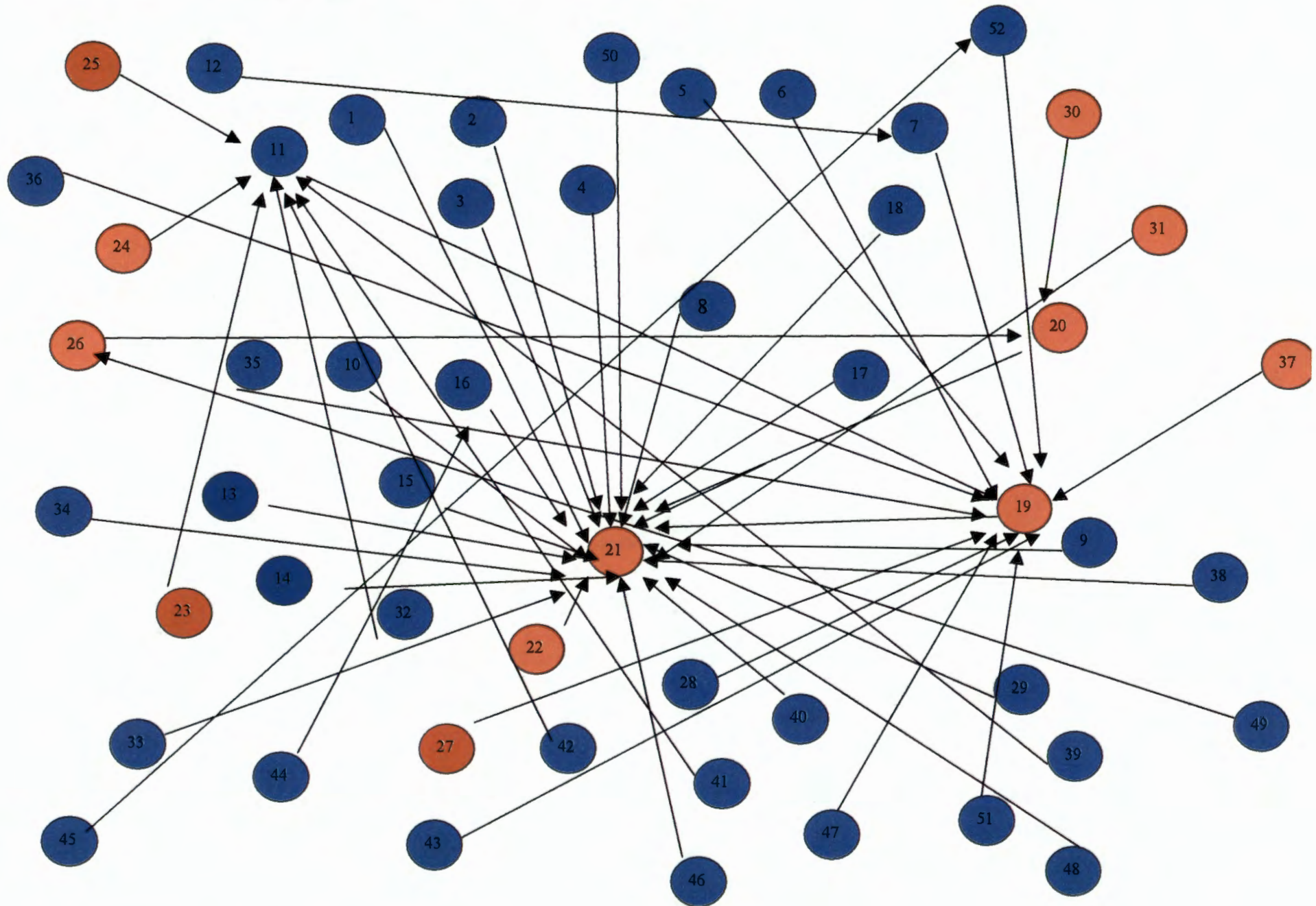
Rechazo



SOCIOGRAMA

Rechazo

9. En el proceso de trabajo el jefe que nunca convive con nosotros es:



SOCIOGRAMA Rechazo

10. De los jefes de la granja nunca me gustaría ser como:

