

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
EMPRESAS DEL SECTOR PETROLERO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
MECÁNICO**

**NARANJO TERAN KARLA ALEXANDRA**

**DIRECTOR: DR. CARLOS QUEVEDO T.**

**Quito, Enero 2008**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Karla Alexandra Naranjo Terán, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Karla Alexandra Naranjo Terán

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karla Alexandra Naranjo Terán, bajo mi supervisión.

---

Dr. Carlos Quevedo T.  
DIRECTOR DE PROYECTO

## **AGRADECIMIENTO**

A Jehová por brindarme el maravilloso milagro de la vida. A todos los representantes de las empresas que colaboraron con el proyecto por su confianza y ayuda. Al Dr. Carlos Quevedo porque sin su acertada dirección este estudio nunca hubiese podido concretarse. Un agradecimiento sincero y especial a: Mi Padre porque sin su ayuda económica, sus conocimientos y sabiduría no sería nada en la vida; A mi mejor amiga, mi Madre, porque sin su amor, ternura, cariño, dedicación y consejos mi vida no hubiese tenido una verdadera guía y un camino iluminado. A ti mi Paulito precioso porque sin tu amor, paciencia, compañía y conocimientos esta competencia la hubiese perdido hace mucho tiempo.

## **DEDICATORIA**

A mis padres porque su amor incondicional ha sido el pilar fundamental de mi vida y de mis decisiones. A mi amado esposo Paulo porque tu amor me hizo conocer lo hermoso de la vida. A mi futuro Paulito bebé porque sin la esperanza de tenerte un día creciendo en mi vientre y poder darte un gran futuro no hubiese tenido fortaleza para alcanzar mis objetivos.

# CONTENIDO

<b>1. CAPITULO 1: ALCANZANDO UN NUEVO CONOCIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.2. JUSTIFICACIÓN	1
<b>1.2. BASE TEÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>2</b>
1.2.1. DEFINICIÓN FORMAL	2
1.2.2. MODELO DE SUPOSICIONES BÁSICAS	2
1.2.2.1. PARADIGMAS CULTURALES: UNA NECESIDAD DE ORDEN Y CONSISTENCIA	4
<b>1.3. UN GRUPO DADO</b>	<b>7</b>
1.3.1. LA FORTALEZA DE UNA CULTURA	8
<b>1.4. PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA E INTEGRACIÓN INTERNA</b>	<b>9</b>
1.4.1. PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA	9
1.4.2. PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN INTERNA	10
<b>1.5. ENSEÑANDO A NUEVOS MIEMBROS</b>	<b>12</b>
<b>1.6. PERCIBIR, PENSAR Y SENTIR</b>	<b>12</b>
1.6.1. EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES	13
<b>2. CAPITULO 2: CARACTERIZACION SOMERA DE LAS EMPRESAS CONSIDERADAS</b>	<b>14</b>
<b>2.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “A”.</b>	<b>14</b>
2.1.1. ANTECEDENTES	14
2.1.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL	14
2.1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA “A” EN QUITO	14
2.1.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “A” EN EL CAMPO.	17

2.1.2.3. BENEFICIOS QUE LA “EMPRESA A” OTORGA A SUS EMPLEADOS:	_____	18
<b>2.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “B”.</b>	_____	<b>19</b>
2.2.1. ANTECEDENTES	_____	19
2.2.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL	_____	19
2.2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA “B” EN QUITO	_____	19
2.2.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “B” EN EL CAMPO.	_____	19
2.2.2.3. BENEFICIOS QUE LA “EMPRESA B” OTORGA A SUS EMPLEADOS:	_____	21
<b>2.3. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “C”.</b>	_____	<b>21</b>
2.3.1. ANTECEDENTES	_____	21
2.3.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL	_____	21
2.3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA “C” EN QUITO	_____	21
2.3.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “C” EN EL CAMPO.	_____	22
2.3.2.3. BENEFICIOS QUE LA “EMPRESA B” OTORGA A SUS EMPLEADOS:	_____	23
<b>3. CAPITULO 3: DETERMINACION DE LOS GRUPOS</b>	_____	<b>25</b>
<b>3.1. GENERALIDADES</b>	_____	<b>25</b>
<b>3.2. DETERMINACIÓN DEL GRUPO EN LA EMPRESA “A”</b>	_____	<b>26</b>
3.2.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA “A”	_____	26
3.2.2. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA “A”	_____	27
3.2.3. ORGANIGRAMA DE LOS SUBDEPARTAMENTOS PERTENECIENTES AL DEPARTAMENTO DE “MANTENIMIENTO” DE LA EMPRESA “A”	_____	28
<b>3.3. DETERMINACIÓN DEL GRUPO EN LA EMPRESA “B”</b>	_____	<b>29</b>
3.3.1. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA “B”	_____	29
<b>3.4. DETERMINACIÓN DEL GRUPO EN LA EMPRESA “C”</b>	_____	<b>30</b>
3.4.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA “C”	_____	30
3.4.2. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA “C”	_____	31
3.4.3. ORGANIGRAMA DE LOS SUBDEPARTAMENTOS PERTENECIENTES AL DEPARTAMENTO DE “MANTENIMIENTO” DE LA EMPRESA “C”	_____	32

<b>3.5.</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS FINALES</b>	<b>32</b>
3.5.1.	DETERMINACIÓN DEL GRUPO FINAL DE LA EMPRESA “A”	33
3.5.2.	DETERMINACIÓN DEL GRUPO FINAL DE LA EMPRESA “B”	34
3.5.3.	DETERMINACIÓN DEL GRUPO FINAL DE LA EMPRESA “C”	35
<b>4.</b>	<b>CAPITULO 4: FORMULACION DE LA METODOLOGIA DE ACCESO A LA INFORMACION</b>	<b>36</b>
<b>4.1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>36</b>
4.1.1.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	36
4.1.2.	DESARROLLO DE UN PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	36
<b>4.2.</b>	<b>DESARROLLO DEL PLAN</b>	<b>37</b>
<b>4.3.</b>	<b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS</b>	<b>37</b>
<b>4.4.</b>	<b>PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>38</b>
<b>4.5.</b>	<b>PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>39</b>
<b>4.6.</b>	<b>INVESTIGACION EXPLORATORIA</b>	<b>39</b>
4.6.1.	CLASES DE INVESTIGACION EXPLORATORIA	39
4.6.2.	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	39
4.6.3.	SESIONES DE GRUPO	40
4.6.3.1.	VENTAJAS DE LAS SESIONES DE GRUPO	40
4.6.3.2.	DESVENTAJAS DE LAS SESIONES DE GRUPO	40
4.6.3.3.	DINÁMICAS APLICADAS EN SESIONES DE GRUPO	41
4.6.4.	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	42
4.6.4.1.	VENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.	42
4.6.4.2.	DESVENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	43
4.6.5.	TÉCNICAS DE PROYECCIÓN	43
4.6.5.1.	TIPOS DE TÉCNICAS DE PROYECCIÓN	43
4.6.5.2.	VENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS	43
4.6.5.3.	DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS	44



<b>4.7. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>44</b>
4.7.1. CLASIFICACIÓN DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.7.2. INVESTIGACIÓN POR ENCUESTA	45
4.7.2.1. CUESTIONARIO	45
<b>5. CAPITULO 5: APLICACION</b>	<b>47</b>
<b>5.1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>47</b>
<b>5.2. NATURALEZA DE LAS PERSONAS Y DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>47</b>
5.2.1. CONCEPTOS SOBRE LA CONDUCTA HUMANA	47
5.2.2. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES	48
<b>5.3. FACTORES DE LA CULTURA</b>	<b>49</b>
5.3.1. ESTILOS DE DIRECCIÓN	49
5.3.2. MOTIVACIÓN	51
5.3.2.1. PATRONES DE MOTIVACIÓN	51
5.3.2.2. CLASES DE MOTIVACIÓN	51
<b>5.4. COMUNICACIONES</b>	<b>53</b>
5.4.1. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	53
5.4.2. LENGUAJE CORPORAL	53
5.4.3. CÓMO ESCUCHAR EFICIENTEMENTE	54
5.4.4. CLASES DE COMUNICACIÓN	54
<b>5.5. APLICACIÓN DEL ESTUDIO EN LA EMPRESA “A”.</b>	<b>55</b>
<b>5.6. APLICACIÓN DEL ESTUDIO EN LA EMPRESA “B”.</b>	<b>60</b>
<b>5.7. APLICACIÓN DEL ESTUDIO EN LA EMPRESA “C”.</b>	<b>61</b>
<b>6. CAPITULO 6: RESULTADOS</b>	<b>62</b>
<b>6.1. EMPRESA “A”</b>	<b>62</b>
6.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:	62
6.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:	90

<b>6.2. EMPRESA “B”</b>	<b>95</b>
6.2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:	95
6.2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:	118
<b>7. CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>122</b>
7.1. CONCLUSIONES	122
7.2. RECOMENDACIONES	124
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>126</b>
<b>10. ANEXO “A” CUESTIONARIO # 01: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>126</b>
<b>11. ANEXO “B” CUESTIONARIO # 02: CLIMA LABORAL</b>	<b>132</b>
<b>12. ANEXO “C”: TAREAS IMPORTANTES DEL FACILITADOR DE GRUPOS</b>	<b>136</b>
<b>13. ANEXO “D”: ASPECTOS QUE BLOQUEAN LA BUENA COMUNICACION</b>	<b>137</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Organigrama general de la empresa “A” .....	26
Figura 3.2: Organigrama departamental de la empresa “A”. .....	27
Figura 3.3: Organigrama de los subdepartamentos pertenecientes al departamento de mantenimiento de la empresa “A”. .....	28
Figura 3.4: Organigrama departamental de la empresa “B”. .....	29
Figura 3.5: Organigrama general de la empresa “C” .....	30
Figura 3.6: Organigrama departamental de la empresa “C”. .....	31
Figura 3.7: Organigrama de los subdepartamentos pertenecientes al departamento de mantenimiento de la empresa “C”. .....	32
Figura 4.1: Clasificación de los datos de la investigación .....	44
Figura 4.2: Investigación por encuesta. ....	45
Figura 6.1: Pregunta 1A .....	62
Figura 6.2: Pregunta 2A .....	63
Figura 6.3: Pregunta 3A .....	63
Figura 6.4: Pregunta 4A .....	64
Figura 6.5: Pregunta 5A .....	65
Figura 6.6: Pregunta 6A .....	66
Figura 6.7: Pregunta 7A .....	67
Figura 6.8: Pregunta 8A .....	67
Figura 6.9: Pregunta 9A .....	68
Figura 6.10: Pregunta 10A .....	69
Figura 6.11: Pregunta 11A .....	69
Figura 6.12: Pregunta 12A .....	70
Figura 6.13: Pregunta 13A .....	71

Figura 6.14: Pregunta 14A .....	71
Figura 6.15: Pregunta 15A .....	72
Figura 6.16: Pregunta 16A .....	73
Figura 6.17: Pregunta 17A .....	74
Figura 6.18: Pregunta 18A .....	74
Figura 6.19: Pregunta 19A .....	76
Figura 6.20: Pregunta 20A .....	77
Figura 6.21: Pregunta 21A .....	78
Figura 6.22: Pregunta 22A .....	79
Figura 6.23: Pregunta 23A .....	80
Figura 6.24: Pregunta 24A .....	81
Figura 6.25: Pregunta 25A .....	82
Figura 6.26: Pregunta 26A .....	82
Figura 6.27: Pregunta 27A .....	84
Figura 6.28: Pregunta 28A .....	84
Figura 6.29: Pregunta 29A .....	85
Figura 6.30: Pregunta 30A .....	86
Figura 6.31: Pregunta 31A .....	86
Figura 6.32: Pregunta 32A .....	87
Figura 6.33: Pregunta 33A .....	88
Figura 6.34: Pregunta 34A .....	88
Figura 6.35: Pregunta 36A .....	89
Figura 6.36: Pregunta 37A .....	89
Figura 6.37: Pregunta 1B .....	95
Figura 6.38: Pregunta 2B .....	96

Figura 6.39: Pregunta 3B .....	96
Figura 6.40: Pregunta 4B .....	98
Figura 6.41: Pregunta 6B .....	98
Figura 6.42: Pregunta 7B .....	100
Figura 6.43: Pregunta 8B .....	100
Figura 6.44: Pregunta 9B .....	101
Figura 6.45: Pregunta 10B .....	101
Figura 6.46: Pregunta 11B .....	102
Figura 6.47: Pregunta 12B .....	103
Figura 6.48: Pregunta 13B .....	104
Figura 6.49: Pregunta 14B .....	105
Figura 6.50: Pregunta 15B .....	105
Figura 6.51: Pregunta 16B .....	106
Figura 6.52: Pregunta 17B .....	107
Figura 6.53: Pregunta 19B .....	108
Figura 6.54: Pregunta 20B .....	108
Figura 6.55: Pregunta 21B .....	110
Figura 6.56: Pregunta 22B .....	110
Figura 6.57: Pregunta 23B .....	111
Figura 6.58: Pregunta 24B .....	111
Figura 6.59: Pregunta 25B .....	112
Figura 6.60: Pregunta 26B .....	112
Figura 6.61: Pregunta 27B .....	114
Figura 6.62: Pregunta 28B .....	114
Figura 6.63: Pregunta 29B .....	115

Figura 6.64: Pregunta 30B .....	115
Figura 6.65: Pregunta 31 .....	116
Figura 6.66: Pregunta 32B .....	116
Figura 6.65: Pregunta 36B .....	117
Figura 6.68: Pregunta 37B .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1: CREENCIAS BÁSICAS REALES BASADAS EN PARADIGMAS CULTURALES. ....	4
TABLA 1.2: PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA Y SOBREVIVENCIA. ....	9
TABLA 1.3: PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN INTERNA. ....	10
TABLA 3.1: GRUPO FINALMENTE DETERMINADO DE LA EMPRESA “A” .....	33
TABLA 3.2: GRUPO FINALMENTE DETERMINADO DE LA EMPRESA “B” .....	34
TABLA 3.3: GRUPO FINALMENTE DETERMINADO DE LA EMPRESA “C” .....	35
TABLA 5.1: Actividades realizadas durante el primer día de estudio en la empresa “A” ..	55
TABLA 5.2: Actividades realizadas durante el segundo día de estudio en la empresa “A”. ....	56
TABLA 5.3: Actividades realizadas durante el tercer día de estudio en la empresa “A”. ..	58
TABLA 5.4: Actividades realizadas durante el cuarto día de estudio en la empresa “A”...59	

## RESUMEN

El proyecto de titulación estudia comparativamente el desarrollo de la cultura organizacional de tres de las empresas petroleras más importantes del Ecuador, el estudio se realizó con la autorización de cada empresa y con la colaboración de las mismas ya que cubrieron gastos de alojamiento y comida además permitieron que sus trabajadores proporcionen parte de su tiempo de trabajo para realizar las encuestas y conversar con el entrevistador.

Primero se analiza la base teórica de la cultura organizacional y sus principales características de desarrollo además se estudiarán las propiedades primordiales que debe tener un grupo para poder ser propietaria de una cultura organizacional.

A continuación se realiza una caracterización somera de las tres empresas consideradas, en la cual se describe el ambiente físico de trabajo de cada empresa tanto en Quito como en las regiones donde se ubican sus campamentos y/o facilidades además detalla los beneficios otorgados por la empresa a los trabajadores.

Seguidamente se realiza la determinación de los grupos tomando en cuenta aspectos generales manejados por cada empresa y basados en los organigramas generales y departamentales de las diferentes organizaciones. Finalmente en esta sección se detalla el total de personas a encuestar y entrevistar en cada organización.

Finalmente se realiza la formulación de la metodología y acceso a la información con base en la aplicación a realizar en cada empresa y con miras a obtener resultados con alto grado de sinceridad. Con base en todo este estudio previo se procedió a la aplicación en las diversas áreas de cada empresa y tabulación de los resultados.



## PRESENTACIÓN

Los campos petroleros que se encuentran ubicados en las diferentes regiones del Ecuador son por lo general entregados para su operación a empresas petroleras privadas las cuales implementan su tecnología, poder económico y cultura organizacional, la cual debe ser acogida y cumplida por todos sus trabajadores y colaboradores. Muchas empresas traen técnicos extranjeros desde sus países de origen y contratan un gran porcentaje del personal en el Ecuador, es por esto que existe en un principio dificultades de adaptación de los nuevos miembros hacia el grupo.

El objetivo del proyecto es estudiar diferentes culturas organizacionales gracias a la colaboración de varias empresas petroleras del país, de esta manera realizar un análisis comparativo para encontrar diferencias y similitudes entre los diferentes grupos y obtener una cultura organizacional unificada que sirva de modelo para implementar en un futuro en las empresas colaboradoras.

Para ello en el Capítulo 1 expone las bases teóricas y la definición principal de la cultura organizacional junto con varios conceptos de relacionados con la misma.

El Capítulo 2 detalla la caracterización de somera de las diferentes empresas que colaboraron con nuestro estudio, aquí encontramos una breve descripción de las instalaciones físicas de cada empresa, los beneficios que se le brindan al trabajador al igual que parte de sus deberes y obligaciones.

Posterior a ello en el Capítulo 3 se realiza la determinación de los grupos con los que se va a trabajar, esto se concluye analizando debidamente los diferentes organigramas manejados por las empresas en consideración.

En el Capítulo 4 se elabora la formulación de la metodología de acceso a la información en la cual se analiza la mejor manera de obtener los datos para el análisis del estudio. De este capítulo se obtienen las encuestas a aplicar en los grupos de trabajo.

Seguidamente en el Capítulo 5 se realiza la aplicación del estudio, aquí se detalla el orden de la aplicación a los diferentes trabajadores y la agenda que se cumplió durante las visitas a cada empresa.

En el capítulo 6 se exponen los resultados obtenidos en el estudio y tabulados como porcentaje.

Finalmente en el capítulo 7 se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas gracias al proyecto realizado.

En los anexos encontramos las encuestas utilizadas para la obtención de datos, junto con las tareas importantes del facilitador de grupos y los aspectos que bloquean la comunicación, dos factores importantes que el entrevistador debió tomar en cuenta durante la aplicación del estudio.

## **CAPITULO 1.**

### **ALCANZANDO UN NUEVO CONOCIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

##### **1.1.1. ANTECEDENTES**

Las empresas petroleras que operan en el Ecuador en su mayoría son multinacionales extranjeras, que llegan al país ofreciendo inversión y desarrollo económico, si bien es cierto que estas multinacionales ofrecen fuentes de trabajo a nuestros compatriotas, dichas empresas traen consigo sus costumbres, sus principios, sus valores, su forma de pensar, sentir y actuar, y al contratar personal del país, éste se ve en la necesidad de adaptarse a diversos tipos de cultura, para poder crear un mejor ambiente laboral, muchas de las culturas son más organizadas, exigentes e inclusive más estrictas que la cultura que manejamos por lo general los latinoamericanos, esto ocurre debido a que son empresas de países desarrollados, las cuales se manifiestan con menor franqueza que la nuestra.

De muchas de estas diversas culturas podemos aprender varias cosas, pero sobre todo debemos tener en cuenta que han logrado su desarrollo y prestigio en base a estrictos fundamentos conceptuales de su cultura y a la solidez de su organización y disciplina.

##### **1.1.2. JUSTIFICACIÓN**

Se ha presentado una gran incógnita por descubrir, ¿Cuál es el fundamento principal sobre el cual están basados los cimientos de una organización? ¿Es correcta su forma de llevar a cabo las tareas, el trato con la gente? ¿Su entorno es el adecuado para el trabajo desempeñado? ¿Es su Cultura la clave de su éxito?

Pero sobretodo lo más importante es llegar a descubrir si somos profesionales encaminados por una cultura, o prestos a adaptarnos a culturas extrañas?

Caracterizando la cultura organizacional de varias empresas del sector petrolero, obtendremos información sobre el verdadero camino al éxito de nuestras empresas, aportando conocimientos y recibiendo guías será la mejor manera de sobrepasar las barreras del tercer mundismo.

## **1.2. BASE TEÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1. DEFINICIÓN FORMAL<sup>1</sup>**

La cultura organizacional es el modelo de suposiciones básicas que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a compartir con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y en el que se ha trabajado demasiado bien para considerarlo válido y por lo tanto ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. En palabras sencillas podemos expresar que “Cultura” es la conducta convencional de una organización o empresa que influye en todas las actitudes de las personas que la integran.

### **1.2.2. MODELO DE SUPOSICIONES BÁSICAS**

La cultura organizacional se puede analizar desde diferentes niveles:

➤ Artefactos Visibles: Estos pueden ser el ambiente construido por la organización, su arquitectura, tecnología, distribución de las oficinas, la forma de vestirse, los modelos de comportamiento visible o audible, la documentación publicada como material de orientación de los empleados, relatos o historias, etc.

Sin embargo debemos ser conscientes de que este nivel de análisis es tramposo porque los datos son fáciles de obtener pero duros de interpretar.

Se puede entender “Cómo” el grupo construyó su ambiente y “Qué” comportamiento es el que predomina en los miembros pero por lo general es difícil entender “Por qué” un grupo se comporta de la forma en que lo hace.

➤ Para analizar el “Por qué” del comportamiento de los miembros del grupo, se debe mirar los “Valores que gobiernan en dicho comportamiento”.

Pero como los valores son difíciles de observar directamente, es generalmente necesario llegar a ellos a través de entrevistas con los jefes principales o claves de una organización y de ser posible, analizando además documentos de la empresa que contengan este tipo de información.

---

<sup>1</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

Se debe tener presente que en la identificación de dichos valores está el soporte principal de la cultura, se puede decir que son “Valores de Soporte de la Cultura”. Los valores están enfocados en lo que las personas dicen ser la razón de su comportamiento pero en este nivel todavía la razón real de su comportamiento permanecerá encubierta o privada.

Para entender realmente una cultura y conceptualizar más ampliamente los valores de la misma y hacer público su comportamiento, es obligatorio analizar las creencias reales, las cuales son típicamente inconscientes pero que determinan cómo los miembros de un grupo perciben ciertas cosas, piensan y sienten. Las creencias son acogidas por el grupo como el origen responsable del soporte de los valores.

Pero como un valor dirige a un comportamiento y como un comportamiento empieza a resolver problemas poniendo a éste en primer plano, el valor se convierte progresivamente en una creencia de cómo son realmente las cosas.

Aceptar una creencia como correcta sin ninguna base puede ser inadecuado porque sería caer en una redundancia o sería tanto como decir “Escuelas que eduquen”, “Negocio que de ganancia” por lo que las creencias o suposiciones son consideradas y analizadas únicamente como valores.

Poniéndolo de otra forma, el dominio de los valores para nuestro estudio puede ser dividido en:<sup>2</sup>

- ✓ “Creencias o Suposiciones”: Es lo no debatible e inexplicable, pero que se acepta como algo real, puede definirse también como una orden o un ultimátum.
- ✓ “Valores”: Esta definición en cambio abarca lo debatible, creencias descubiertas para ser analizado y discutidas, las cuales servirán como soporte o base de la cultura.

---

<sup>2</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

### 1.2.2.1. PARADIGMAS CULTURALES: UNA NECESIDAD DE ORDEN Y CONSISTENCIA

Debido a que la humanidad necesita de orden y consistencia, las creencias llegan a ser el modelo en el cual encaja el término “Paradigmas Culturales”, como algo ligado directamente con la naturaleza, el ser humano y sus actividades.

Un paradigma cultural es un conjunto de creencias relacionadas entre sí, que forman un modelo coherente.

Sin embargo no todas las creencias son consistentes y mutuamente compatibles. Esto quiere decir por ejemplo que: si un grupo asume que la forma de sobrevivir es conquistando la naturaleza y manipulando su medio ambiente agresivamente, el mismo grupo no puede asumir, al mismo tiempo, que la mejor clase de relación entre miembros del grupo es una enfatizada en la pasividad y armonía.

Para analizar los paradigmas culturales, uno necesita un conjunto de categorías lógicas para ir estudiando las creencias.

A continuación se muestra un conjunto basado en un estudio original comparativo de realizado por el Dr. Schein E. en 1983.

**TABLA 1.1: CREENCIAS BÁSICAS REALES BASADAS EN PARADIGMAS CULTURALES.<sup>3</sup>**

1) Relación de la organización con su medio Ambiente:	Comprende básicamente las creencias relativas a cerca de la relación de la humanidad con la naturaleza, se puede determinar a través de las creencias de miembros claves de la organización y en términos de dominio, sumisión ó armonía.  De este primer punto obtendremos un camino guía para profundizar y recorrerlo investigando con los miembros del grupo.
2) La naturaleza	Este punto comprende la lingüística y las reglas de comportamiento que definen lo que es real y lo que no lo es,

<sup>3</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

de la realidad y la verdad:	qué es verdadero, cómo la verdad llega finalmente a ser determinada, si la verdad es revelada o descubierta, noción básica del tiempo como lineal o cíclico, monocrónico o policrónico, conceptos relativos al espacio: limitado o infinito, y carácter de la propiedad como comunal o individual.
3) La naturaleza del Ser Humano:	Comprende el significado de ser humano y los atributos que son considerados básicos, intrínsecos o fundamentales en él. Además abarca el criterio de si el humano es bueno por naturaleza, cruel o neutral y finalmente considera la posibilidad del ser humano de llegar a ser perfecto o no.
4) La naturaleza de la Actividad Humana:	Comprende cuestiones como: ¿Qué deben hacer los hombres, en base de las suposiciones antes mencionadas a cerca de la realidad, el ambiente y la naturaleza humana? ¿El hombre es activo, pasivo, se desarrolla personalmente o está sujeto a algún destino? ¿Qué es trabajo y qué es juego?
5) La naturaleza de las relaciones humanas.	Comprende un análisis de las siguientes preguntas: ¿Qué camino es considerado “correcto” para que las personas se relacionen unas con otras, para una correcta distribución del poder y el amor? ¿Es la vida cooperativa o competitiva; individualista, ó grupal; Sobre qué está basada: autoridad lineal tradicional, leyes, religión o qué?

Notamos que la cultura de Occidente, tiende a orientarse hacia un dominio activo de la naturaleza y está basada sobre relaciones individualistas y competitivas; Usa un concepto de tiempo orientado a futuro, lineal y monocrónico, una perspectiva del espacio y los recursos como infinita.

Asume que el ser humano es neutral y finalmente perfectible y que su realidad está basada sobre la verdad científica y pragmática.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

Por otro lado y en contraste, algunas culturas de oriente, son más orientadas hacia la naturaleza. Ellas buscan armonía con la naturaleza y con cada persona ó entre ellos.

Estas culturas conceptualizan el grupo como más importante que el individuo, se orientan al presente o pasado, miran el tiempo como policrónico y cíclico, ven al espacio y los recursos como muy limitados, asumen que el ser humano es malo pero mejorable, y ven la realidad como basada sobre la verdad revelada más que, sobre la experimentación empírica.<sup>5</sup>

En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de amplios paradigmas culturales.

Para tener una idea más clara de lo explicado anteriormente, podemos citar como ejemplo, a la empresa CORPEI Corporation (Corporación de promoción de exportaciones e importaciones en el Ecuador), la cual asume las siguientes suposiciones obtenidas en una observación de su cultura:

- Las ideas vienen básicamente de los individuos.
- Las personas son responsables, emotivas y capaces de gobernarse a sí mismos, sin embargo la verdad solo puede ser pragmáticamente determinada por un encuentro entre influencias externas y experimentos en grupo.
- Las diferencias entre los miembros del grupo son posibles, debido a que ven a la organización como a su familia, la cual cuida a cada uno. Atenuando la intensidad de las confrontaciones y mejorando la competitividad de los miembros.

Por otro lado, podemos citar los paradigmas de la empresa “SPG Ecuador S.A” dedicada a fabricar equipos deportivos cardiovasculares y de potencia, la cual es un extremo demasiado opuesto a la empresa CORPEI Corporation, y ésta asume que:

---

<sup>5</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.



- La verdad viene de la experiencia de los más capacitados, de los miembros del alto nivel.
- Las personas son capaces de demostrar lealtad y disciplina, al llevar a cabo una orden o mandato.
- Las relaciones entre miembros son básicamente lineales y verticales.
- Cada persona tiene su propio espacio el cual es su territorio y no puede ser invadido.
- La organización es una “unidad solidaria” que cuida de cada uno de sus miembros.

Analizando cada una de estas empresas podemos decir de su cultura organizacional lo siguiente:

En la primera organización, observamos un ambiente más cálido, un ambiente en oficinas más natural, pocas oficinas con puertas cerradas, en un alto porcentaje de lo analizado se observa conversaciones intensas, argumentos sólidos y un aire general de informalidad y confianza.

En la segunda organización, existe una quietud extrema en el aire: cada uno está en su oficina y con las puertas cerradas. Nada es hecho si no existe una designación y una agenda previa. Cuando las personas de diferente rango se presentan, uno observa un ritual diferente de respeto y obediencia y un aire general de formalidad permanente en todo momento.

Al estar en el nivel de los valores, estamos frente a manifestaciones de cultura pero no en la esencia de la cultura.

### **1.3. UN GRUPO DADO**

No puede existir una cultura a menos que exista un grupo que sea el dueño de ella.

La cultura se basa en grupos, con esta perspectiva, la creación del grupo debe estar claramente identificada.

Si nosotros queremos definir una cultura unitaria, por consiguiente, debemos ser capaces de localizar a un grupo que sea definido independientemente, como el creador, anfitrión o el dueño de la cultura.

Se debe tener cuidado de no definir el grupo en términos de la existencia de una cultura, porque de esta manera crearemos una definición completamente circular.

Un grupo dado es un conjunto de personas, las cuales: <sup>6</sup>

- 1) Han convivido un tiempo largo y suficiente juntos, como para compartir problemas significativos.
- 2) Han tenido oportunidad de resolver estos problemas y de observar los efectos de sus soluciones.
- 3) Acogen a nuevos miembros.

La cultura del grupo no puede ser determinada a menos que exista un conjunto definido de personas con una trayectoria o historia compartida.

### **1.3.1. LA FORTALEZA DE UNA CULTURA**

La fortaleza o valor de una cultura puede ser definida en términos de:

- 1) La homogeneidad y estabilidad de los miembros del grupo.
- 2) La longitud e intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.

Si un grupo estable ha tenido una larga, variada e intensa historia, éste tendrá una cultura fuerte y altamente diferenciada.

De igual manera, si un grupo ha tenido una constante deserción de miembros o han estado juntos por un corto tiempo y no han enfrentado ninguna dificultad importante, éste tendrá por definición, una cultura débil o endeble.

Debemos tener en cuenta que individuos dentro de un grupo pueden tener muy fuertes creencias personales o individuales, pero si no existen suficientes experiencias compartidas por el grupo como un solo cuerpo, no se puede tener una definición de cultura.

Si en su totalidad una corporación cuenta con una estabilidad funcional y una geografía definida e incluso cuenta con subgrupos basados en categorías o rangos, la corporación tendrá múltiples culturas dentro de ésta.

Existe la posibilidad de que estas múltiples culturas estén en conflicto unas con otras, e incluso se puede llegar al punto de no hablar de una corporación singular de cultura sino de una organización dividida.

---

<sup>6</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

## 1.4. PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA E INTEGRACIÓN INTERNA

Si la cultura es una solución a los problemas enfrentados por un grupo, ¿Qué podemos decir acerca de la naturaleza de estos problemas?

La mayoría de teorías de grupo están de acuerdo que es útil distinguir entre 2 clases de problemas:

- Los que pertenecen a la sobre vivencia básica del grupo, los cuales han designado la labor primaria, función básica o misión principal del grupo.
- Los que tienen que ver con las habilidades del grupo para que funcione como tal.

Además se debe distinguir entre el sistema externo y el sistema interno y notar que los dos son independientes. Inclusive uno puede distinguir entre los problemas externos y los internos, en la práctica ambos sistemas son altamente interrelacionados.

### 1.4.1. PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA

Los problemas de adaptación externa son aquellos que finalmente determinan la sobre vivencia del grupo en su medio ambiente.

Debido a que una parte del medio ambiente del grupo es determinada, existirán siempre elementos (Como clima, circunstancias naturales, habilidades para economía y otros recursos, etc.), que son claramente el control del grupo los cuales determinarán el destino del grupo.

Una acertada vía para categorizar los problemas de sobre vivencia es reflejado en el escenario del ciclo problema-solución, como lo muestra la tabla 1.2.

**TABLA 1.2: PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA Y SOBREVIVENCIA.<sup>7</sup>**

1) Estrategia:	Desarrollando consensos sobre la tarea primaria, misión de núcleo, o funciones de manifestación y latentes del grupo.
2) Objetivos y Metas:	Desarrollando consensos de metas u objetivos, como objetivo inicial, la reflexión concreta sobre la misión de núcleo.

<sup>7</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

3) Recursos para el cumplimiento de objetivos:	Desarrollando consensos de los recursos a ser utilizados en el cumplimiento de las metas. Por ejemplo, división de labor, estructura organizacional, sistema de premiación o recompensa, entre otros.
4) Medidas del cumplimiento:	Desarrollando consensos sobre los criterios a ser utilizados para verificar qué tan bien el grupo está haciendo frente a sus objetivos y blancos, por ejemplo, sistemas de información y control.
5) Corrección:	Desarrollando consensos sobre estrategias remediales de reparo como necesidad del grupo cuando el mismo no está cumpliendo con sus objetivos y metas.

Pero como una organización desarrolla sus propias experiencias de vida, empieza a modificar o extender algunas de sus suposiciones básicas.

Por ejemplo, una empresa joven empieza por definir su misión de núcleo o función principal para ser o “ganar en el mercado un lugar sobre la competencia”, pero en una etapa posterior encuentra “su propio espacio en el mercado”, “coexistiendo con otras compañías” o “empezando a silenciar a compañías en una industria oligopolista”, esto es una solución más trabajosa de sobre vivencia.

#### **1.4.2. PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN INTERNA**

Un grupo u organización no puede sobrevivir si éste no puede manejarse a sí mismo como Grupo.

Los problemas de sobre vivencia externa e integración interna son, por consiguiente, dos lados de una misma moneda.

La tabla 3 bosqueja el principal problema de integración interna alrededor del cual las soluciones culturales deben ser encontradas.

**TABLA 1.3: PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN INTERNA.<sup>8</sup>**

1) Lenguaje:	Lenguaje común y categorías conceptuales. Si los miembros no pueden comunicarse y entenderse unos con otros, un grupo es imposible por definición.
2) Límites o	Consensos sobre los límites del grupo y criterios para inclusión y

<sup>8</sup> BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

Fronteras:	exclusión. Una de las áreas más importantes de cultura es el compartir consensos de quienes están dentro, de quienes están fuera, y por medio de qué criterio uno debe determinar a los miembros.
3) Poder y Estatus:	Consenso sobre criterios para la distribución de poder y estatus. Cada organización debe descubrir y proponer sus puntos de orden y sus reglas para cómo uno toma, mantiene y pierde poder o fuerza. Esta área de consensos es crucial en la ayuda a miembros para que manejen sus propios sentimientos de agresión.
4) Intimidad:	Consenso sobre criterios para intimidad, amistad y amor. Cada organización debe descubrir y proponer sus propias reglas de juego para que existan relaciones iguales, para relaciones entre ambos sexos y para la manera en la cual la intimidad y libertad llegan a ser la clave en el contexto del manejo de las tareas de la organización.
5) Premios y Castigos:	Consenso sobre criterios para otorgar premios y castigos. Cada grupo debe saber cuáles son sus conductas pecaminosas y heroicas, qué caminos con propiedad, estatus y poder y qué caminos castigan a través del retiro de premios y finalmente la excomunión.
6) Ideología:	Consenso de ideología y "religión". Cada organización, como en cada sociedad, enfrenta eventos inexplicables a los cuales se les debe dar algún significado por lo que los miembros pueden responder a ellos y evadir la ansiedad de tratar o explorar lo inexplicable e incontrolable.

Como la naturaleza de las soluciones será variable desde una cultura a otra, por definición, cada organización enfrentará algunos de estos problemas y desarrollará alguna clase de solución. Sin embargo, debido a que la naturaleza de la solución reflejara la tendencia de los fundadores y corriente líder, la principal experiencia de los miembros del grupo y los eventos actuales experimentados, hace que cada cultura organizacional sea única, además de que el fundamento

del pensamiento del problema alrededor del cual la cultura serán formada comúnmente.

Se debe además estudiar ya sea que la cultura organizacional se refleja en un padrón hacia la naturaleza del fundamento tecnológico, la era de la organización, el tamaño de la organización, y la naturaleza del origen de la cultura dentro de la cual la organización evoluciona.

### **1.5. ENSEÑANDO A NUEVOS MIEMBROS**

Porque la cultura sirve como función estabilizante del ambiente externo e interno de una organización, ésta debe ser enseñada y compartida con nuevos miembros.

No serviría como función, si cada generación de nuevos miembros pudiera introducir al grupo sus percepciones, lenguaje, modelos de pensamiento y reglas de interacción.

Para que en la cultura sirva su función o principio, y si ésta es percibida en este sentido, debe ser enseñada a nuevos integrantes.

No es lógico que nuevos miembros elaboren nuevas ideas y produzcan un cambio en la cultura, especialmente si ellos están en niveles altos de la organización.

Por ejemplo, ¿un nuevo miembro debe socializar primero y ser aceptado dentro de una central y posición importante, antes de que ella o él puedan empezar a afectar cambios? Ó ¿Un nuevo miembro trae consigo desde su introducción en el grupo, nuevas formas de percibir, pensar, sentir y actuar, las cuales producen automáticamente cambios a través de los roles de la innovación? ¿Es la manera en la cual nuevos miembros son socialmente influenciados la que determina qué clase de innovación producirán ellos?

Mucho del trabajo de innovación en las organizaciones es confundido porque muchas veces no es claro ya sea que los elementos son considerados “Nuevos” , son actualmente nuevas suposiciones, o simples artefactos nuevos construidos sobre viejas suposiciones culturales.

### **1.6. PERCIBIR, PENSAR Y SENTIR**

El elemento final en la definición nos recuerda que la cultura es permanente y ubicua. Las suposiciones básicas acerca de la naturaleza, la humanidad, las relaciones sociales y personales, la verdad, actividad, tiempo y espacio cubren virtualmente todas las funciones humanas.

Esto no quiere decir que la cultura de una organización dada debe desarrollarse hasta el punto de controlar totalmente las percepciones, pensamientos y sentimientos de todos sus miembros.

¿Puede uno hablar de una cultura en términos sólo de los patrones de conducta observados? La cultura es manifestada en conductas descubiertas o demostradas, pero la idea de cultura es más profunda que sus conductas.

En verdad, muchas razones para elaborar una noción abstracta de "Cultura" es que esto es muy difícil de explicar. Cómo está encaminada la organización, si nosotros estamos en la fase de descripción del comportamiento.

Para entender la porción de la cultura por la cual el individuo ocasiona o causa una determinada situación, nosotros debemos examinar los patrones individuales de percepción, pensamiento y sentimiento. Sólo después habremos alcanzado un consenso que tiene inherente el nivel, descubriendo qué es potencialmente la cultura.

#### **1.6.1. EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES**

La cultura organizacional como definición es difícil de estudiar. Sin embargo, no es tan difícil como estudiar una sociedad diferente donde el lenguaje y las costumbres son tan diferentes que uno necesita convivir en la sociedad para tener una percepción de la misma.

Las organizaciones existen en una cultura de origen, y mucho de lo que nosotros encontramos en ella es derivado desde las suposiciones de la cultura de origen.

Pero diferentes organizaciones enfatizarán o ampliarán algunos elementos de una cultura original. Por ejemplo, en las dos compañías anteriormente mencionadas, encontramos más en la primera una versión extrema de la ética libre individual, y en la segunda una versión extrema de la ética autoritaria, ambas de las cuales podemos ver que son derivadas desde la cultura estadounidense.

El problema al descifrar una cultura organizacional en particular entonces es más un mal de suposiciones superficiales las cuales serán reconocidas una vez que sean descubiertas.

## **CAPITULO 2**

### **CARACTERIZACIÓN SOMERA DE LAS EMPRESAS CONSIDERADAS**

**Debido al contrato de confidencialidad que se firmó con cada una de las empresas que colaboraron con este estudio, se tratará a las mismas como empresa A, empresa B y empresa C.**

#### **2.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “A”.**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES**

En el Ecuador, la EMPRESA “A” es caracterizada por manejar un bloque bastante extenso dentro de uno de los parques Nacionales más grandes del país. Inició sus operaciones hace casi 14 años, como una empresa multinacional estadounidense la cual ganó la licitación del bloque dentro del mismo año.

Para su construcción se utilizó tecnología de punta en todas las áreas y principalmente en el oleoducto subfluvial que cruza el río Napo, el cual es considerado una fabulosa obra de ingeniería, dentro de todas las normas vigentes, dando especial énfasis al control ambiental debido a su ubicación en un parque nacional y en una reserva HUAORANI. Con el pasar del tiempo esta empresa fue vendida a accionistas de diferentes nacionalidades, por lo que en el país ya no es conocida con su nombre original.

##### **2.1.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL**

###### **2.1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA “A” EN QUITO**

Durante el recorrido de inducción realizado por las oficinas de la empresa en Quito se observó lo siguiente:

a) La empresa cuenta con varios pisos de un mismo edificio ubicado en el norte de la Capital, cada piso esta dividido en dos alas, en cada ala funciona un departamento diferente perteneciente a la empresa “A”, se debe aclarar que el organigrama que la empresa maneja para las oficinas es diferente del organigrama de la empresa dentro del Bloque, como la tesis será aplicada en el Campo, se tomará en cuenta únicamente el organigrama dispuesto para el Bloque.



b) Existe una o máximo tres oficinas en cada ala del piso las cuales son ocupadas por el jefe del departamento o área, las oficinas permanecen con las puertas abiertas y tienen todas las comodidades de una oficina de lujo estas son: Buena vista hacia los edificios aledaños, escritorios amplios, computadoras personales etc. El resto del personal labora en el mismo piso pero en subdivisiones realizadas por una semi-pared de madera y al igual que la oficina principal cada subdivisión tiene un escritorio, una computadora y demás comodidades. El ala del departamento cuenta con una o dos salas de juntas y una mini-cafetería en donde se encuentra todo lo necesario para un pequeño descanso de actividades y disfrutar de frutas, galletas, agua, bebidas gaseosas, café, te, etc.

c) El acceso a cada dependencia de los diferentes pisos es restringido, antes de ingresar uno debe registrarse en una recepción amplia en donde verifican que no porte armas u objetos corto punzantes, aquí la persona debe anunciarse y una vez que el funcionario de la empresa con el cual usted tiene la cita, entrevista o visita le autoriza el ingreso le entregan una tarjeta la cual debe ser utilizada al entrar al ascensor y habilita únicamente el número del piso al que está autorizado a ingresar. Cuando llega hasta el piso de su destino otro guardia lo atiende en las afueras de la oficina principal y anuncia su llegada abriendo las puertas de la dependencia al digitar un código especial en un cajetín ubicado a un costado de la puerta finalmente después de todo este novedoso y necesario proceso de seguridad ingresa al escritorio de la persona con la que se entrevistará.

d) Por lo que se puede notar al ingresar en las oficinas, la gente tiene un buen ambiente de trabajo, conversan un poco pero realizan su trabajo estrictamente, varios funcionarios de la empresa comentaron que es un poco difícil trabajar con la bulla de los teléfonos cuando suenan y por el susurro de las voces de sus compañeros hablando por el mismo, además de la diferente música que escucha el personal en su computador que aunque es discreta causa distracción, pero que a la final cada uno llega a acostumbrarse y es bonito trabajar en una oficina en la que todos interactúan entre si en vez de azotar las puertas de sus oficinas y pedir a su secretaria no ser molestados.

e) Gracias a varios comentarios obtenidos de los empleados expresaron que los jefes de cada departamento son muy profesionales, respetuosos, amables, dinámicos y sociables.

f) Finalmente en uno de los pisos más altos del edificio se encuentra una oficina amplia y con todas las comodidades y lujos inimaginables la cual es ocupada por los accionistas de la empresa o sus respectivos representantes, expresamente para sus atenciones y requerimientos cuentan con un personal debidamente seleccionado para realizar actividades de apoyo logístico (Conductores, escoltas de seguridad privada, etc.). Por referencias de varias personas que trabajan y colaboran directamente con los accionistas nos comentaron que son personas amables, poco sociables, estrictos y perfeccionistas, como se indicó anteriormente existen accionistas de varios países algunos de los cuales no entienden el Español y tampoco hacen un esfuerzo por aprenderlo, prefieren comunicarse en ingles o en sus idiomas de origen y cuando deben realizar reuniones entre todos los socios, debido a esta diferencia, prefieren contratar traductores.

Nos comentaron además, que los socios de origen oriental son menos estrictos, muchas veces realizan actividades como preparar una taza de café ellos mismos y poco exigentes en lo que a seguridad personal y atenciones se refiere pero eso si son muy minuciosos en todos los aspectos económicos, “Les gusta las cuentas claras y que se les de razones cuando existe perdida de producción” “No aprueban los proyectos someramente, los revisan a conciencia en una reunión entre ellos y luego de analizarlo fríamente, aprueban con cierta duda, puede tratarse de inversiones de un dólar o veinte millones, ellos lo analizan de la misma manera todo” Finalmente nos explicaron que no les gusta el desperdicio de cosas, ni mal gastar el dinero “Ellos no invierten por invertir”.

A diferencia de los accionistas orientales, los socios europeos, norteamericanos y latinoamericanos confían en la gente que trabaja para ellos y en que sus estudios estén bien realizados, son mas exigentes en cuanto a lujos y seguridad personal, un poco derrochadores pero en un buen sentido debido a que todo el exceso extra debe tener algún beneficio para el trabajador más no gastar el dinero injustificadamente, sus colaboradores deben estar pendientes siempre de si necesitan un vaso de agua, café etc. Y la limpieza de las oficinas debe ser realizada por lo menos dos veces al día. Son mas desprendidos con la plata no analizan mucho las inversiones a hacerse, si se trata de cantidades bajas no hace falta que llegue a sus manos, es suficiente con que lo apruebe el gerente

encargado solo consideran y se reúnen cuando se trata de cantidades fuertes de inversión “A partir de los cinco millones de dólares es una buena cantidad como para analizarlo” pero siempre confían en estudios realizados nunca piden revaloración o estudios comparativos.

#### **2.1.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “A” EN EL CAMPO.**

Antes de la descripción es necesario aclarar que la empresa dentro del bloque cuenta con varias sub-empresas o contratistas las cuales deben obligatoriamente según el contrato firmado proveer a su personal de toda la logística necesaria para su desempeño como prácticamente son empresas a parte describiremos únicamente las condiciones de trabajo del personal que labora directamente con la empresa A.

Las apreciaciones que se pudieron realizar en el campo son las siguientes:

- a) El ingreso al bloque es restringido, cuenta con ingeniosos sistemas de seguridad como el detallado anteriormente para las oficinas la diferencia radica en que este sistema se tiene únicamente hasta llegar a la puerta del campamento de ahí en adelante es un poco más libre el tránsito, la ventaja es la ubicación por ser un lugar apartado solo se convive con la selva y con los Huaoranies.
- b) Las oficinas son muy similares a las de Quito con la diferencia de que no se encuentran en un edificio grande sino en estructuras adaptadas para su funcionamiento en campo pero son equipadas con todo lo necesario: computadoras, escritorios, sala de juntas, mini-cafetería además de contar con un excelente sistema de ventilación debido al fuerte calor que invade la zona.
- c) La empresa dentro de su bloque cuenta con una planta de destilación de petróleo denominada “Top plant” de donde se extrae el diesel para ser utilizado en los diferentes equipos, además de una planta de separación la cual extrae el agua del crudo y los sedimentos sólidos que salen junto con este, desde un cuarto de control principal se monitorea todos los equipos con los que cuentan cada una de las estaciones de bombeo.
- d) En cuanto a las habitaciones en las que se hospedan el personal directo de la empresa son amplias, cómodas, acogedoras y prácticamente nuevas, tienen la categoría de un hotel de cuatro estrellas, cama suave, baño privado con agua caliente, sistemas de ventilación, aire acondicionado y televisión (programación nacional e internacional). En su mayoría son habitaciones dobles.

Los coordinadores y el gerente de campo cuentan con habitaciones más sofisticadas las cuales tienen una cama de dos plazas y a parte de los beneficios de las habitaciones anteriores tienen un mini refrigerador con frutas, galletas, agua, bebidas gaseosas, etc. Y teléfono propio.

e) La limpieza de la habitación se la realiza una vez al día por personal de una contratista de la empresa A, se cambian sabanas, se desinfecta y purifica la habitación diariamente.

f) En cuanto a la ropa de cada trabajador, esta es llevada por el personal de limpieza a la lavandería en donde se cuenta con una serie de lavadoras, secadoras y planchas que facilitan el trabajo y permiten que esté la ropa lista a las once de la mañana cada día.

g) Finalmente en cuanto a la alimentación se sirven todas las comidas en el llamado “Bufete” existe variedad de frutas, dos clases de sopas, tres clases de carnes, varios tipos de ensaladas, postres y bebidas, además de aderezos, etc.

#### **2.1.2.3. BENEFICIOS QUE LA “EMPRESA A” OTORGA A SUS EMPLEADOS:**

a) Beneficios legales.

b) Seguro médico privado.

c) Utilidades anuales.

d) Bonos de campo.

e) Planes corporativos con casas comerciales y de salud. (Celulares, tarjetas de afiliación, tarjetas de beneficio, etc.).

f) Tarjetas de crédito empresariales.

g) Capacitación continua dentro y fuera del país.

h) Ascensos y promociones.

i) Transporte aéreo desde Quito hacia los diferentes campos.

## **2.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “B”.**

### **2.2.1. ANTECEDENTES**

En el Ecuador, la EMPRESA “B” es caracterizada por manejar áreas y campos muy extensos, por eso se dice que es la empresa más grande del país. En esta empresa existen 5 áreas las cuales son: Lago Agrio, Shushufinfi, Libertador, Auca y Sacha. Pero cada una de estas áreas esta formada por varios campos de un total de 35. Sus campos se encuentran en parques nacionales, en ciudades de la región oriente y en ciudades de la región costa, por lo que es la única empresa que debe lidiar y negociar con varias culturas del Ecuador.

Inició sus operaciones hace muchos años, como una empresa multinacional estadounidense pero en el año en el que caduco su contrato paso a manos de un nuevo grupo recién formado pero con excelente visión profesional.

### **2.2.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL**

#### **2.2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA “B” EN QUITO**

Lamentablemente la empresa “B” no nos proporciono una visita a sus instalaciones en Quito justificándose en que como es una empresa muy grande tienen varios edificios en los cuales funcionan sus oficinas en Quito, por este motivo no se pudo analizar el desarrollo de la cultura en la ciudad capital.

#### **2.2.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “B” EN EL CAMPO.**

Lo que mas nos llamo la atención dentro de esta empresa fue que en las instalaciones, las oficinas en el campo cuentan con una secretaria para cada funcionario principal, por lo que sus oficinas parecen estar en la ciudad capital por tanto personal femenino en el área administrativa, esto no ocurre cien por ciento en el área técnica donde el ingreso de mujeres es mucho mas reducido. Además se permite hacer pasantias de las chicas de las ciudades aledañas que sigan carreras afines a secretariado, esto se califico como algo positivo que hace la empresa ya que las secretarias al igual que las pasantes deben obligatoriamente vivir en las ciudades aledañas para que su trabajo sea diario y no por turnos, con esto la empresa contribuye en gran manera al desarrollo de las ciudades y de su gente.

Las apreciaciones que se pudieron realizar en el campo son las siguientes:

a) El ingreso a las instalaciones es abierto si usted llega desde Quito ya que el avión arriba al aeropuerto de la empresa, no al de la ciudad, se tienen pocos o

casi nada de chequeos dentro del aeropuerto de la empresa, la gente es más confiada pero de igual manera menos precavida.

b) Las oficinas son muy similares a oficinas de cualquier empresa en Quito, con la diferencia de que no se encuentran en edificios de varios pisos sino de máximo hasta de dos pisos, son construcciones ya no modernas y la decoración de su interior es ya muy tradicional. Sus mobiliarios notan el pasar de años de trabajo de la empresa y en general se visualizan como oficinas rústicas y antiguas. No en todos los escritorios se puede encontrar computadores, cada jefe es encargado de llevar su computador personal y en el caso de que existan en los escritorios, funcionan con sistemas ya antiguos y son muy lentos. Finalmente se pudo observar que la distribución de las oficinas permite que cada funcionario trabaje a puerta cerrada y su comunicación al exterior sea a través de su secretaria.

c) La empresa no permitió que se realizara un recorrido técnico por sus instalaciones por lo que no fue posible extraer información del proceso en si que tienen el crudo desde su extracción hasta su entrega o embarque.

d) En cuanto a las habitaciones en las que se hospeda el personal de la empresa: estas son amplias, cuentan con baño privado, tienen la categoría de un hotel de tres estrellas, cama no tan cómoda, agua caliente, sistemas muy antiguos de ventilación y aire acondicionado, depende de cada trabajador llevar su propia televisión o radio para uso personal (programación nacional únicamente). En su mayoría son habitaciones dobles y se puede decir que son ya algo antiguas.

e) La limpieza de la habitación se la realiza una vez al día por personal de una contratista de la empresa B, se cambian sábanas, se desinfecta y purifica la habitación diariamente.

f) En cuanto a la ropa de cada trabajador, esta es llevada por el personal de limpieza a la lavandería en donde se cuenta con una serie de lavadoras, secadoras y planchas que facilitan el trabajo y permiten que esté la ropa en la tarde de cada jornada de trabajo.

g) En cuanto a la alimentación se sirven todas las comidas en el llamado "Bufete" existe variedad de frutas, dos clases de sopas, tres clases de carnes, varios tipos de ensaladas, postres y bebidas, además de aderezos, etc.

f) Finalmente para la distracción y relajación de cada trabajador existe dentro del campamento gimnasio, piscina, canchas de fútbol, volley, tennis y básquet, además de un cómodo club en el cual se encuentra el cine nocturno y mesas de billar, pin-pon, etc.

#### **2.2.2.3. BENEFICIOS QUE LA “EMPRESA B” OTORGA A SUS EMPLEADOS:**

- a) Beneficios legales.
- b) Seguro médico privado.
- c) Dieciocho sueldos anuales.
- d) Bonos de campo.
- e) Tarjetas de crédito empresariales.
- f) Transporte aéreo desde Quito hacia los diferentes campos.

### **2.3. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “C”.**

#### **2.3.1. ANTECEDENTES**

En el Ecuador, la EMPRESA “C” es caracterizada por manejar tres de los bloques más extensos de la amazonía. En esta empresa trabajan como empleados directos para campo 215 personas en los tres bloques, el resto del personal es tercerizado y en algunos casos hasta cuarterizados. De los tres bloques administrados por la empresa, dos se encuentran en parques y reservas nacionales y uno en ciudades de la región oriente por lo que la empresa negocia diariamente requerimientos de dos culturas muy importantes del país.

Inició sus operaciones hace ya varios años, como una empresa multinacional Canadiense pero hace poco tiempo fue adquirida en su totalidad por varios accionistas asiáticos los cuales mantienen una cultura organizacional completamente piramidal.

#### **2.3.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL**

##### **2.3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA “C” EN QUITO**

Durante una de las visitas realizadas a las oficinas de la empresa en Quito para realizar tramites de permiso y autorización para aplicar el estudio, se pudo observar que cuenta con una infraestructura y mobiliario de primera, la empresa “C” tiene como oficinas principales dos pisos completos en uno de los mejores edificios de la capital, éstas cuentan con sistemas de seguridad muy desarrollados tecnológicamente, cada una de las oficinas cuenta con excelentes comodidades, computadores de primera y un mini bar. Los accionistas y

principalmente el presidente de la compañía tienen oficinas similares a las del resto de empleados y en la misma planta que ellos no hacen diferencia alguna en cuanto a sus comodidades y las de los demás, inclusive tienen una secretaria general y no tantos asistentes personales como en otras empresas del país. Adicionalmente en esta visita se pudo obtener varias referencias del comportamiento de los jefes de la cultura, en este caso, de los accionistas de la empresa las cuales podemos resumir en varios puntos:

- a) La organización se maneja de forma estrictamente piramidal. Es decir que ninguna decisión es aprobada sin antes haber sido discutida por el presidente de la empresa y sus accionistas principales.
- b) Los accionistas y por ende el presidente nunca aprueba un proyecto por el simple hecho de que genera buenas ganancias siempre toman en cuenta varios puntos como: costos, costo-beneficio, beneficio para los trabajadores, etc.
- c) Los accionistas son muy poco exigentes en tratos reverenciales por parte de los trabajadores, son muy humildes y sencillos pero eso sí, si ellos detectan desperdicio de material, dinero o tiempo son muy estrictos a la hora de aplicar sanciones. Entienden muy poco español y exigen traductores para cada reunión y traductores personales porque no hacen mucho empeño en aprender el idioma, para ellos no es tan importante.

#### **2.3.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “C” EN EL CAMPO.**

La empresa “C” como se trató de indicar anteriormente es muy extensa y adinerada por lo que incluso cuenta con un aeropuerto privado en cada bloque y las normas de seguridad para el ingreso del personal son realizadas en Quito por trabajadores de la aerolínea VIP la cual maneja el contrato para el transporte del personal directo e indirecto de la empresa hacia los diferentes bloques, por esta razón al llegar al aeropuerto de su destino ya no se debe volver a pasar chequeos y más chequeos de seguridad, cada persona llega y se dirige a su lugar de trabajo, el aeropuerto no está lejos de los campamentos pero aun así existe un recorrido que traslada a todo el personal.

La empresa “C” nos proporcionó inicialmente una visita al bloque donde se encuentra el principal hombre en campo llamado generalmente “Gerente de Campo” el mismo que dirige los tres bloques y que para el transporte entre un bloque y otro utiliza un helicóptero adquirido por la empresa para facilitar visitas



diarias del gerente de campo a cada bloque y así mantener el control de toda la empresa “C”, el ingeniero nos recibió muy amablemente y nos explico el organigrama de la empresa y facilito un recorrido por las instalaciones del bloque las cuales nos aclaro son muy parecidas a los otros dos bloques administrados por la empresa.

Las apreciaciones que se pudieron realizar en el campo son las siguientes:

- a) Las habitaciones tienen todas las comodidades, no existe diferencia alguna entre las habitaciones de los trabajadores y la de los accionistas o la del presidente de la empresa. Todas cuentan con una cama confortable, baño privado, televisión con Directv, teléfono, clóset, mini-componente, mini-bar.
- b) La comida es excelente, en el desayuno se tiene una variedad de frutas, jugos, platos fuertes, varias clases de pan etc. En el almuerzo al igual que en la merienda se tiene varios tipos de sopas, platos fuertes, ensaladas, jugos, etc.
- c) Las habitaciones son aseadas dos veces al día y la ropa se la recoge en la mañana para ser lavada y se la entrega en la tarde, lavada, planchada y suavizada.
- d) Los campamentos cuentan con distracciones para después de la jornada de trabajo entre estas se encuentran: piscinas, canchas de básquet, volley, fútbol, tennis, pin-pon, futbolín, sauna, turco, hidromasaje, etc.
- e) Finalmente algo que nos llamo mucho la atención fue que varios accionistas trabajan en campo supervisando tareas de perforación o levantamiento de proyectos, pero ellos no piden seguridad personal especial ni tratos especiales por parte de los trabajadores, al contrario son amigables aunque entienden muy poco el español y se sienten como un trabajador mas del grupo.

#### **2.3.2.3. BENEFICIOS QUE LA “EMPRESA B” OTORGA A SUS EMPLEADOS:**

- a) Beneficios legales.
- b) Seguro médico privado.
- c) Utilidades anuales.
- d) Bonos de campo.
- e) Planes corporativos con casas comerciales y de salud. (Celulares, tarjetas de afiliación, tarjetas de beneficio, etc.).
- f) Tarjetas de crédito empresariales.

- g) Capacitación continua dentro y fuera del país.
- h) Ascensos y promociones.
- i) Transporte aéreo desde Quito hacia los diferentes campos.

## CAPITULO 3

### DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS

#### 3.1. GENERALIDADES

Nuestro estudio se llevará a cabo en el departamento de “Mantenimiento” de las tres empresas petroleras que colaborarán con nosotros, para poder tomar esta decisión se analizaron varios puntos los cuales se exponen a continuación:

- Según el organigrama que lleva cada empresa, el cual se detalla y analiza más adelante, en el departamento de “Mantenimiento” de las mismas, se encuentran laborando en su mayoría ingenieros mecánicos, esto se podrá comprobar posteriormente realizando el estudio propuesto, pero inicialmente nos hemos guiado por las directrices proporcionadas por cada uno de los gerentes de campo de las diferentes empresas.
- Las empresas que se analizarán, debido a que están ubicadas en el Oriente Ecuatoriano, usan el sistema “Back to Back”, con turnos de trabajo de quince días laborando y quince de descanso, pero existen excepciones en una de las empresas donde sus trabajadores hacen turnos de ocho días de trabajo y ocho de descanso o trabajan 4 días sin back, esto también fue un punto importante de análisis ya que se pretende que toda la gente que colaborará con el estudio, se encuentre en el mismo turno cada vez que se requiera el ingreso a las diferentes empresas para el acceso a la información.
- El organigrama tomado en cuenta para el estudio, fue determinado únicamente según la organización de la empresa dentro de cada campo o bloque, en el mismo no está tomado en cuenta el personal que labora en las oficinas o sucursales principales de la empresa en la ciudad capital.

### 3.2. DETERMINACIÓN DEL GRUPO EN LA EMPRESA “A”

#### 3.2.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA “A”

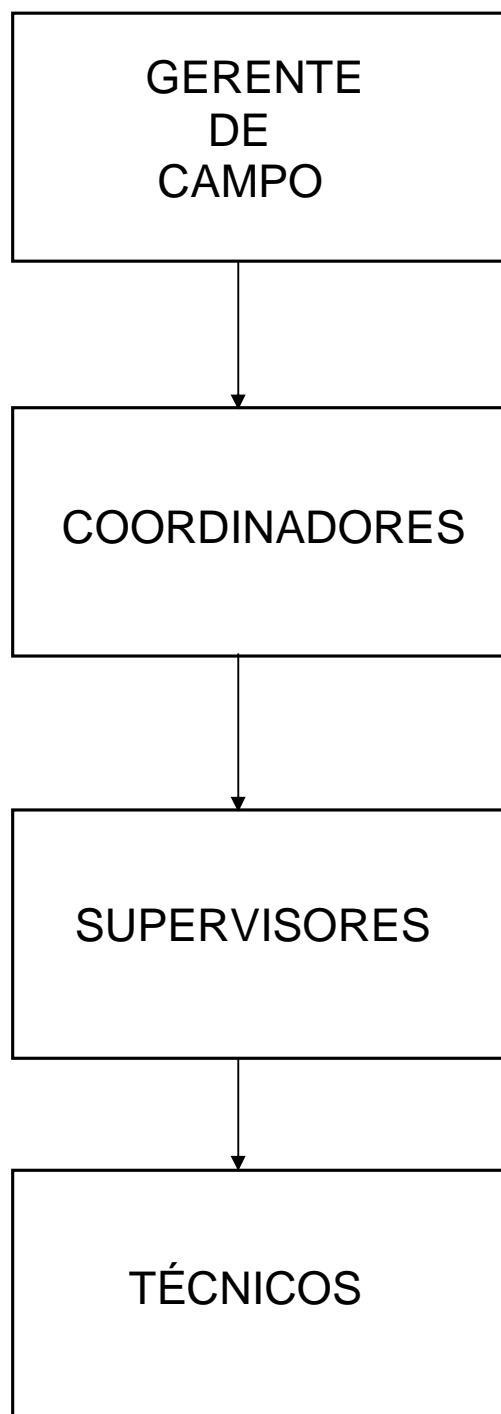


Figura 3.1: Organigrama general de la empresa “A”.

### 3.2.2. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA "A"

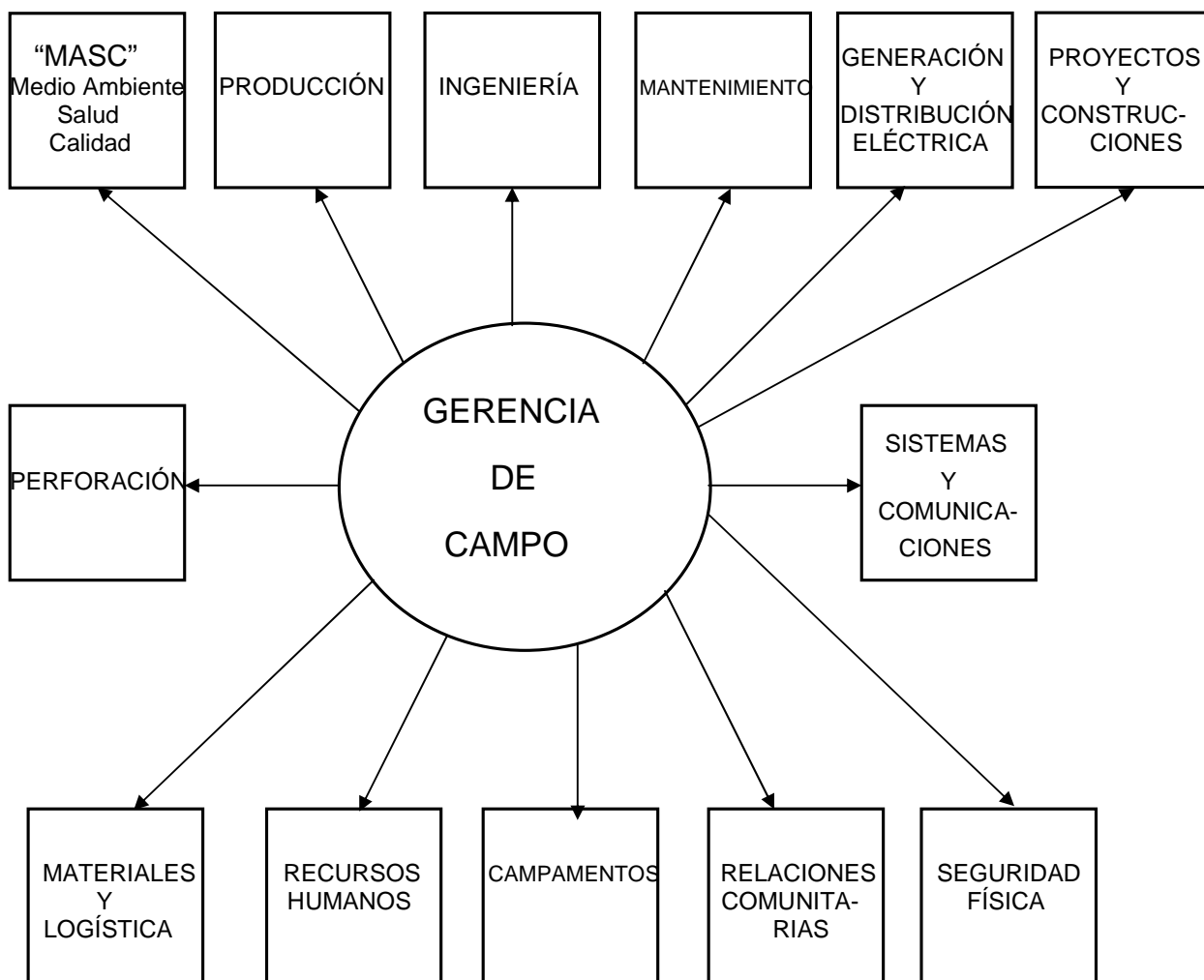
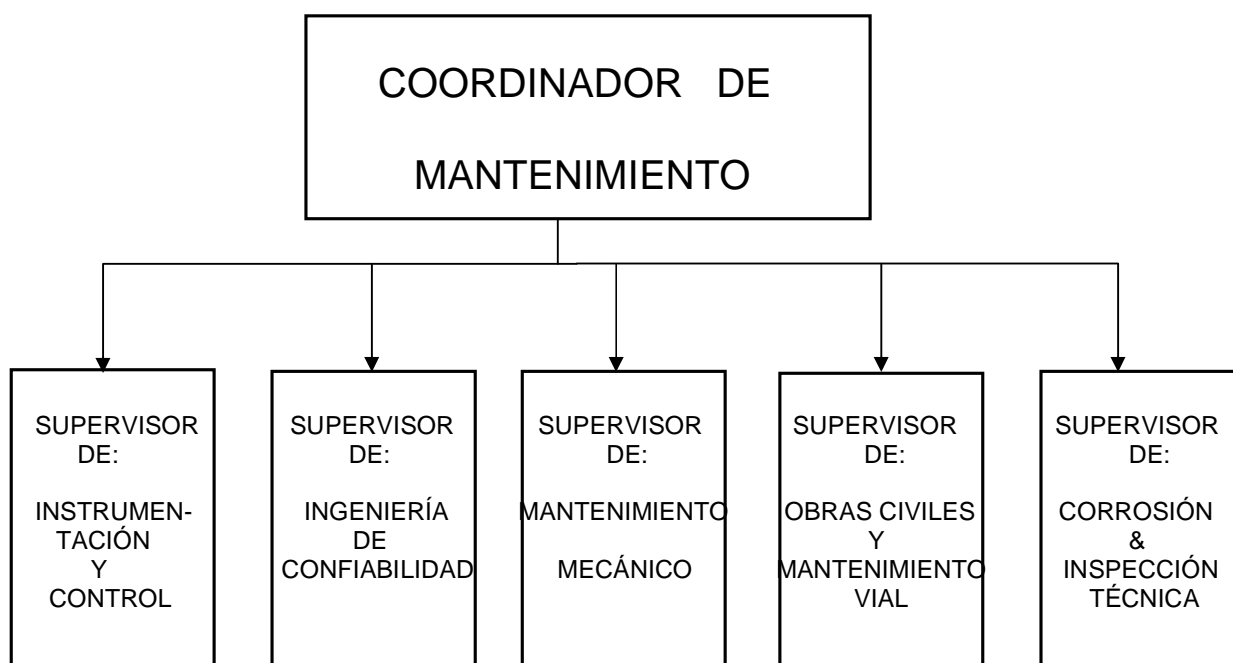


Figura 3.2: Organigrama departamental de la empresa "A".

**3.2.3. ORGANIGRAMA DE LOS SUBDEPARTAMENTOS PERTENECIENTES AL DEPARTAMENTO DE “MANTENIMIENTO” DE LA EMPRESA “A”**



**Figura 3.3: Organigrama de los subdepartamentos pertenecientes al departamento de mantenimiento de la empresa “A”.**

### 3.3. DETERMINACIÓN DEL GRUPO EN LA EMPRESA “B”

#### 3.3.1. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA “B”

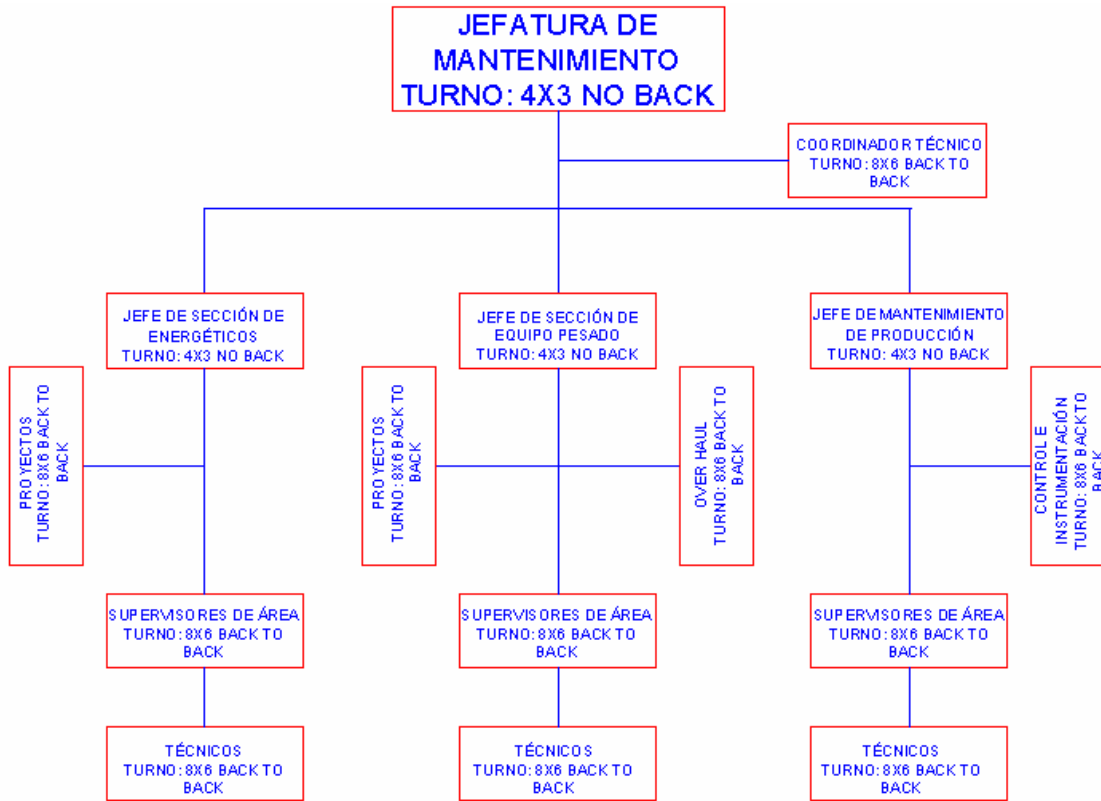


Figura 3.4: Organigrama departamental de la empresa “B”.

### 3.4. DETERMINACIÓN DEL GRUPO EN LA EMPRESA “C”

#### 3.4.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA “C”

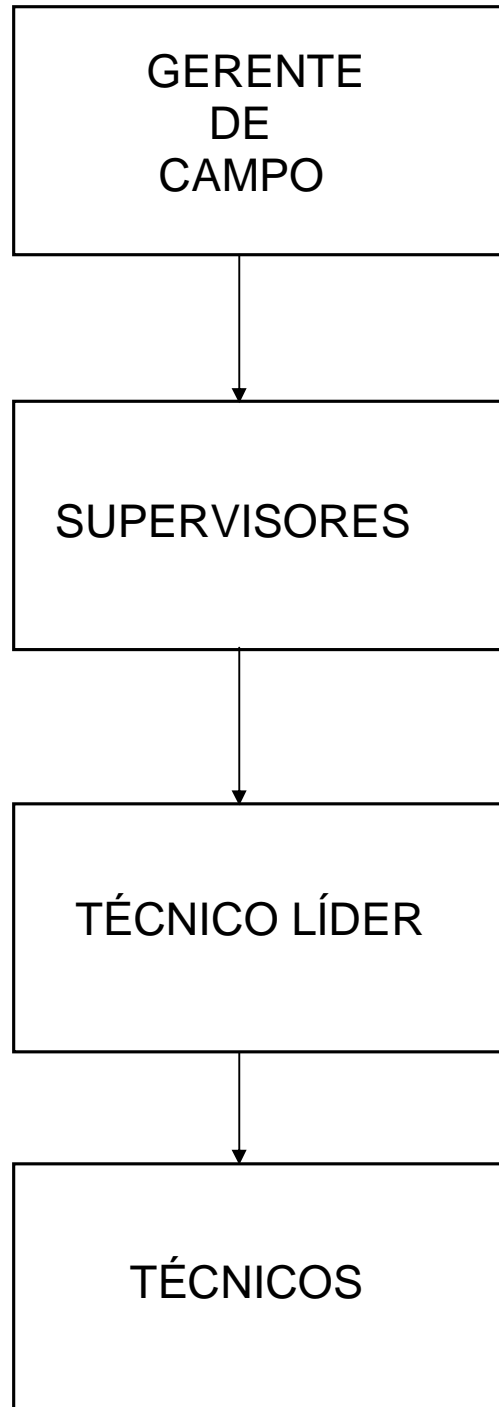


Figura 3.5: Organigrama general de la empresa “C”.



### 3.4.2. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA "C"

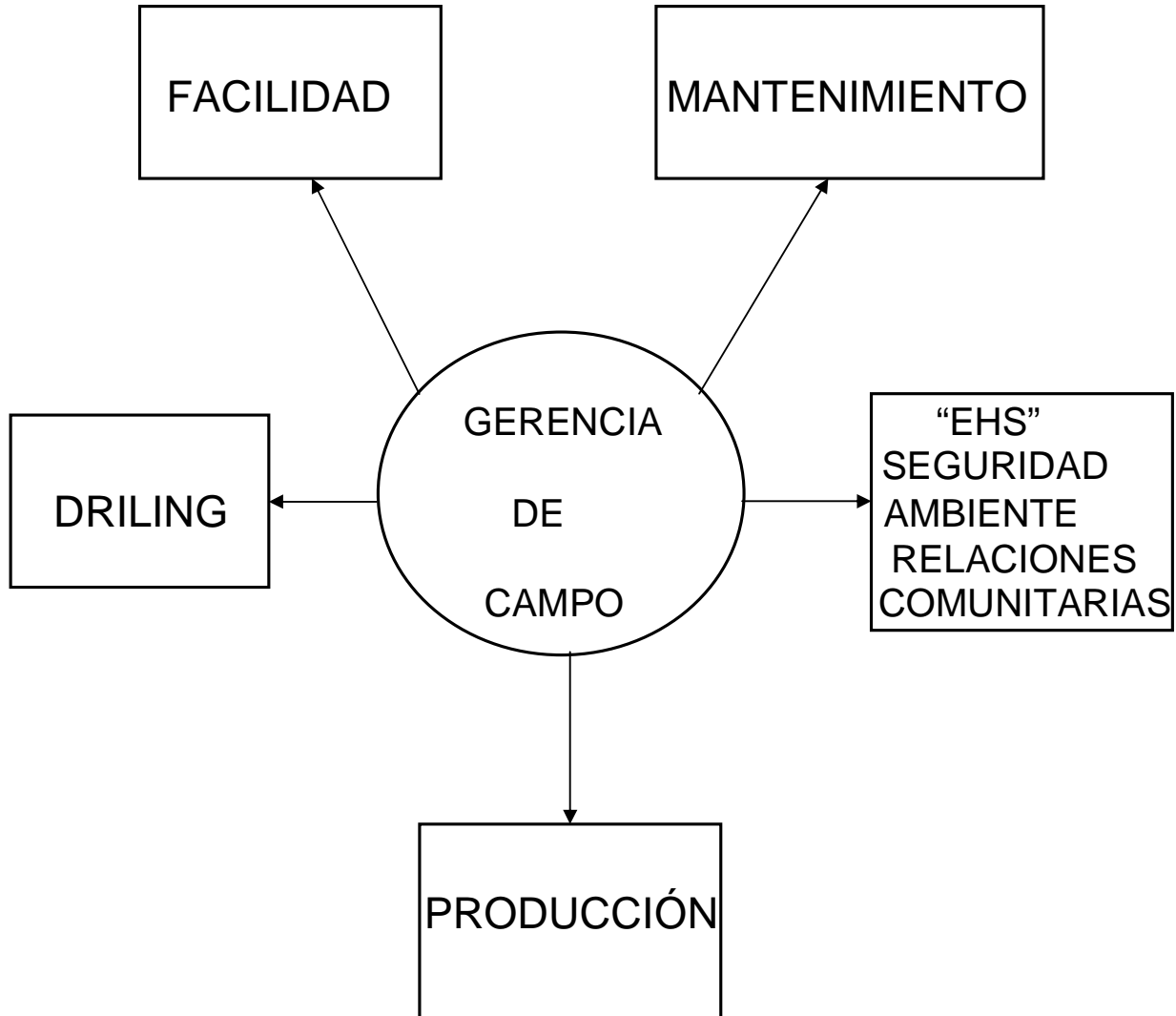
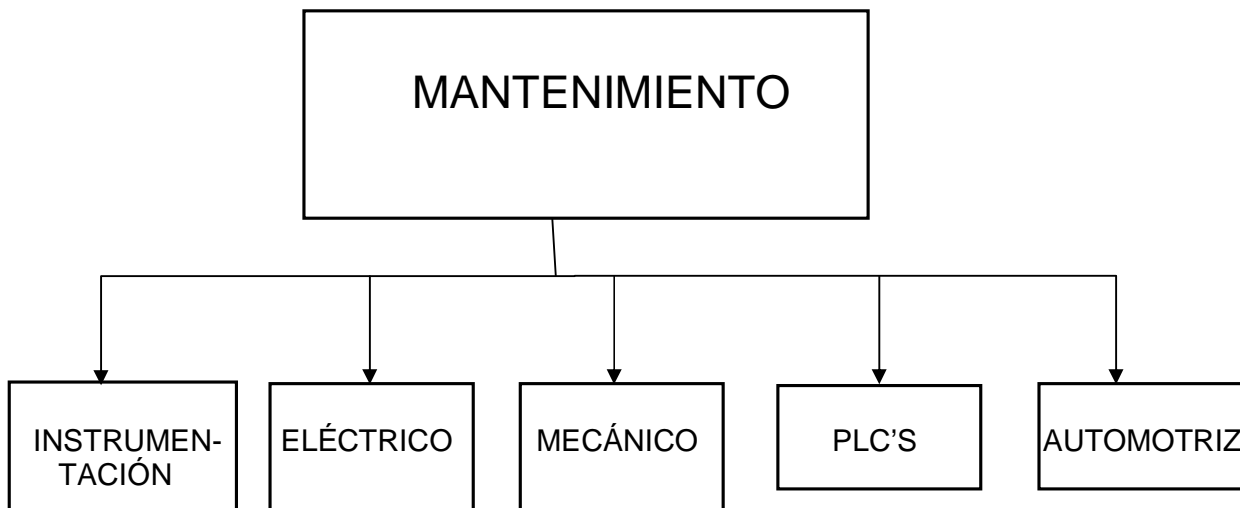


Figura 3.6: Organigrama departamental de la empresa "C".

### 3.4.3. ORGANIGRAMA DE LOS SUBDEPARTAMENTOS PERTENECIENTES AL DEPARTAMENTO DE “MANTENIMIENTO” DE LA EMPRESA “C”



**Figura 3.7: Organigrama de los subdepartamentos pertenecientes al departamento de mantenimiento de la empresa “C”.**

### 3.5. DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS FINALES

Basados en los puntos analizados y los organigramas presentados anteriormente se concluyó que la aplicación de la metodología de acceso a la información se la realizará en el departamento de “Mantenimiento” y a un grupo estratificado de la siguiente manera para cada empresa.

### 3.5.1. DETERMINACIÓN DEL GRUPO FINAL DE LA EMPRESA “A”

**TABLA 3.1: GRUPO FINALMENTE DETERMINADO DE LA EMPRESA “A”**

<b>CARGO QUE OCUPA DENTRO DE LA EMPRESA</b>		<b>NÚMERO DE PERSONAS A ENTREVISTAR</b>
Gerente de Campo		1
Coordinador del departamento de mantenimiento		1
<b>Área:</b>	<b>Instrumentación</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		1
Técnicos		3
<b>Área:</b>	<b>Confiabilidad</b>	
Supervisor		1
Técnicos		4
<b>Área:</b>	<b>Mantenimiento Mecánico</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		2
Técnicos		6
<b>Área:</b>	<b>Corrosión e Inspección Técnica</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		1
Técnicos		2
Ayudantes de Técnicos		2
<b>Área</b>	<b>Obras civiles y mantenimiento vial</b>	
Supervisor		1
<b>TOTAL DE PERSONAS A ENTREVISTAR:</b>		<b>28</b>

### 3.5.2. DETERMINACIÓN DEL GRUPO FINAL DE LA EMPRESA “B”

**TABLA 3.2: GRUPO FINALMENTE DETERMINADO DE LA EMPRESA “B”**

<b>CARGO QUE OCUPA DENTRO DE LA EMPRESA</b>		<b>NÚMERO DE PERSONAS A ENTREVISTAR</b>
Jefatura de Mantenimiento		1
Coordinador Técnico		1
<b>Área:</b>	<b>Energéticos</b>	
Jefe de Sección		1
Supervisor de Área		1
Técnicos		7
<b>Área:</b>	<b>Equipo Pesado</b>	
Jefe de Sección		1
Supervisor de Área		1
Técnicos		5
<b>Área:</b>	<b>Mantenimiento de Producción</b>	
Jefe de Sección		1
Supervisor de Área		1
Técnicos		6
<b>TOTAL DE PERSONAS A ENTREVISTAR:</b>		<b>26</b>

### 3.5.3. DETERMINACIÓN DEL GRUPO FINAL DE LA EMPRESA “C”

**TABLA 3.3: GRUPO FINALMENTE DETERMINADO DE LA EMPRESA “C”**

CARGO QUE OCUPA DENTRO DE LA EMPRESA		NÚMERO DE PERSONAS A ENTREVISTAR
Gerente de Campo		1
<b>Área:</b>	<b>Eléctrica</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		1
Técnicos		3
<b>Área:</b>	<b>Mecánica</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		1
Técnicos		3
<b>Área:</b>	<b>Instrumentación</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		1
Técnicos		3
<b>Área:</b>	<b>PLC'S</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		1
Técnicos		3
<b>Área</b>	<b>Automotriz</b>	
Supervisor		1
Técnico Líder		1
Técnicos		3
<b>TOTAL DE PERSONAS A ENTREVISTAR:</b>		<b>26</b>

## **CAPITULO 4**

### **FORMULACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

##### **4.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Recordando que “Un problema bien definido es un problema casi resuelto”, debemos tomar en cuenta los siguientes puntos para la formulación de la metodología de acceso a la información:

- El propósito del estudio.
- Los antecedentes de información relevante.
- Qué información es necesaria.
- Cómo se utilizará en la toma de decisiones.
- Es necesario definir el problema muy cuidadosamente y que esté de acuerdo a las necesidades de investigación.
- Es necesario conocer con precisión las decisiones que se van a tomar con la información objetiva.
- Se debe mediar entre definiciones muy amplias del problema o muy estrechas.
- Se debe decidir que es lo que verdaderamente se necesita conocer de lo que sería simpático conocer.
- Una buena definición del problema asegura que el proyecto de investigación tenga éxito.

##### **4.1.2. DESARROLLO DE UN PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para el desarrollo de un planteamiento del problema se debe formular el objetivo de la investigación o la estructura teórica, para esto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- 1) Preparara preguntas e hipótesis a investigar.
- 2) Identificar características o factores que puedan influir en el diseño de la investigación.
- 3) Este proceso está guiado por el análisis que se llevará a cabo con gerentes y expertos de la industria, el análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y las consideraciones prácticas.

## 4.2. DESARROLLO DEL PLAN

El diseño del plan de investigación a aplicar necesita decisiones sobre:<sup>9</sup>

- Fuentes de información:
  - a) Fuentes secundarias: Información existente
  - b) Fuentes primarias: Información que se recoge con fines específicos
- Método de Investigación:
  - a) Exploratoria.- La cual comprende:
    - 1) Datos secundarios
    - 2) Observación
    - 3) Grupos de enfoque
    - 4) Entrevistas a profundidad
  - b) Cuantitativa Descriptiva
  - c) Causal
- Instrumento de investigación:
  - a) Cuestionarios
  - b) Aparatos mecánicos
- Plan de muestreo:
  - a) Unidad de muestreo
  - b) Tamaño de la muestra
  - c) Procedimiento de muestreo:
    - 1) Muestra probabilística.
    - 2) Muestra no probabilística.
- Métodos de Contacto:
  - a) Cuestionario por correo
  - b) Cuestionario por teléfono
  - c) Cuestionario personal
  - d) Cuestionario por e-mail.

## 4.3. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS

Para esto debemos tomar en cuenta principalmente la fuerza de trabajo en el campo la cual constituyen:

---

<sup>9</sup> FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004

- a) Entrevistadores que hacen entrevistas personales  
(En los hogares, centros comerciales o asistidas por computador)
- b) Entrevistadores por teléfono  
(Telefónicas y telefónicas asistidas por computador)
- c) Por correo.

La selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo, ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.

- En las encuestas personales los errores más comunes son:
  - 1.- Algunos responsables no son encontrados y hay que volver hasta encontrarlos o reemplazarlos.
  - 2.- Otros se niegan a contribuir.
  - 3.- Respuestas tendenciosas y/o deshonestas.
- En las encuestas por teléfono:
  - 1.- Las encuestas deben ser cortas
  - 2.- Los encuestados pueden estar distraídos.
- En las encuestas auto-administrados:
  - 1.- La respuesta de los encuestados puede ser muy baja.
  - 2.- Los encuestados podrían no entender el cuestionario.

#### **4.4. PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Una vez recolectada la información, ésta pasa a un proceso de:

- a) Validación
- b) Edición
- c) Codificación.

Los datos son codificados e ingresados a sistemas computarizados para tabular y procesar la información. En esta etapa se obtienen frecuencias, porcentajes, promedios, medidas de dispersión. Esto se lo aplicara directamente en nuestro estudio para facilitar la tabulación de datos y evitar errores en los porcentajes presentados en el capítulo 6, pero la elaboración del programa no será presentado como parte de la tesis ya que es más una herramienta de ayuda para la obtención de porcentajes arrojados por las encuestas.

También se puede utilizar herramientas estadísticas más avanzadas que de más significado a la investigación:

- 1.-Regresión Múltiple



- 2.-Análisis discriminatorio.
- 3.-Análisis de factores (factorial)
- 4.-Análisis Multivariado.

#### **4.5. PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Consignar de manera específica, las preguntas que se identificaron durante la investigación:

- 1.- El planteamiento
- 2.- El diseño de la investigación.
- 3.- La recopilación de datos
- 4.- Los procedimientos de análisis de datos adoptados.
- 5.- La presentación de los resultados y los hallazgos más importantes.

Los hallazgos deberán presentarse en un formato comprensible a fin de que sean más accesibles a los interesados.

Los resultados deben ser presentados de la manera menos complicada.

Se debe resumir los principales hallazgos que sean relevantes para la toma de decisiones importantes.

Un estudio de este tipo es útil cuando reduce la incertidumbre respecto a la adecuación de las acciones a tomar.

#### **4.6. INVESTIGACION EXPLORATORIA**

##### **4.6.1. CLASES DE INVESTIGACION EXPLORATORIA**

- Datos secundarios.
- Investigación Cualitativa: a) Grupos de enfoque, b) Entrevistas a profundidad, y c) Técnicas Proyectivas.

##### **4.6.2. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA<sup>10</sup>**

- Formular un problema o definirlo de manera más precisa.
- Identificar cursos alternativos de acción.
- Desarrollar hipótesis.
- Ganar comprensión para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para una investigación posterior.

---

<sup>10</sup> FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004

### **4.6.3. SESIONES DE GRUPO**

La investigación mediante sesiones de grupo es un paso exploratorio muy útil que debe considerarse antes de diseñar una investigación a gran escala, ya que proporciona introspectivas respecto a las impresiones de los integrantes del grupo u organización, sus actitudes y reacciones, las cuales serán importantes para la definición de los puntos que se van a investigar con mayor formalidad.

Los grupos de enfoque son además útiles cuando la empresa desea explorar un tema, obtener algunas sugerencias o generar opiniones.

Pueden constituir un medio interesante para captar el lenguaje empleado por los miembros del grupo cuya cultura se estudia a fin de saber como habla la gente de diferentes temas. Pero una empresa no puede usarlos por sí solos para llegar a ninguna conclusión, extraer ninguna inferencia verdadera ni tomar ninguna decisión.

#### **4.6.3.1. VENTAJAS DE LAS SESIONES DE GRUPO<sup>11</sup>**

- Sinergismo.- Mayor discernimiento de la información de ideas
- Técnica de bola de nieve.- El comentario de una persona da lugar a una reacción en cadena.
- Estimulación.- Conforme aumenta la emoción por el tema, los participantes quieren expresar sus ideas y exponer los sentimientos.
- Descubrimientos casuales.- Es más probable que las ideas surjan de manera casual en grupo que en entrevistas individuales.
- Estructura.- La entrevista de grupo permite flexibilidad en los temas tratados y profundidad en su tratamiento.
- Velocidad.- La recopilación y el análisis de los datos se lleva a cabo de forma relativamente rápida.

#### **4.6.3.2. DESVENTAJAS DE LAS SESIONES DE GRUPO**

- Mal uso.- Cuando sus resultados se consideran decisivos en lugar de explicativos.
- Juicio equivocado.- Los hallazgos a través de esta técnica son más susceptibles a juzgarse de manera equívoca que en otras técnicas.

---

<sup>11</sup> FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004

- Confusión.- La naturaleza no estructurada de las respuestas dificulta la codificación, análisis e interpretación.
- No son representativos.- Debido al tamaño de la muestra, los resultados de la investigación cualitativa no son representativos y no pueden proyectarse. Los resultados de los grupos de enfoque no deben ser la única base para la toma de decisiones.

#### 4.6.3.3. DINÁMICAS APLICADAS EN SESIONES DE GRUPO<sup>12</sup>

Tomando en cuenta los conceptos y ventajas anteriormente expuestos sobre las sesiones de grupo, se han escogido algunas dinámicas con las cuales trabajaremos:

Nombre de la Dinámica # 01: IMAGINÁNDONOS

Metodología: Sentados en el suelo todos los integrantes conforman un círculo o una rueda, se toman de las manos y van a expresar uno por uno las imágenes o escenas que vayan surgiendo espontáneamente.

Procesamiento: 1) ¿Qué dicen de cada uno estas fantasías?

2) ¿A qué se deben estas imágenes en nuestras mentes?

3) ¿Son éstas, el reflejo de necesidades profundas?

Nombre de la Dinámica # 02: HACIENDO SE CONOCER

Metodología: Cada persona escribe en un papel cuatro cosas sobre sí mismo observados por las personas que lo conocen. Se tratará de escribir aspectos que usted acepte o consideren exactos y que coincidan con su manera de ser.

Al reverso de la hoja, escribirá cuatro cosas sobre usted mismo, y que cree que son conocidas por las otras personas.

Luego de terminarse elegirá un compañero, se intercambiarán los papeles y conversarán sobre los puntos anotados por cada uno.

Se podrán formular las preguntas que se crean necesarias.

Procesamiento: 1) ¿Qué hemos experimentado al hacernos conocer más?

2) ¿Nos hacemos conocer fácilmente o evitamos que nos conozcan tal como somos?

3) ¿Por qué escondemos ciertos aspectos a los demás?

---

<sup>12</sup> CALDERÓN RAÚL Z. Dinamice su yo y su grupo

4) ¿Los conceptos que los demás se han formulado acerca de nosotros, influyen en el comportamiento diario?

5) ¿Debemos darles mucha o poca importancia, por qué?

Nombre de la Dinámica # 03: LA SOMBRA

Metodología: Cada persona escogerá a otra para formar su pareja.

Una de las personas realizará una serie de movimientos, puede: andar de distintas maneras, pararse, retroceder adelantar la mano, la cabeza, sacar el vientre, acurrucarse, etc.

Hará todo lo que imagine, lo que será repetido en forma semejante por su compañero, como si se tratara de una sombra.

Después se invertirán los papeles.

Procesamiento: 1) ¿Cómo se sintió cada uno?

2) ¿Cómo fuimos nosotros?

3) ¿Cómo actuamos ahora?

4) ¿En la vida real hacemos cosas similares? Ejemplos.

Nombre de la Dinámica # 04: CÓMO DEBERÍA SER UN PÁJARO.

Metodología: Relatar al grupo este pequeño cuento para que sea comentado por todos, relacionándolo con lo que pasa en la vida humana.

“Una vez un hombre encontró a un halcón posado en el borde de su ventana. Nunca antes había visto tan extraña ave. Luego de cortar su pico aristocrático, enderezar y recortar sus garras le dejó en libertad diciendo:

AHORA PARECES MÁS PÁJARO. Alguien ha sido negligente contigo”

Procesamiento: 1) ¿Generalmente hacemos o pretendemos algo similar con los amigos, padres, hijos, parientes?

2) ¿Aceptamos, o no tal como son las demás personas?

3) ¿Respetamos la individualidad de los demás?

#### **4.6.4. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

Es una entrevista personal directa y no estructurada en la que un entrevistador muy hábil hace preguntas a una sola persona para descubrir las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema.

##### **4.6.4.1. VENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.**

- Más profundas que las sesiones de enfoque.
- Las respuestas se atribuyen directamente al participante

- Intercambio libre de información, sin las presiones sociales (del grupo)

#### **4.6.4.2. DESVENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

- Entrevistadores costosos y escasos
- Resultados pueden ser susceptibles a la subjetividad del entrevistador.
- La calidad y profundidad de los resultados dependen de la habilidad y experiencia del entrevistador.
- Los datos son difíciles de interpretarse y analizarse, por lo tanto muchas veces se requiere de un psicólogo.

#### **4.6.5. TÉCNICAS DE PROYECCIÓN**

- La técnica proyectiva es una forma no estructurada e indirecta de hacer preguntas que alienta a los entrevistados que proyecten sus motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos subyacentes respecto a los temas de interés.
- En las técnicas proyectivas se pide a los entrevistados que interpreten el comportamiento de otros.

##### **4.6.5.1. TIPOS DE TÉCNICAS DE PROYECCIÓN**

###### **Técnicas de Asociación**

Se presenta una lista de palabras una por una y se le pide a los entrevistados que contesten lo primero que se le viene a la mente.

###### **Técnicas de determinación**

Se presenta una frase, enunciado o historia y el entrevistado debe concluir. Así mismo deben completar con la primera palabra que le viene a la mente.

###### **Técnicas de construcción**

Se pide a los entrevistados que construyan una respuesta en forma de historia, diálogo o descripción. Las dos técnicas de construcción principales son las técnicas de respuesta a ilustraciones y las pruebas de caricatura.

###### **Técnicas expresivas**

Se presenta una situación verbal o visual y se pide una relación con actitudes y sentimientos de otras personas.

##### **4.6.5.2. VENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS**

- Da respuestas que de otra manera las personas no estarían dispuestas a dar.
- Las respuestas tienden a desviarse menos que con los métodos directos.

- Puede haber una tendencia a responder con menos sesgo en temas delicados y muy personales.
- Muy útiles cuando las creencias, motivaciones y actitudes subyacentes actúan a nivel del subconsciente.

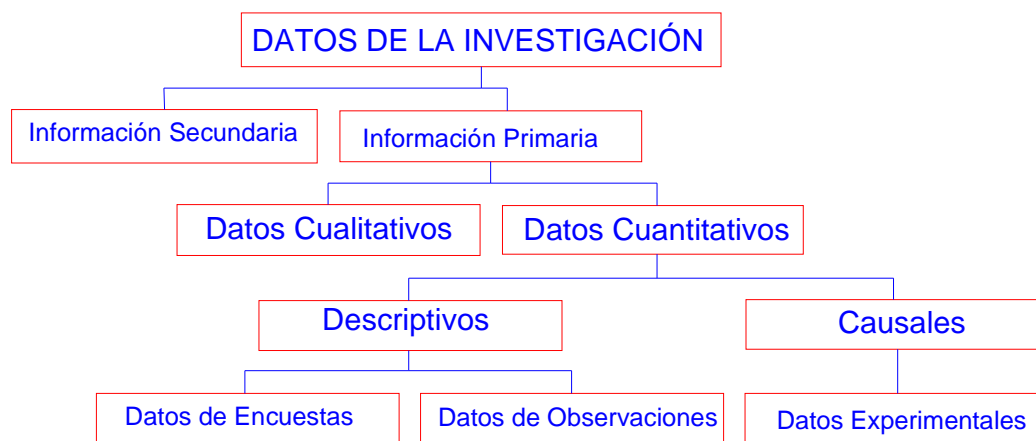
#### 4.6.5.3. DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS

- Entrevistadores e intérpretes muy hábiles y expertos y por ende escasos y costosos.
- Riesgo alto en la interpretación, al ser técnicas abiertas se prestan para que el análisis e interpretación sea subjetiva.

### 4.7. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

#### 4.7.1. CLASIFICACIÓN DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente figura se expondrá la clasificación de los datos de la investigación, el cual ayudará a ilustrar el proceso que se realizará para la obtención de los datos en la investigación cualitativa.

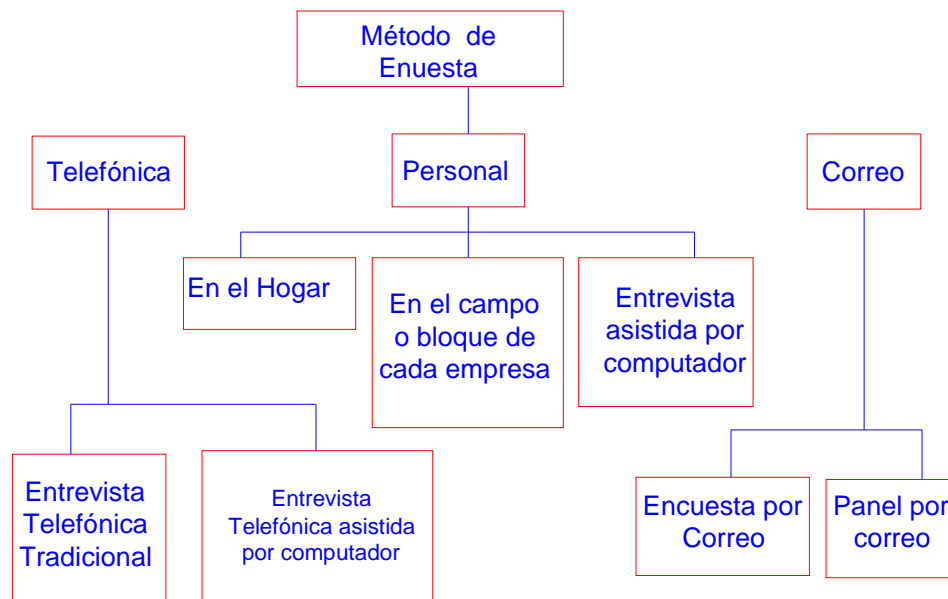


**Figura 4.1: Clasificación de los datos de la investigación**

Como se puede notar, la investigación descriptiva se clasifica en investigación por encuesta y en investigación por observación. Ningún método de encuesta es el mejor para todos los casos y dependiendo del problema, pueden ser apropiados uno, dos o muchos.

#### 4.7.2. INVESTIGACIÓN POR ENCUESTA

En la figura 4.2 se indicará el método de la encuesta a aplicar, con lo cual se escogerá el mejor método que será utilizado en cada empresa, esto dependerá además de las facilidades que proporcione la misma para las visitas requeridas al campo o bloque la cuales incluyen el alojamiento y la comida que será proporcionado por cada empresa para el entrevistador además de otorgarle el tiempo necesario a cada trabajador para dedicarlo al encuestador y obtener resultados sin errores o presiones.



**Figura 4.2: Investigación por encuesta.**

##### 4.7.2.1. CUESTIONARIO

Es la técnica estructurada para recopilar datos, que consisten en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder un entrevistado.

Para la elaboración correcta de un cuestionario se debe evaluar cada uno de los siguientes puntos:

- Especificar la información necesaria
- Especificar el tipo de modelo de la entrevista
- Determinar el contenido de las preguntas individuales
- Diseñar la pregunta para superar la falta de disposición del entrevistado para responder
- Decidir sobre la estructura de la pregunta

- Determinar la redacción de la pregunta
- Acomodar las preguntas en el orden adecuado
- Identificar la forma y disposición
- Reproducción del cuestionario
- Eliminar los problemas mediante la prueba previa

Para determinar el contenido de cada pregunta es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) ¿Es necesaria la pregunta?
- b) ¿Se necesita varias preguntas en lugar de una?
- c) ¿La persona que responderá tiene la información necesaria?
- d) ¿Estaría dispuesto a entregar la información?

Para que el cuestionario a aplicar sea de utilidad, se construirá el mismo con palabras sencillas y fáciles de entender, en lo posible se evitarán palabras o preguntas ambiguas, generalizaciones y estimados y finalmente las preguntas de respuesta doble.

Para que la secuencia del cuestionario sea correcta en un principio se utilizarán preguntas simples pero interesantes y las preguntas difíciles o sensibles se ubicarán al final, tomando en cuenta que no existan saltos o ramales que originen un cambio brusco.

Finalmente, para la forma de respuesta se analizará cada uno de los siguientes tipos de respuesta para escoger el más apropiado:

- Abiertas: Respuesta en sus propias palabras, libre.
- Respuesta Múltiple: Más de dos alternativas fijas, selección múltiple.
- Dicotómicas: Solo dos alternativas fijas.
- Escalas: Conjunto continuo en el que se colocan los objetos medidos

Analizando cada uno de los puntos y conceptos escritos anteriormente y con la base teórica del primer capítulo se resolvió aplicar dos cuestionarios en cada empresa.

El primer cuestionario (Anexo A) sirve para adquirir la información sobre la cultura organizacional de la empresa y el segundo cuestionario (Anexo B) servirá para adquirir información acerca del clima laboral en cada campo o bloque.



## **CAPITULO 5**

### **APLICACIÓN**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Debido a que no se trata de comparar ni tratar a las personas como si fueran máquinas o equipos sino se trata de considerar el recurso humano como seres vivientes que piensan, que sienten, que son inteligentes, que se manifiestan ante los demás con palabras y obras, tomaremos en cuenta en primer lugar varios conceptos que serán de gran ayuda recordarlos durante el desarrollo del estudio en el campo o bloque de cada empresa, los cuales detallaremos a continuación:

#### **5.2. NATURALEZA DE LAS PERSONAS Y DE LAS ORGANIZACIONES**

##### **5.2.1. CONCEPTOS SOBRE LA CONDUCTA HUMANA<sup>13</sup>**

Existen seis conceptos básicos sobre la conducta humana: Diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de las personas.

##### **DIFERENCIAS INDIVIDUALES:**

El primer concepto básico que debemos respetar es que todas las personas son diferentes, que cada individuo es un mundo diferente, que cada persona es única desde su nacimiento. Si no existieran diferencias entre las personas, las podríamos tratar con formas estandarizadas y universales. Como esto no es posible, es necesario tratar a cada persona individualmente.

##### **PERCEPCIÓN:**

Cada una de las personas entiende y ve las cosas de manera diferente. Cada persona tiene distinta personalidad, diferentes necesidades y experiencias.

Las personas tienden a prestar atención a aquellas características de su entorno que son congruentes con sus expectativas. La administración del recurso humano debe aceptar a las personas como seres dotados de emociones y conducirlos de manera individual.

---

<sup>13</sup> FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004

**INDIVIDUO INTEGRAL:**

Cuando contratan una persona, las empresas no contratan un cerebro más o mayores habilidades especiales; contratan individuos integrales.

La vida doméstica no es completamente independiente de la vida laboral, las personas operan como seres humanos completos.

La superación de una persona produce beneficios de crecimiento individual, familiar y así también de la sociedad.

**CONDUCTA MOTIVADA:**

El comportamiento normal de una persona obedece a ciertas causas que pueden relacionarse con sus necesidades y con los resultados de sus actos.

En el caso de las necesidades, lo que motiva a las personas no es lo que otros **CREEN** sino lo que ellos **DESEAN**.

La motivación es esencial para la operación de las organizaciones, no basta con equipos y tecnología de gran calidad, si el personal no está suficientemente motivado.

**DESEO DE INVOLUCRAMIENTO:**

Algunos trabajadores buscan la oportunidad de participar en las decisiones de la empresa con el fin de contribuir al éxito o al cumplimiento de metas.

**VALOR DE LAS PERSONAS:**

Las personas merecen trato y respeto diferente al que se da a las máquinas, equipos, materias primas y cosas; como seres humanos merecen dignidad, atención y respeto, en ningún momento son instrumentos económicos.

**5.2.2. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES<sup>14</sup>**

La naturaleza de las organizaciones obedece a tres conceptos básicos: Sistemas sociales, intereses mutuos y ética.

**SISTEMAS SOCIALES:**

Las organizaciones son sistemas sociales y como tales son gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Todas las partes del sistema son interdependientes y están sujetas a la influencia de los demás.

---

<sup>14</sup> FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004

**INTERESES MUTUOS:**

Las personas necesitan de las empresas y las empresas a su vez necesitan de las personas, o sea que las organizaciones están afectadas por intereses mutuos; en el momento en que una de las dos falle, se generará conflicto.

**ÉTICA:**

Para las empresas es condición sin e qua non que traten éticamente en su integridad al recurso humano.

Cuando los objetivos y acciones de una organización son éticos, la mutualidad dará origen a un sistema de triple retribución en el que se cumplirán al mismo tiempo los objetivos individuales, organizacionales y sociales.

**5.3. FACTORES DE LA CULTURA**

Es importante además tener presentes ciertos factores de la cultura de la organización que se manifestarán según se desarrolle el estudio, varios datos importantes se tomarán de las observaciones realizadas por el encuestador las cuales se relacionan estrechamente con los conceptos mencionados a continuación.

Los factores que inciden directamente en la cultura de la empresa son:

1. Los estilos de dirección.
2. La motivación

**5.3.1. ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Durante los últimos cincuenta años las empresas de los países industrializados han adoptado estilos y teorías orientados al manejo del recurso humano. Los más reconocidos y aplicados son: paternalista, teorías X, Y, Z y participativo o democrático.

**ESTILO PATERNALISTA:**

Tal como su nombre lo indica el jefe trata de manejar el recurso humano como si se tratara de sus hijos, donde sólo él tiene la razón y el conocimiento de todos los asuntos y quien no le obedezca se hace merecedor de un castigo o sanción. A su vez también se comporta como un padre bondadoso, dándoles recompensas a sus trabajadores por trabajos excepcionalmente bien hechos. Actúa como maestro enseñándole al trabajador los detalles de su oficio, pero en ningún momento le permite la utilización de su iniciativa para mejorar lo que debe hacer. Este estilo es obsoleto y ya no tiene cabida en la administración moderna.

**TEORÍA X:**

Su creador, Douglas Mc Gregor 1957, sostiene que el trabajador es perezoso por naturaleza, que no asume responsabilidades, que no le gusta capacitarse para que no le asignen otras funciones, que no trabaja sino cuando lo están vigilando. Por las condiciones anteriores requiere vigilancia permanente al estilo policía, con castigos inmediatos por no cumplir, trato a gritos y con el eslogan de los jefes “Aquí mando yo y punto”. Esta teoría, a pesar de que a muchos industriales ha dado buenas utilidades, también ha sido la semilla para la creación de sindicatos agresivos e insatisfechos en las empresas.

Esta teoría, aún para su autor, no dio los resultados esperados. Quienes en algún momento la aplicaron la desplazaron ya hace muchos años.

**TEORÍA Y:**

Su creador, Douglas Mc Gregor 1960, después de fracasar con la anterior promulgó la Teoría Y, opuesta totalmente a la Teoría X; considera que el trabajador por naturaleza piensa y es inteligente, que se le puede capacitar para que acepte nuevas funciones y responsabilidades; que es responsable y no necesita vigilancia para ejecutar lo que debe hacer. Esta Teoría hizo carrera en la década de 1960 a 1970, dando comienzo a la administración por objetivos en las empresas y con ellos se abrió paso a la teoría siguiente.

Los resultados han sido buenos; sin embargo, adolece de la participación de los trabajadores y conserva imposiciones de los jefes en órdenes y objetivos.

**TEORÍA Z:**

William Ouchi, 1981, recoge todo lo positivo de la Teoría Y y le agrega una dosis de participación del trabajador. Esta teoría nace un poco retrasada con respecto a las teorías japonesas que ya estaban transitando por el mundo industrial, también relacionadas con la participación del trabajador en la toma de decisiones menores, especialmente las relacionadas con su trabajo rutinario y el puesto de trabajo.

**TEORÍA DE LA PARTICIPACIÓN:**

Teoría generada por el modelo japonés “Gerencia Japonesa Participativa” y reforzada por la Teoría Z. Esta teoría se basa principalmente en aprovechar muy bien el recurso humano, dado que el trabajador con su inteligencia y experiencia

adquiridas dentro de la empresa puede aportar muchas ideas y tomar parte activa en la toma de decisiones.

Los jefes confían absolutamente en las capacidades y actitudes del personal y cada día lo capacitan más para poder darle mayores responsabilidades en la empresa.

Su cuota de responsabilidad, compromiso y pertenencia será cada día más importante. Este último estilo es en la actualidad el más recomendable, puesto que se trata de administrar la empresa con un verdadero compromiso de todos los trabajadores para lograr el cumplimiento de la misión de la compañía.

### **5.3.2. MOTIVACIÓN**

Es el impulso y esfuerzo que nos hace actuar para cumplir una meta o satisfacer un deseo.

#### **5.3.2.1. PATRONES DE MOTIVACIÓN**

La cultura tiende a desarrollar en cada persona ciertos patrones de motivación que son las actitudes que afectan la forma en que éstas perciben su trabajo y hasta su vida en general.

Los patrones más comunes son los siguientes: Logro, afiliación, competencia y poder.

**LOGRO:** El patrón de motivación correspondiente al logro es un impulso que tiene la persona para vencer desafíos, conseguir metas, avanzar y crecer.

**AFILIACIÓN:** El patrón de motivación por afiliación es el impulso que mueve a las personas a relacionarse con otras.

**COMPETENCIA:** El patrón de motivación por competencia es el impulso que tiene una persona para realizar trabajos bien hechos (de calidad).

**PODER:** El patrón de motivación por el poder es el impulso que tiene una persona para influir sobre otras y en cada situación de la actividad diaria.

#### **5.3.2.2. CLASES DE MOTIVACIÓN**

La motivación puede tomarse a nivel general para toda la empresa; sin embargo, es necesario tener en cuenta los diferentes niveles jerárquicos enfocando para ellos otra clase de motivaciones, posiblemente diferentes a las ofrecidas al trabajador raso.

Podríamos tomar como modelos para la motivación general la escala jerárquica de A. Maslow, y para la motivación de ejecutivos los factores motivadores de A. Patton.

### **ESCALA JERÁRQUICA DE MASLOW:**

El autor, Maslow, ha querido reunir en esta escala todas las necesidades del hombre, dándoles una posición y un orden que permite que en la medida en que se satisface una necesidad se empieza a sentir otra.

Las necesidades en orden ascendente en la escala de Maslow son las siguientes:

**Necesidades Fisiológicas:** Son las necesidades básicas o primarias del ser humano, como: alimentos, agua, vestido, habitación, educación, sueño, sexo, satisfacción, etc.

**Necesidades de Seguridad:** Sentir seguridad en el empleo, en sus propiedades, en su parte física, etc.

**Necesidades de Afiliación (Sociales):** Identificación, aceptación entre los demás, relaciones sociales en general, afiliación a grupos sociales, religiosos, deportivos, etc.

**Necesidades de Estima:** El hombre necesita que lo estimen, que lo reconozcan, que tenga poder, prestigio, confianza en sí mismo.

**Necesidades de Autorrealización:** Máxima realización humana, "Ser alguien", cumplir metas, etc.

### **FACTORES DE MOTIVACIÓN DE A. PATTON:**

Estos factores se tienen en cuenta generalmente para personas que ocupan cargos ejecutivos con alta responsabilidad y autoridad sobre otros.

**Los retos que se encuentran en el trabajo:** Las personas deben saber el propósito y el alcance de sus responsabilidades, de su autoridad, qué se espera de ellos y cuál es el valor de lo que hacen.

**Su posición (Estatus):** Su cargo qué satisfacciones le brinda: Tener una buena oficina, varias secretarías, no tener horario, automóvil de la compañía, acción del club, etc.

**Afán o Urgencia por Lograr Liderazgo:** Deseo de poder, ser líder entre sus compañeros, etc.

**Impulso de la Competencia:** En varios aspectos de la vida, trabajo con calidad competitiva.

**Temor:** A cometer errores, perder su trabajo, reducción de incentivos o bonificaciones.

**Dinero:** Sólo no es factor motivador, pero de él dependen muchas satisfacciones.

## **5.4. COMUNICACIONES**

El otro factor importante que influye en la cultura de la empresa, son las comunicaciones. Se podría definir las comunicaciones como un medio para modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva una información y de lograr metas. Es una actividad por medio de la cual las personas se relacionan entre sí dentro de una organización.

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos y valores. Siempre implica la participación de dos o más personas: un emisor y un receptor. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que dice el emisor.

Las organizaciones no podrían existir sin un proceso de comunicación. La colaboración se haría imposible, pues las personas no lograrían informar sobre sus necesidades y sentimientos a quienes les rodean y por lo tanto, no existiría la dinámica necesaria para el funcionamiento.

### **5.4.1. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Personales:** Son interferencias de comunicación que surgen debido a emociones humanas, valores y hábitos de escuchar deficientemente.

**Físicas:** Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente en el que ésta se desarrolla.

**Semánticas:** Se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación.

### **5.4.2. LENGUAJE CORPORAL**

El lenguaje corporal forma parte importante del proceso de comunicación, generalmente es un complemento de la comunicación verbal.

El rostro y las manos tienen una importancia especial como medios de expresión corporal en situaciones de trabajo y demás actividades.

### 5.4.3. CÓMO ESCUCHAR EFICIENTEMENTE

1. Deje hablar: No podrá escuchar si está hablando.
2. Haga que su interlocutor se sienta en confianza: Ayude a la persona a sentirse libre de expresarse.
3. Demuestre a su interlocutor que usted está dispuesto a escucharlo: Manifieste claramente su interés. No se ponga a leer su correspondencia mientras alguien le está hablando.
4. Elimine las distracciones: No se ponga a dibujar casitas o monitos, no acomode papeles.
5. Sea paciente: Tómese el tiempo necesario. No interrumpa a su interlocutor. No se encamine hacia la puerta.
6. Domine su temperamento: Una persona enojada interpreta mal las palabras.
7. Pregunte lo que sea necesario: Esto alienta al interlocutor y le demuestra que usted lo está escuchando.

### 5.4.4. CLASES DE COMUNICACIÓN

**COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** Se produce desde los niveles más altos de la gerencia y se desplaza hacia los niveles inferiores. Esta comunicación debe estar bien documentada, se debe tener toda la información relacionada con las funciones y responsabilidades asignadas.

**COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** Generalmente esta comunicación es mínima y cuando ocurre es para dar información a la gerencia a cerca de hechos sucedidos o investigaciones hechas.

**COMUNICACIÓN HORIZONTAL O INTERDEPARTAMENTAL:** Muy frecuentemente genera conflictos entre personas y entre departamentos y a veces se convierte en una guerra de documentos improductiva. En este sentido, y cuando no existen barreras físicas o geográficas, es preferible acudir a la comunicación verbal de los jefes involucrados en el asunto.

No está por demás recordar antes las “Tareas del facilitador de grupos” expuestas en el Anexo C y los “Aspectos que bloquean la buena comunicación”, detallados en el Anexo D, antes de realizar la aplicación del estudio en cada empresa, además se debe recordar que todo mensaje transmitido requiere una retroalimentación que confirme la efectividad de la comunicación. Es recomendable hacer seguimiento a las comunicaciones emitidas, especialmente



en aquellas descendentes donde se solicita información, investigación, solución de problemas, etc., de tal forma que el receptor, en un tiempo prudencial, responda lo solicitado.

### **5.5. APLICACIÓN DEL ESTUDIO EN LA EMPRESA “A”.**

La empresa “A” demostró un interés especial en el estudio, por lo que autorizó varias visitas a sus instalaciones para que el trabajo sea realizado de la mejor manera y el estudio arroje datos con un alto grado de sinceridad. Durante la visita se diseñó una agenda para desarrollar el trabajo y aprovechar de la mejor manera posible el tiempo brindado por los trabajadores de esta empresa. El primer ingreso fue por un lapso de 5 días en los cuales se realizó lo siguiente:

#### **PRIMER DÍA:**

**TABLA 5.1: Actividades realizadas durante el primer día de estudio en la empresa “A”.**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Breve Descripción</b>
08:30 AM	Salida desde la ciudad de Quito vía aérea.	El vuelo fue retrasado varios minutos debido al mal tiempo de la zona de arribo, en general fue un vuelo tranquilo salvo por los nervios propios debido al miedo a las alturas y a los aviones.
04:30 PM	Ingreso a las instalaciones de la empresa.	Para llegar a las instalaciones, luego de arribar al aeropuerto, se tuvo que viajar aproximadamente una hora y media en una lancha por el río Napo y finalmente viajar en un transporte terrestre aproximadamente cuatro horas.
05:00 PM	Entrevista con el Tutor asignado para el estudio por la empresa.	Durante la entrevista se explicó el motivo del estudio y se organizó una reunión con todas las personas involucradas en el mismo para el siguiente día por la mañana, además se organizó el desarrollo de todo el estudio durante los días subsiguientes.
06:00 PM	Entrevista con el Gerente de Campo de la empresa.	La entrevista duró aproximadamente una hora y media, abarcó todos los temas necesarios para extraer la información requerida para el estudio.

**SEGUNDO DÍA:****TABLA 5.2: Actividades realizadas durante el segundo día de estudio en la empresa "A".**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Breve Descripción</b>
06:30 AM	Reunión con todo el personal que intervino en el estudio.	En esta reunión se explicó el motivo del estudio, se respondieron preguntas e inquietudes de los integrantes del grupo y se aplicó la dinámica # 01 y la dinámica # 04, con las cuales el grupo se sintió más a fin con el entrevistador.
08:30 AM	Aplicación de encuestas al área de confiabilidad.	Durante la aplicación surgieron varias preguntas sobre la encuesta que no estaban claras, el grupo se demoró en contestar aproximadamente cuarenta minutos lo que indica que sus respuestas fueron pensadas claramente y se espera que la sinceridad expuesta sea la requerida por el estudio, todo el grupo estaba a nivel de ingeniería (mecánica, redes, control). Al final se estableció un horario para las entrevistas según la disponibilidad del tiempo de cada uno.
10:00 AM	Aplicación de encuestas al área de instrumentación.	De igual manera, durante la aplicación en esta área surgieron varias preguntas sobre la encuesta que no estaban claras, el grupo se demoró en contestar aproximadamente treinta minutos lo que indica que sus respuestas fueron pensadas claramente y se espera que la sinceridad expuesta sea la requerida por el estudio, todo el grupo estaba a nivel de ingeniería (redes y control, Control Automático, Automatización, Industrial). Al final se estableció un horario para las entrevistas según la disponibilidad del tiempo de cada uno.
02:00 PM	Aplicación de encuestas al área de mantenimiento.	Para aplicar las encuestas en este grupo se tuvo que explicar de nuevo el motivo del estudio ya que muchos integrantes del grupo estaban con miedo a represalias o despidos, pero esto fue beneficioso ya que se optó por contestar preguntas del grupo y expresaron mejor sus temores infundados, además se pudo notar que tienen confianza entre todo el grupo pero

	to mecánico.	se sienten un poco cohibidos cuando se encuentran reunidos con el resto de áreas, esto puede deberse a que el grupo en sí está a un nivel técnico casi en un 80% (técnicos mecánicos en su mayoría pero también existen técnicos eléctricos y electromecánicos), el 20% restante está a nivel de ingeniería (especialmente ingeniería mecánica). Un 30% del grupo aproximadamente se demoró en contestar quince minutos, lo que significa que su sinceridad no era la necesaria y que además sus respuestas no fueron pensadas con claridad, por lo que en la entrevista personal se deberá poner especial énfasis en conversas con cada uno y darles un buen espacio para que expresen sus ideas sin temores, esto además dependerá de en gran parte de la habilidad del entrevistador para captar su confianza.
04:00 PM	Aplicación de encuestas al área de Corrosión e Inspección Técnica.	Durante la aplicación surgieron varias preguntas beneficiosas para aclarar ciertas dudas sobre el estudio, en general la sinceridad del departamento fue bastante elevada casi bordeaba el 95%, el grupo que conforma esta área es en pocas palabras nuevo, ya que se abrió recién hace dos años y la gente todavía está tratando de adaptarse y organizarse internamente.
6:00 PM	Reunión con el tutor asignado por la empresa.	En esta reunión se informó al tutor sobre el trabajo realizado con el personal durante el día, se le informó también sobre la colaboración proporcionada por cada uno y la colaboración otorgada por los supervisores de cada departamento. Además se revisó y ajustó la agenda para el siguiente día.

**TERCER DÍA:****TABLA 5.3: Actividades realizadas durante el tercer día de estudio en la empresa "A".**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Breve Descripción</b>
06:30 AM	Entrevista personal con cada integrante del área de Confiabilidad.	El área de confiabilidad se organizó para que sus entrevistas sean desde las 6:30AM, el número de personas a entrevistar en esta área fue de cinco, cada entrevista se programó para veinte minutos pero en realidad duró entre treinta y cuarenta minutos con cada entrevistado.
13:30 AM	Entrevista personal con cada integrante del área de Corrosión e inspección técnica.	La entrevista empezó con los técnicos y ayudantes ya que debían desocuparse lo más pronto para poder salir a sus diferentes actividades en campo, cada entrevista con ellos duró casi treinta y cinco minutos, en un principio se mostraron tímidos e incómodos pero luego de charlar un poco sobre otros asuntos se sintieron más tranquilos y en confianza por lo que se obtuvo una sinceridad casi del 98% lo cual fue de gran éxito, una vez que salieron al campo, empezó la entrevista con el técnico líder y después con el supervisor del área, con ellos no fue difícil entablar una conversación directa y sincera ya que no tenían ningún miedo a futuras represalias.
18:00 PM	Entrevista personal con cada integrante del área de Instrumentación.	La entrevista con cada integrante duró aproximadamente 35 minutos, todos demostraron gran interés en el trabajo y sinceridad en sus respuestas, personalmente la reacción de los muchachos de instrumentación se debe al involucramiento sincero y total por parte de su supervisor, que por ende influyó en el comportamiento positivo de ellos.

**CUARTO DÍA:****TABLA 5.4: Actividades realizadas durante el cuarto día de estudio en la empresa "A".**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Breve Descripción</b>
7:30 AM	Entrevista con cada integrante del área de Mantenimiento Mecánico.	La entrevista se desarrolló de una forma excelente, los muchachos de esta área estuvieron ya sin miedo y sin preocupaciones de ningún tipo, se puede calificar su sinceridad en un 90% y comentaron varias cosas tanto de la empresa como personales.
10:00 AM	Reunión con el Gerente de Campo.	Debido al interés mostrado por el Gerente de Campo de la empresa, se programó una reunión para informar el avance del estudio, resultados visiblemente encontrados en cuanto a los muchachos o su desempeño, pero siempre recordando mantener en confidencialidad la identidad de cada uno.  Además se analizó la visión general del Gerente hacia cada área del departamento de mantenimiento. Finalmente se acordó un tiempo determinado para entregar los resultados iniciales de las encuestas y entrevistas.
12:30 AM	Reunión con el Tutor asignado por la empresa.	El Tutor asignado por la empresa es el Coordinador de Mantenimiento por lo que era de gran interés el estudio para él ya que deseaba saber más sobre su gente y en esta reunión se le entregó una visión general del desempeño de los muchachos y del desempeño de cada área, además se habló un poco sobre cambios o arreglos futuros que se desean hacer en cada área y la reacción que esto provocaría en el personal, se acordó una fecha de entrega de resultados y se organizó una reunión para la tarde de agradecimiento y despedida, además se acordó fechas para futuros ingresos.

16:00 PM	Reunión con todo el departamento de Mantenimiento.	En esta reunión cada uno expresó su parecer con respecto al estudio, las cuales en su gran mayoría fueron positivas, se pidió sugerencias de mejora y se les agradeció por haber compartido su tiempo, sus inquietudes y su sinceridad.
-------------	--	---

## 5.6. APLICACIÓN DEL ESTUDIO EN LA EMPRESA “B”.

A diferencia de las otras empresas, en la empresa “B” a nuestra llegada nadie sabía sobre el estudio, no sabían donde estaban los permisos de ingreso, no hubo un contrato firmado, ni siquiera sabían como es que llegué hasta su Campamento, aunque en Quito se realizaron todos los trámites pertinentes nadie informó en el Campo nada sobre lo realizado, gracias a la gestión de una de las ingenieras que trabaja en esta empresa se pudo obtener alojamiento y el almuerzo hasta que busquen los papeles en Quito y sean enviados al Jefe del Departamento de Mantenimiento, pero en ese lapso perdí casi un día entero de trabajo, Al día siguiente por la tarde el Jefe de Mantenimiento recibió los papeles me asignó un tutor el cual me explicó el funcionamiento de la empresa, su organigrama, las funciones de cada uno etc. Pero existía un malestar general en el departamento de Mantenimiento ya que nadie sabía lo que se haría ni el por qué, ni para qué, Mi tutor salió al siguiente día y su reemplazo no mostró ningún interés en el estudio por miedo a represalias por lo que nadie quiso colaborar con una reunión general para explicar el motivo del estudio y por ende de mi presencia, todos estaban muy ocupados, muy cansados, muy tensionados, muy atareados, etc. como para asistir a una reunión general, Pensaban que era una de las ingenieras de recursos humanos y que estaba allí para despedir gente. Por lo que se optó por explicar de uno en uno, mientras se les entregaba las encuestas. Dos de los Jefes de Sección se convencieron de que el estudio era una buena herramienta para mejorar la situación general de la empresa y decidieron colaborar organizando a su gente y tratando de dar facilidades para que cada uno pueda responder la encuesta y tenga tiempo para la entrevista. En estas dos secciones el estudio se puede decir que fue un éxito pero en la tercera sección desde el mismo Jefe estaba nervioso de pronto un poco enojado y no quiso colaborar más que dando nombres de su gente a la cual debía ser yo la

encargada de preguntarles si querían colaborar o no, en esta sección el estudio se lo pudo realizar pero no se obtuvo la sinceridad deseada. En conclusión en la empresa “B” el estudio se lo realizó en contra de varias personas que no estaban de acuerdo, que tenían un concepto errado del motivo del estudio y una mentalidad tan cerrada que no les permitió entender, que un estudio de esta magnitud y calidad puede mejorar mucho la situación actual de la empresa.

### **5.7. APLICACIÓN DEL ESTUDIO EN LA EMPRESA “C”.**

Lastimosamente debido a decisiones gubernamentales, la empresa se ve afectada directamente en sus ganancias y en su estabilidad dentro del país, por lo que a último momento se nos informo que los accionistas habían decidido cancelar la aprobación del estudio ya que en cierta forma como no tenían claro el alcance del estudio temían que de algún modo llegara a perjudicarles o que sus resultados sean mal manejados, inclusive se negaron a proporcionarnos una reunión para explicar el alcance del estudio y sus futuras consecuencias.

## CAPITULO 6

### RESULTADOS

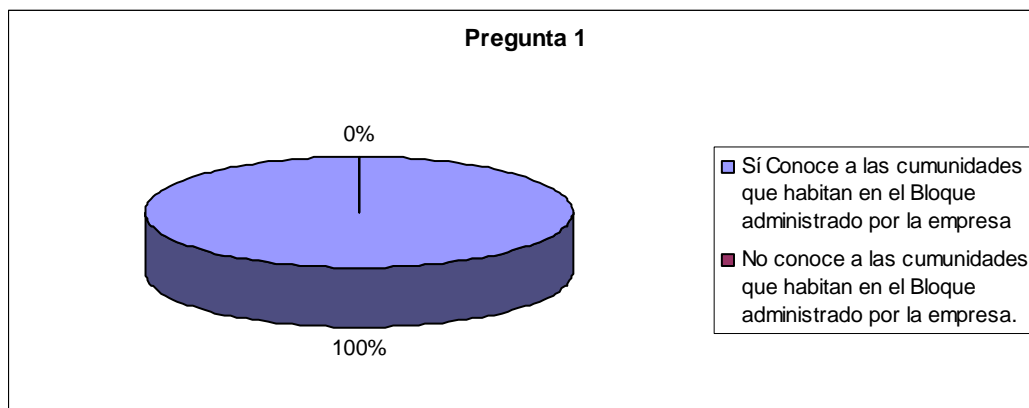
#### 6.1. EMPRESA “A”

##### 6.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:

##### CUESTIONARIO # 01: “CULTURA ORGANIZACIONAL”

##### PARTE “A”:

**PREGUNTA # 01:** ¿Sabe usted cuáles son las dos comunidades que habitan en el bloque administrado por su empresa?



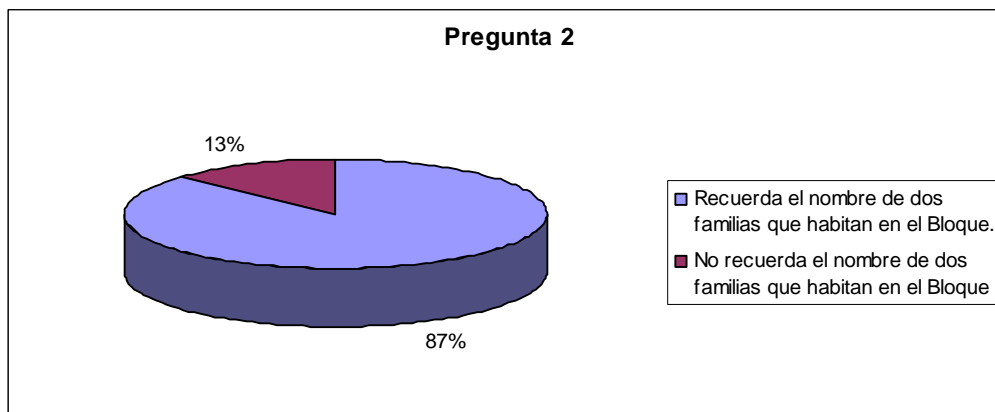
**Figura 6.1: Pregunta 1A**

Se puede notar que el 100% de los encuestados conoce las comunidades que habitan dentro del bloque, las cuales son: La comunidad Quechua y La comunidad Huaorani.

**Pregunta # 02:** ¿Recuerda usted el nombre de las dos familias que viven en el Bloque administrado por su empresa? ¿Recuerda el nombre de sus integrantes?

En esta pregunta se estableció que el 87% de los encuestados conoce los nombres de las familias que viven en el bloque y a sus integrantes o por lo menos a la mayoría de ellos, también se puede decir que el 13% que no conoce o no recuerda el nombre de las familias y sus integrantes es debido a que sus respectivos trabajos son dentro de la planta y no en los diferentes wellpads, por lo que no tienen oportunidad de interactuar con las comunidades.

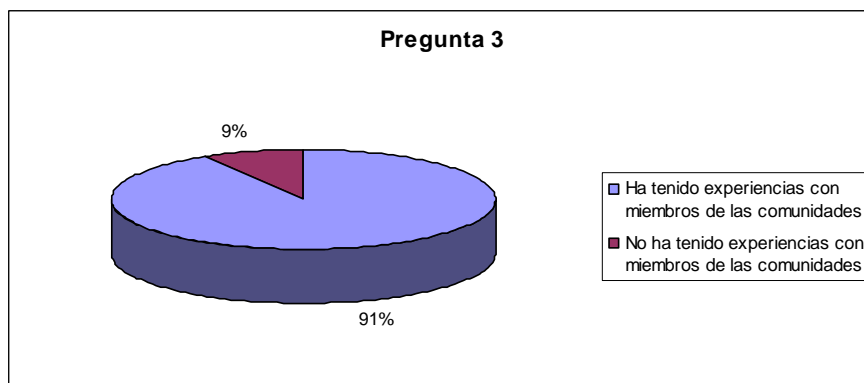




**Figura 6.2: Pregunta 2A**

**Pregunta # 03:** Por favor cite alguna experiencia que haya tenido con los miembros de estas familias.

El 91% de las personas encuestadas nos comentó que ha tenido experiencias esporádicas con las familias, éstas consisten en trasladarlos de un lugar a otro en las camionetas cuando los encuentran en el camino, aunque la empresa prohíbe cualquier tipo de contacto con los integrantes Huaoranies, los trabajadores en la mayoría de las veces acceden a llevarlos porque se ven amedrentados por ellos, los amenazan con sus lanzas o insisten ubicándose frente a sus vehículos sin dejarles pasar.



**Figura 6.3: Pregunta 3A**

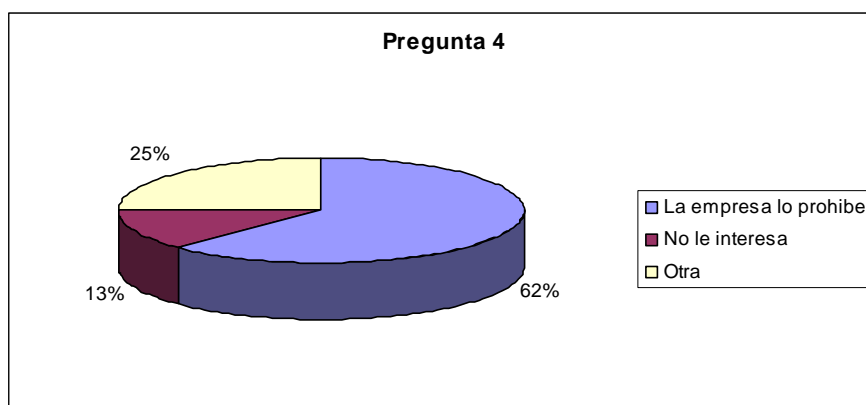
El 9% que no ha tenido experiencias cercanas con las familias, expresó que esto era debido a que su trabajo es dentro de la planta y no en los wellpads, como se explicó en la pregunta anterior, es por esto que no han tenido oportunidad de interactuar con ellos.

Gracias a estas experiencias esporádicas de cada uno de los trabajadores, se puede decir que en cierto grado elevado, han llegado a conocer a las familias y a

sus integrantes, por ejemplo, ellos comentaron que los Huaoranies tienen un olor característico muy fuerte, que gustan mucho de la cola, que comen por lo general carne de mono y que el alimento preferido de los niños es el pimiento, el cual es considerado entre ellos como una fruta muy alimenticia. Además expresaron que son muy apegados al licor en especial a la chicha de yuca fermentada y que son muy violentos cuando se encuentran en estado de embriaguez y cuando no son atendidos inmediatamente por el departamento de relaciones comunitarias para que satisfagan sus necesidades. Pero la mayoría de veces son personas amables que acogen a los trabajadores como visitantes en su Tierra.

**Pregunta # 04:** Usted no conoce a fondo a estas comunidades, ni ha interactuado con ellas porque:

El 62% de los encuestados afirmó que no conoce a fondo a las comunidades que habitan en el bloque debido a que la empresa lo prohíbe, el 13% demostró no estar interesado en conocerlas y que además este trabajo ya lo realizaba el departamento de relaciones comunitarias, por lo que preferían que ellos sean los encargados de lidiar directamente con las comunidades, y finalmente, el 25% mencionó no conocer a fondo a las comunidades debido a varios factores, como por ejemplo, el idioma, represalias por parte de aborígenes en desacuerdo, falta de tiempo, etc.

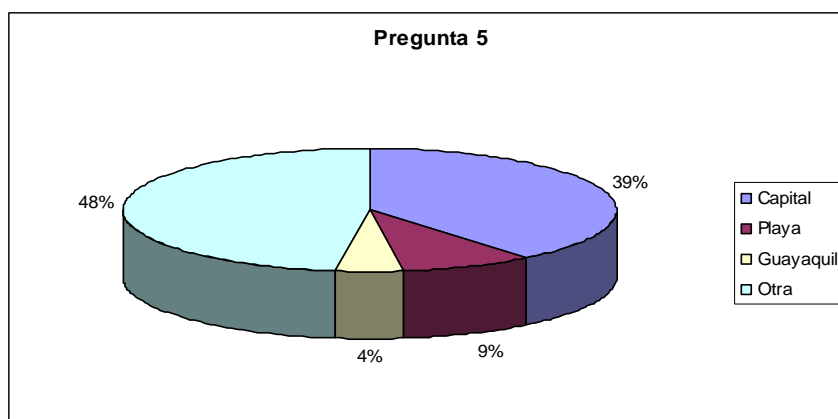


**Figura 6.4: Pregunta 4A**

**Pregunta # 05:** Si usted pudiese trasladar el Bloque, lo haría a:

El 39% de los encuestados expresó que de existir la posibilidad remota de poder trasladar el bloque, lo harían a la ciudad capital debido básicamente a que desean estar más cerca de su familia, ya sea de su esposa e hijos o de sus padres o enamoradas en el caso de personas solteras, tener un poco de tiempo para

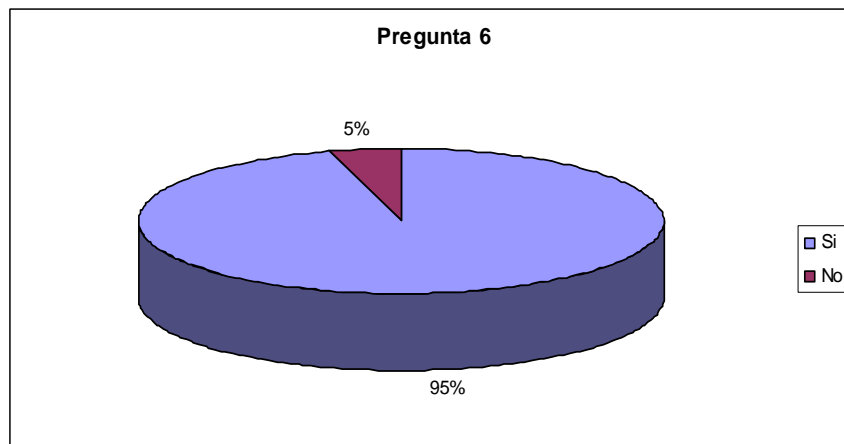
dedicarse a actividades extras después de su jornada laboral como por ejemplo paseos, compras, asistencia a reuniones escolares, etc. El 9% dijo que lo trasladaría a un lugar cercano a la playa por razones parecidas a la anterior aunque algunas personas expresaron que les gustaría vivir en la costa debido al clima etc. El 4% sostuvo que le gustaría trasladar el bloque a la ciudad de Guayaquil ya que son de esta ciudad o su familia vive ahí, dentro de estos porcentajes en general expresaron que les gustaría trasladar el bloque a su ciudad de origen o la ciudad en donde viven o habitan sus familiares, pero sorprendentemente y muy al contrario de lo esperado, el 48% de las personas que colaboraron con el estudio afirmó que NO trasladaría el bloque a ninguna parte debido a que están ya acostumbrados a trabajar lejos de casa y que además sentían que estando lejos de ciertos problemas familiares tenían la posibilidad de rendir mejor en el trabajo e inclusive sostuvieron que salir de la rutina normal de las diferentes ciudades era hasta una forma de relajarse.



**Figura 6.5: Pregunta 5A**

**Pregunta # 06:** ¿Está de acuerdo usted con la política de la empresa de no intervenir, ni interactuar con las comunidades presentes en el bloque?

El 95% expresó que está completamente de acuerdo con la política de la empresa de no interactuar con las comunidades debido a que esto puede llegar a influir en su identidad y costumbres, a demás es una excelente manera de preservar su cultura y mantenerla viva a través del tiempo.



**Figura 6.6: Pregunta 6A**

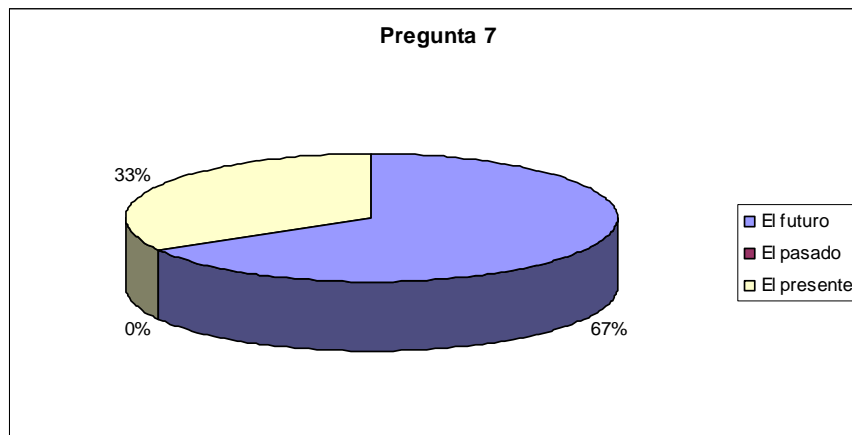
### **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “A”:**

El propósito de esta primera parte fue determinar, en base al modelo del Dr. Schein, “La relación de la organización y del grupo como tal con su medio ambiente”; A lo cual se concluye que el grupo estudiado conoce el medio ambiente en el que labora y trabaja, identifica su medio natural, la gente con la que convive, la cultura que predomina en las Tierras en donde está ubicada su empresa; llevando una relación de armonía entre la organización y las comunidades y culturas que habitan el bloque. Cabe aclarar que aunque existen varias diferencias entre las partes involucradas, la empresa ha solidificado la relación existente con los aborígenes, a través del departamento de relaciones comunitarias.

### **PARTE “B”:**

**Pregunta # 07:** La mayoría del tiempo pienso más en:

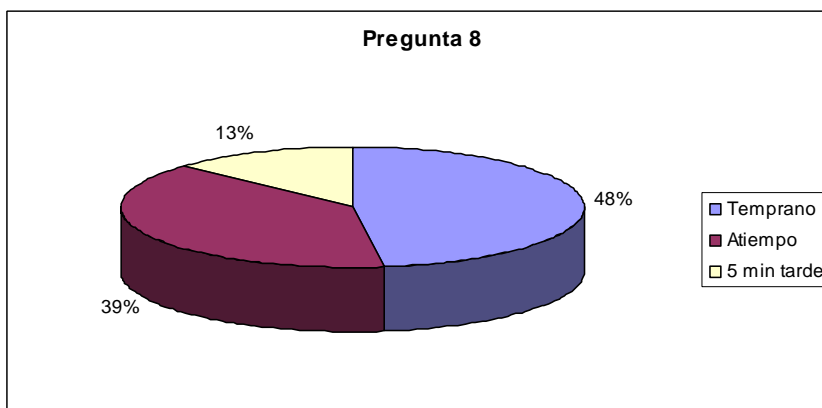
El 33% expresó que piensan en el futuro, debido a que el pasado ya está atrás y el futuro es incierto, por lo que prefieren pensar en el presente y vivir de la mejor manera, aprovechando cada oportunidad y cada día de vida. El 67% de los encuestados mencionó que preferían pensar en el presente para proyectarse de una mejor manera en el futuro, por lo que tenían una visión clara para del mismo y debido a esto respondieron que la mayor parte del tiempo piensan únicamente en el futuro.



**Figura 6.7: Pregunta 7A**

**Pregunta # 08:** Al trabajo yo llego:

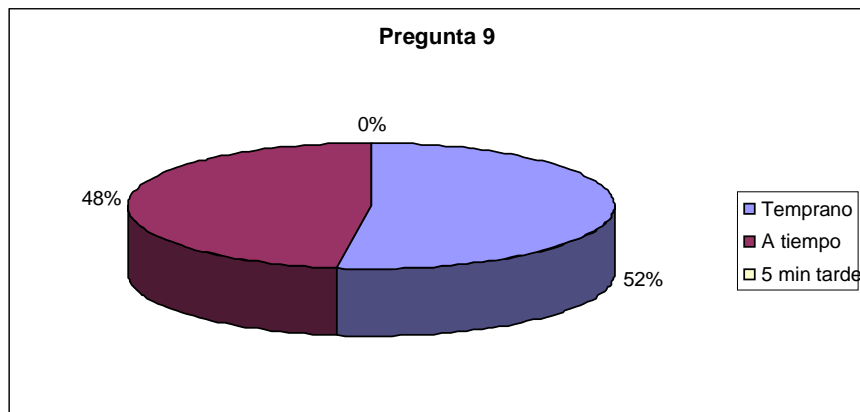
En esta pregunta los entrevistados aclararon que el 39% de personas que llegan 5 minutos tarde a sus lugares de trabajo era debido a que no dependía únicamente de ellos llegar o no a tal hora sino que el campamento en el cual descansan está lejos de la planta y tienen un recorrido para todas las personas que se trasladan al mismo por lo que tienen cierta desventaja en cuanto a los trabajadores que se quedan en el campamento cercano a la planta.



**Figura 6.8: Pregunta 8A**

**Pregunta # 09:** En mi vida personal me gusta llegar a mis reuniones o citas:

En esta pregunta se encontró una equidad entre dos de las alternativas planteadas, el 52% expuso que en su vida personal les gusta llegar temprano a sus reuniones debido a que de esta manera pueden contrarrestar a tiempo algún imprevisto o algún problema que se presente, mientras que el 48% expuso que prefieren llegar justo a tiempo a sus reuniones o citas personales ya que no gustan de esperar ni hacer esperar a las demás personas.

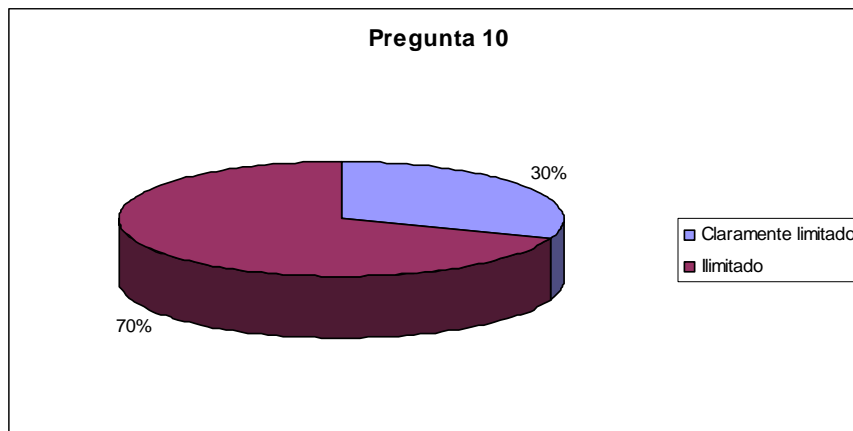


**Figura 6.9: Pregunta 9A**

**Pregunta # 10:** Me gusta que mi espacio de trabajo sea:

En esta pregunta hubo varias confusiones, muchas personas entendieron que se refería la pregunta al espacio físico mientras que otras asumieron que se refería al campo de acción de su trabajo, por lo que fue de vital importancia la entrevista para aclarar las dudas y se optó por tomar las dos opciones, por lo que es necesario aclarar que el 95% de los encuestados expresaron que en lo que respecta su espacio físico no tienen inconveniente en compartirlo con sus compañeros, prefieren oficinas abiertas y divididas ya que de esta manera pueden trabajar interactuando unos con otros y ayudándose mutuamente con dudas y preguntas, el 5% expresó que la única razón por la que les molesta este tipo de ambientes es por la falta de privacidad al hablar por teléfono con sus familiares y amigos ya que todo es escuchado por el resto quieran o no, pero que es el único motivo por el cual desearían una oficina privada, por el resto, aclararon, que no tienen ningún inconveniente en compartir su espacio de trabajo físico.

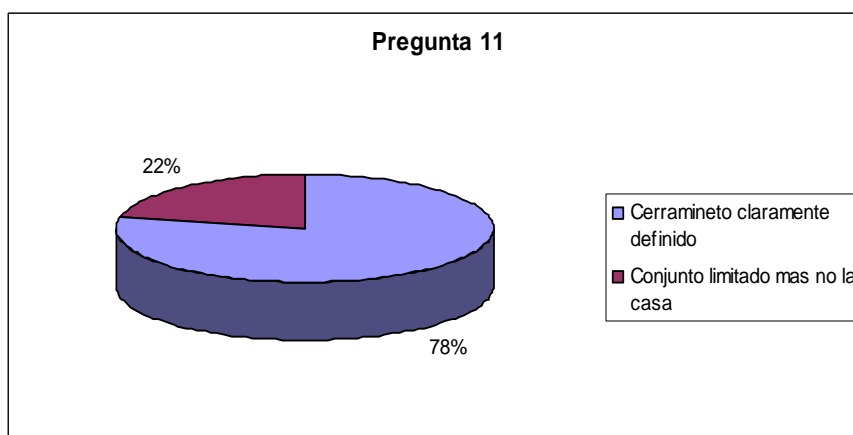
En cuanto al campo de acción de cada uno, el 70% dijo que prefieren un campo ilimitado ya que de esta manera tienen oportunidad de aprender más y mejores cosas, por lo que sugirieron se rote el personal por cada uno de los sub-departamentos que conforman el área de mantenimiento, el 30% que sostuvo su preferencia por un campo de acción limitado fue debido a que son técnicos especializados en una sola rama como por ejemplo soldadura, mecánica automotriz etc.



**Figura 6.10: Pregunta 10A**

**Pregunta # 11: Mi casa dentro del vecindario:**

En lo que respecta a esta pregunta, las personas que respondieron que tienen una casa con cerramiento definido, las cuales equivalen a un porcentaje de 78, aclararon que esto es por razones de seguridad más no por gusto o necesidad de aislamiento; El 22% mencionó que su casa está dentro de un conjunto limitado pero su casa no tiene cerramiento definido.



**Figura 6.11: Pregunta 11A**

**CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “B”:**

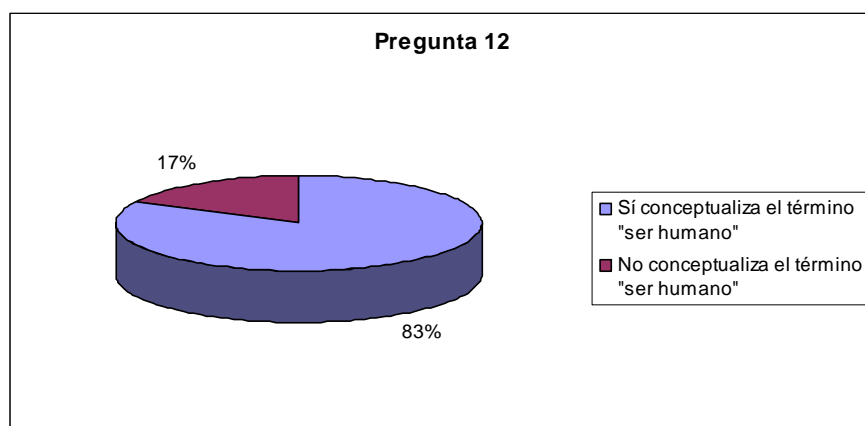
Siguiendo con el modelo planteado por el Dr. Schein, en esta segunda parte se debe analizar “La naturaleza de la realidad y la verdad” con lo cual se pudo notar que las personas que componen el grupo son realistas y totalmente centradas, tienen un concepto lineal del tiempo es decir, se encaminan en el presente y el futuro más no se centran en el pasado. Además dentro de sus reglas de comportamiento están la puntualidad como principio básico, y gustan de trabajar

en oficinas abiertas donde comparten e interactúan con todos sus compañeros para resolver problemas, discutir sobre el trabajo y definir planes para el final de la jornada.

**PARTE “C”:**

**Pregunta # 12:** Qué significa para usted la palabra “Ser Humano”?

En esta pregunta el 83% coincide en un concepto similar de “Ser Humano”, el cual abarca reunir una serie de atributos y valores que diferencian a las personas de los animales. El 17% de los encuestados prefirió no dar ningún concepto y dejar esta pregunta en blanco.

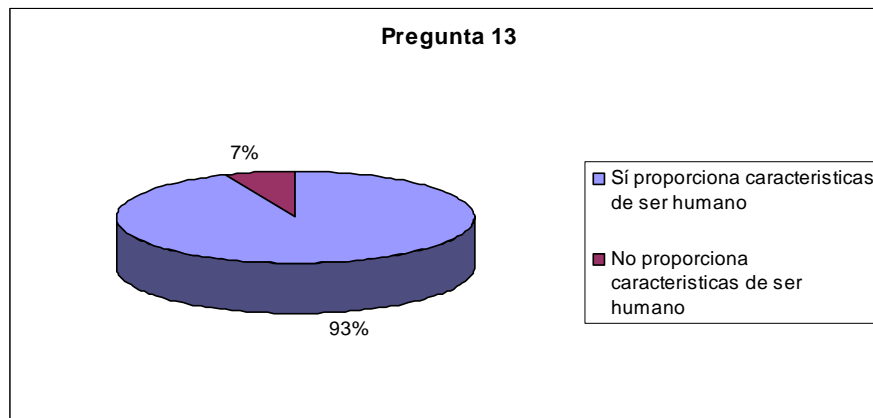


**Figura 6.12: Pregunta 12A**

**Pregunta # 13:** Mencione 5 características que usted piense debe cumplir una persona para llamarse “Ser Humano”:

El 93% expuso varias características importantes para cada uno, las cuales consideran son importantes para que una persona pueda llamarse “Ser Humano”, entre estas tenemos: Amor, compasión, buen humor, respeto, discernimiento, compañerismo, sinceridad, gratitud, entre otras. Asombrosamente en su mayoría coincidieron en que una o dos de las características más importantes era la “fidelidad” y la “lealtad” y además expresaron que esencialmente se las debe aplicar en todo momento y en todas las acciones como por ejemplo, con su familia, sus amigos y especialmente con la empresa.

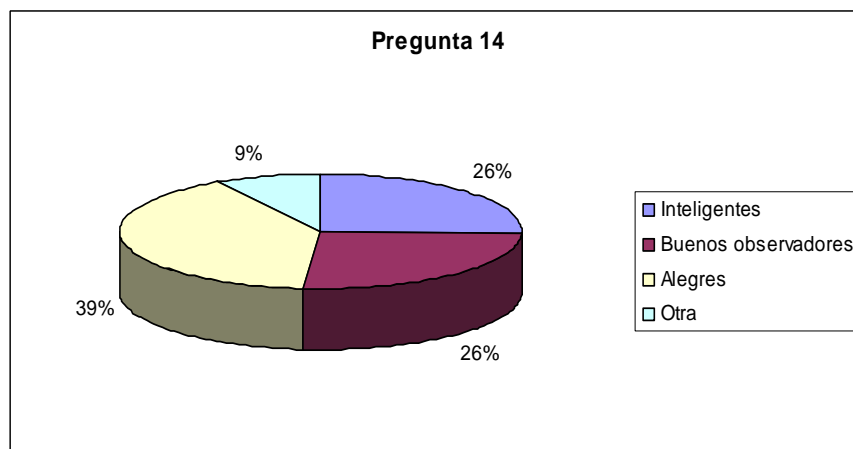




**Figura 6.13: Pregunta 13A**

**Pregunta # 14:** A mí me gusta que mis amigos o colegas de trabajo sean:

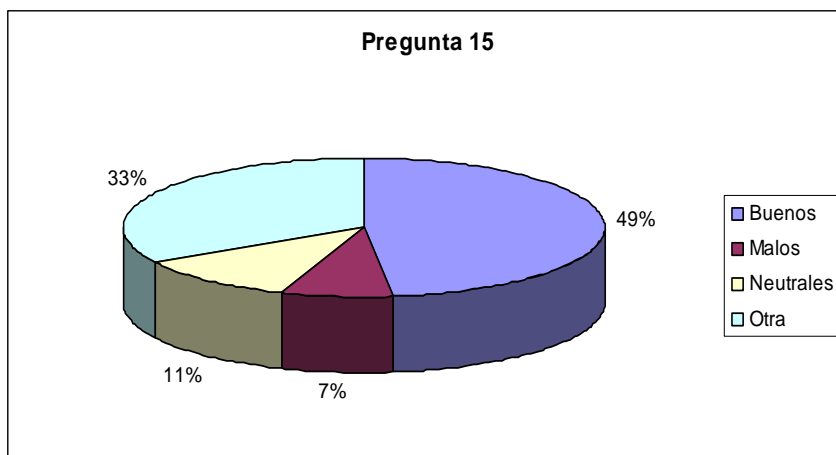
El 26% expresó que prefieren que sus compañeros y colegas sean buenos observadores porque con esta característica ayudarían a detectar errores o fallas cometidas por cada uno dentro de lo que son los procedimientos de trabajo, además esto ayuda a encontrar soluciones a ciertos problemas en menos tiempo del estimado. El otro 26% coincidió en que sus compañeros ayudan y aportan más siendo inteligentes, mientras que una mayoría, 39%, expresó que la alegría es una de los factores o características importantes en los compañeros, ya que siendo alegres y positivos se hacen más llevaderos los trabajos a desarrollar y que el turno de trabajo inclusive se vuelve más corto. Finalmente el 9% comentó que preferían aceptar a sus compañeros de trabajo tal cual son y no están interesados en desarrollar alguna habilidad extra en ellos para mejorar las relaciones laborales.



**Figura 6.14: Pregunta 14A**

**Pregunta # 15:** Cree usted que los humanos por naturaleza somos:

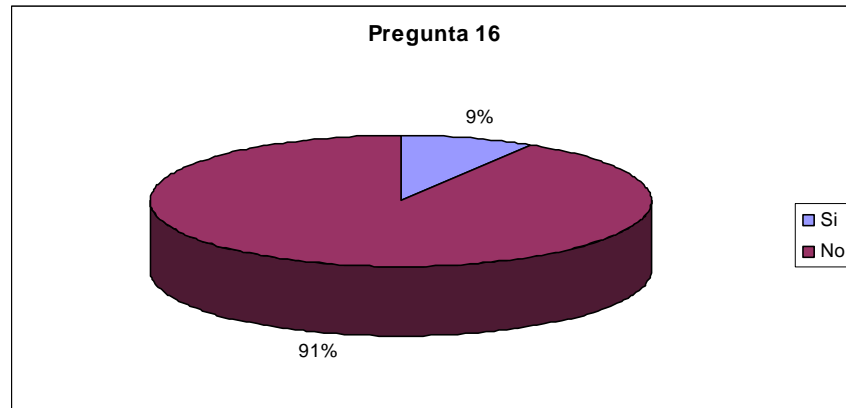
El 49% que expresó que los humanos somos por naturaleza buenos, lo hicieron basándose en el nacimiento de un niño, el cual es inocente y bueno hasta que la sociedad influye en él y en su comportamiento. El 11% respondió que los humanos somos por naturaleza neutrales y que son las actitudes que debemos enfrentar a diario las que nos hacen actuar bien o mal. Un porcentaje de 7% bordea la respuesta de que los humanos somos por naturaleza malos, esto es debido a que somos imperfectos dijeron los encuestados. Finalmente el 33% prefirió explicar que no se puede definir a un humano como bueno, malo o neutral sino que hay que esperar a la reacción de cada persona ante situaciones diferentes.



**Figura 6.15: Pregunta 15A**

**Pregunta # 16:** ¿Cree usted que algún día los humanos lleguemos a ser perfectos?

El 91% de los encuestados reconoció que como humanos creados por un ser Superior, no tenemos la posibilidad de llegar a ser perfectos, además aclararon que siempre las personas estamos aprendiendo cosas nuevas por lo que nunca llegaremos a saberlo todo. El 9% se basó en creencias religiosas para expresar que los humanos podíamos llegar a la perfección debido a una promesa divina.



**Figura 6.16: Pregunta 16A**

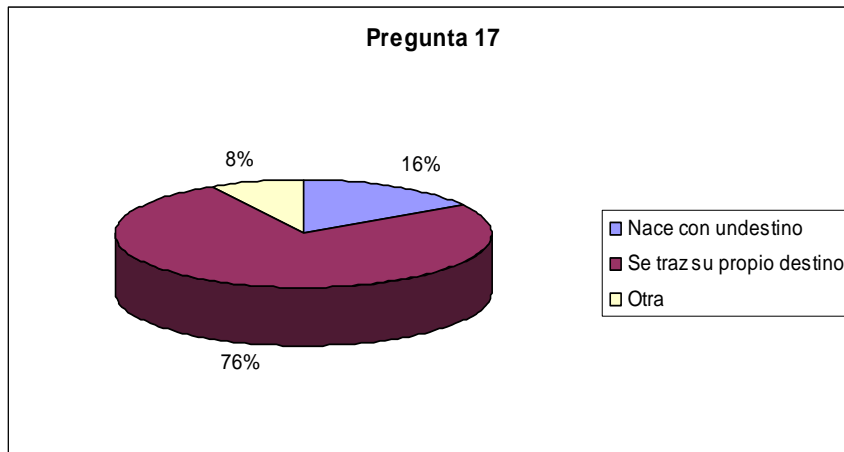
### **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “C”:**

En esta parte de la encuesta se tenía como objetivo principal analizar “La naturaleza del Ser Humano”, el grupo define perfectamente al ser humano como tal, sus atributos o características principales y está dispuesto a aceptar a las personas tal y como son sin importar si sus características coinciden o no con las de la mayoría de los integrantes, además son concientes de que los humanos no podemos llegar a ser perfectos y piensan básicamente que el ser humano por naturaleza es bueno aunque puede actuar de diferente manera según las situaciones en las que se encuentre e incluso es capaz de lo impredecible si su vida o la de su familia se encuentran expuestas a algún tipo de peligro.

### **Parte D:**

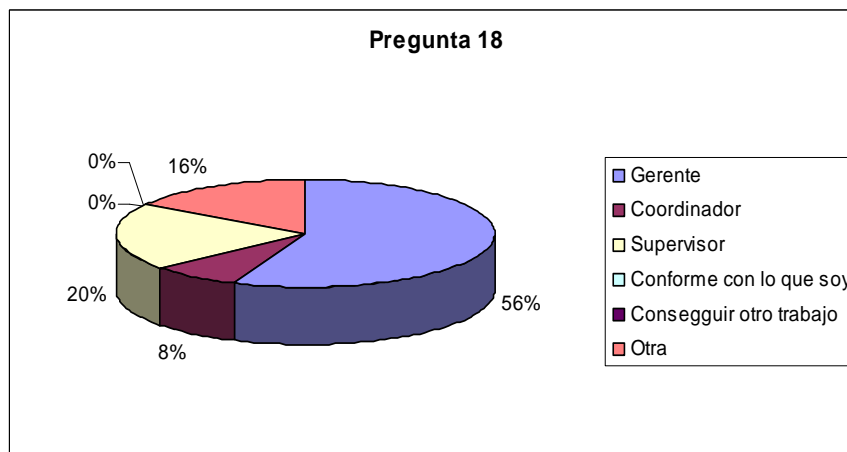
**Pregunta #17:** Cree usted que el hombre:

El 76% de los encuestados afirma que el hombre se traza su propio destino con el esfuerzo que realiza día a día en sus diferentes actividades, el 16% expresó que el hombre nace con un destino ya trazado por un creador y que tiene una misión específica en la Tierra, mientras que el 8% dijo que el hombre ni nace con un destino ni se traza su propio destino, simplemente cumplen objetivos planteados con ayuda tanto de un creador como del esfuerzo propio.



**Figura 6.17: Pregunta 17A**

**Pregunta #18:** A mí me gustaría llegar a ser:



**Figura 6.18: Pregunta 18A**

Esta pregunta fue muy difícil plantearla ya que para poder responder, los encuestados debían analizar sus posibilidades reales de ascender por cada escalón, cada uno tuvo que analizar sus condiciones de estudio, los títulos obtenidos, los cursos y maestrías realizados, en fin para obtener una respuesta sensata se analizó previamente el perfil requerido para cada nombramiento y el perfil que cada trabajador tenía hasta ese momento en la empresa.

Basados en lo anterior el 56% de los encuestados respondió que le gustaría llegar a ser gerente de la empresa, eran conscientes de que para lograrlo a varios trabajadores les hacía falta llenar ciertos requerimientos del perfil de la empresa pero de alguna u otra manera estaban adquiriendo estos requisitos, por ejemplo algunos trabajadores están siguiendo una maestría a distancia, semi-presencial o

por Internet, pero todas las personas que conforman este 56% están conscientes de que pueden alcanzar la gerencia con un poco de esfuerzo y adquiriendo más experiencia cada día. Expresaron además que de llegar algún día a la gerencia realizarían varios cambios en beneficio de los trabajadores como por ejemplo: que exista una igualdad salarial ya que en la actualidad dos personas que desempeñan una misma función y que tienen un perfil semejante pueden ganar diferente remuneración salarial, todo depende de la cantidad que hayan pedido en la entrevista de trabajo. Otro punto que atacarían para el cambio es el nivel en el que se maneja la información, consideran que si la diferente información se manejara a todo nivel, la gente no tendría por qué estar especulando sobre tal o cual tema o peor aún creando e inventando chismes. Un punto importante que tocaron fue el aumentar el incentivo del trabajo en grupo ya que consideran que no se está dando esta oportunidad a todo nivel “Únicamente ciertos grupos se benefician de los cursos de trabajo en grupo y otros no” comentan, por lo que harían cambios en este punto así como también los incentivos económicos y laborales para premiar a quien realiza mejor su trabajo o evita la mayor cantidad de accidentes industriales, etc.

El 8% de los entrevistados mostró su preferencia para ascender únicamente a Coordinadores, consideran que manejar todo una empresa es algo muy complicado y que prefieren esforzarse menos pero que podrían estirar sus esfuerzos solo un poco para ser Coordinadores de “Ahí prefiero no pasar”, expusieron que sería suficiente con los problemas del departamento y que no podrían controlar los problemas “de toda una empresa”. Cabe resaltar que las personas que se encuentran dentro del porcentaje anterior (56%) oscilan hasta una edad aproximada de 30 años con excepción de unas tres personas que pasan los 40, y que las personas que están dentro del porcentaje actual (8%) tienen una edad aproximada de 45 años por lo que escogieron la alternativa de no empezar a complicarse la vida ya que en su mayoría son incluso en su vida personal hasta abuelos o sus hijos ya no necesitan del respaldo económico de ellos. “Pienso seguir trabajando por no aburrirme o ayudar un poco a mis hijos con sus hijos”.

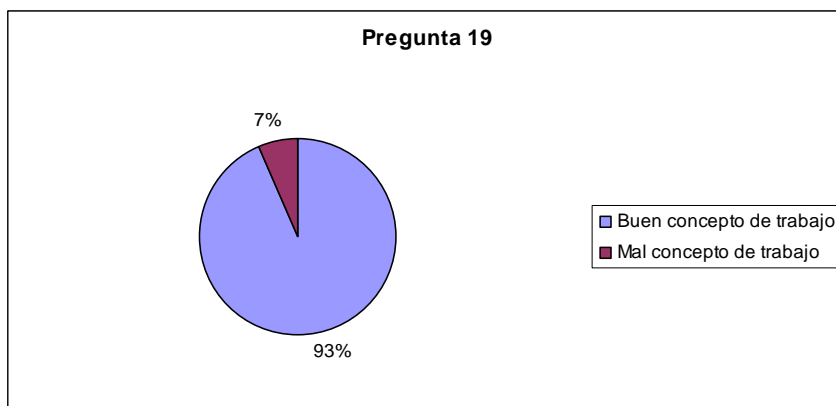
El 20% que escogió llegar a ser supervisores lo hizo pensando en que en la actualidad están tratando de obtener un título de educación superior (Ingeniería o

sus afines) en institutos o universidades a distancia o semi-presencial, pero consideran que ya obtener un título de esta magnitud es muy complicado y tratar de obtener una maestría después de eso sería una tarea titánica, “Si estoy tratando de obtener un título superior es únicamente por respaldar de alguna manera mi futuro”.

Finalmente el 16% de los encuestados expresó tener otras prioridades entre las cuales se encontraron: Jubilación, atender pequeños negocios propios para poder estar cerca de la familia, crear microempresas a corto plazo con los beneficios y conocimientos otorgados por la empresa, etc.

**Pregunta #19:** Por favor escriba su concepto de TRABAJO.

El 93% de la gente coincide en que el trabajo es una actividad que se la realiza para obtener una remuneración que ayuda a sustentar y satisfacer necesidades personales y familiares, con esta actividad se beneficia la empresa ya que logra elevar su producción gracias al esfuerzo conjunto de sus empleados y por otro lado se benefician los trabajadores que reciben un excelente salario por parte de la organización. El 7% de los encuestados no proporcionó ningún concepto de trabajo y prefirieron dejar en blanco esta pregunta.

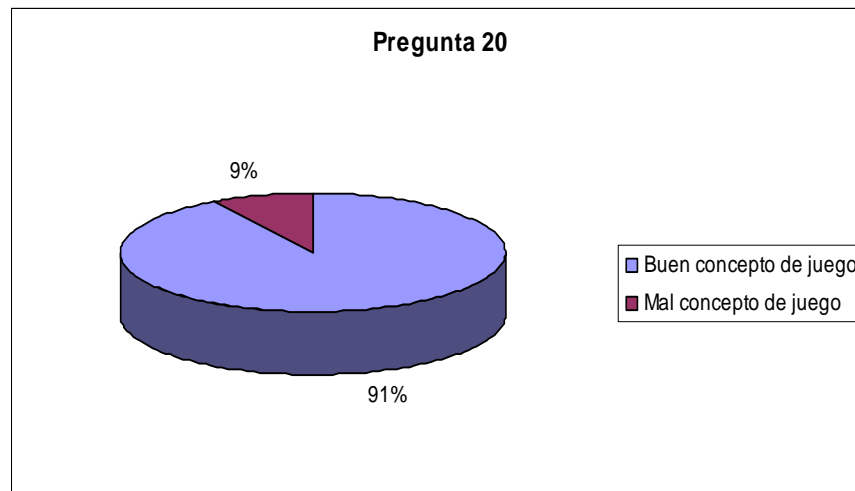


**Figura 6.19: Pregunta 19A**

**Pregunta #20:** Por favor escriba su concepto de JUEGO.

El 91% dijo que “Juego” es una actividad que se la realiza para encontrar un momento de relajación, compartir con sus seres queridos un tiempo de distracción y alegría, “es algo que lo realizas sin ningún tipo de presión y que te ayuda a encontrarte con tu niño interior y brindar a tu familia un tiempo de calidad”, expresaron. El 9% de los encuestados prefirieron limitarse a decir que era una

actividad exclusiva de los niños, en la que los adultos muy poco o nada tenían que ver.



**Figura 6.20: Pregunta 20A**

#### **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “D”:**

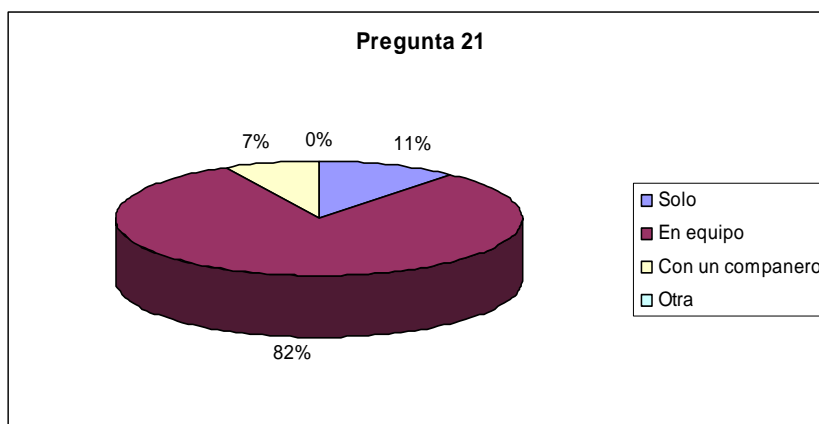
En esta parte de la encuesta se busca obtener resultados sobre “LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA”, tema planteado por el Dr. Schein y se pudo observar que el grupo está de acuerdo con que el hombre se traza su propio destino gracias al esfuerzo y trabajo que desempeña cada día, las personas que no estuvieron de acuerdo con esto fue debido a causas netamente religiosas pero fue un grupo minoritario. Además el grupo está acorde con que el hombre es pasivo por naturaleza, esto quiere decir que el hombre de por sí prefiere apegarse un poco a la pereza y vagancia, pero se siente obligado a dejar esta posición para satisfacer necesidades básicas como son: Mejorar su estilo de vida, mantener una familia con comodidades, ayudar económicamente a padres, hermanos o familiares necesitados, etc. En base a su trabajo y esfuerzo. Es por esto que se ve obligado a superarse, a desarrollar habilidades propias en cada ser humano, en otras palabras el hombre se ve obligado a ser ACTIVO. Con esto comprueba que el ser humano se traza su destino según el esfuerzo que aplique en cada actividad, pero no descarta la posibilidad de volverse demasiado competitivo en todo ya que “hay que trazar bien los límites de hasta donde quiero llegar” según comentaron, “tenemos a crear competencias y rivalidades para ser mejores que otros y en especial para cuidar nuestro puesto de trabajo, nos volvemos egoístas, egocéntricos y poco sociables”.

Finalmente se pudo notar que el grupo como tal distingue perfectamente lo que es el trabajo de lo que es el juego, conceptualizando básicamente a la primera actividad como una en la que se obtiene una ganancia o una remuneración por lo que se realiza y a la segunda como una actividad en la que se libera tensiones provocadas por la primera.

### Parte E:

#### Pregunta #21: A mí me gusta trabajar:

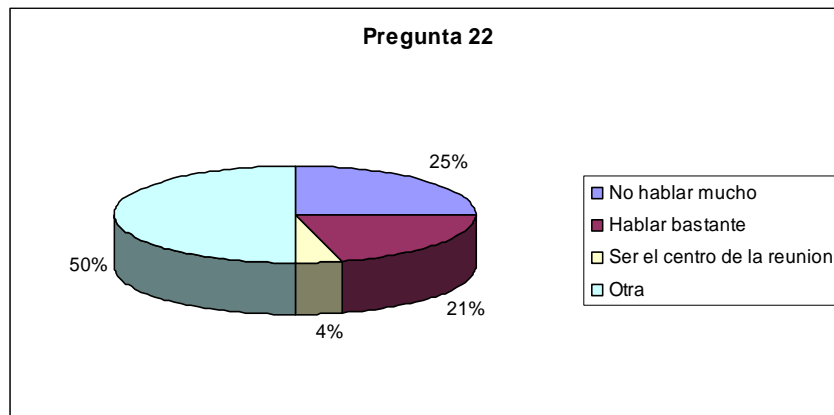
Dentro de esta empresa la gente debe acostumbrarse a trabajar en grupo o por lo menos en parejas, ya que es una política de la misma, es por eso que el 82% contestó que les gustaba trabajar en grupo y que es una buena forma de encontrar soluciones rápidas y ahorrar demasiado tiempo, aclararon que no lo hacen sólo porque la empresa les obligue sino porque en realidad son concientes de los beneficios del trabajo en grupo y porque les gusta. Sin embargo el 11% de los encuestados comentó que preferirían trabajar solos ya que tienen un ritmo de trabajo diferente al de sus compañeros, además existen cosas que pueden interesarles más a unos que a otros y por ende no se trabaja con el mismo entusiasmo, anecdóticamente el grupo que se encuentra dentro de este 11% fue en su totalidad de ingenieros graduados en la Politécnica Nacional, y comentaron que atribuyen esta preferencia a influencias universitarias, pero que se sienten obligados por la empresa a trabajar en grupo y alegaron que no tenían ningún inconveniente en hacerlo. Finalmente el 7% escogió la alternativa de trabajo en pareja ya que de esta manera se ahorra tiempo en escuchar demasiadas ideas de todo el grupo y el trabajo es más ágil, comentaron.



**Figura 6.21: Pregunta 21A**



**Pregunta #22:** En reuniones de trabajo yo prefiero:



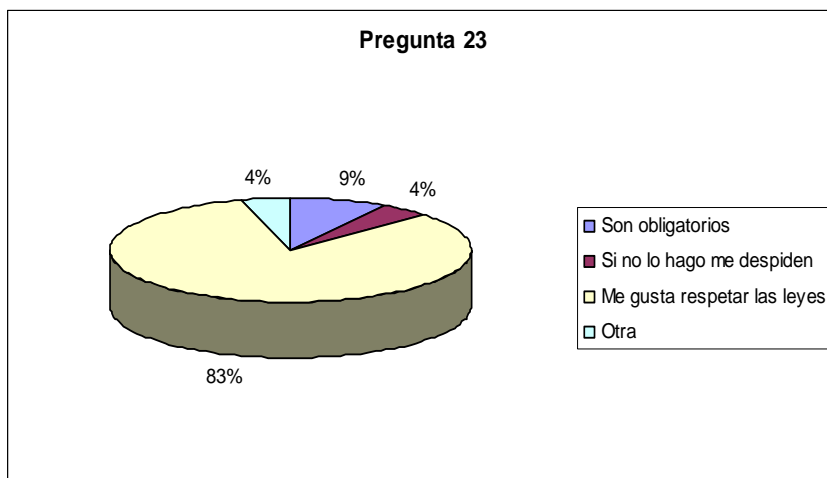
**Figura 6.22: Pregunta 22A**

A esta pregunta el 25% de los encuestados respondió que preferían no hablar mucho; Esto lo hacen por evitar confusiones en la reunión y salirse de los temas principales además admiten que se sienten un poco intimidados por los conocimientos de sus compañeros por lo que prefieren evitar equivocaciones. El 21% respondió que les gusta hablar bastante en las reuniones de trabajo ya que tienden a ser una especie de profesores con el resto de sus compañeros y que además no les gusta quedarse con dudas sobre lo que se está exponiendo. El 4% respondió que les gusta ser el centro de atención de la reunión pero aclararon que eran conscientes de que esto se debe al egocentrismo de cada uno, anticiparon que esto aplicaban solo en reuniones de trabajo más no en reuniones familiares o sociales, las personas que se encuentran dentro de este porcentaje son en su totalidad ingenieros politécnicos de la carrera de Ingeniería eléctrica y electrónica y admitieron ser egocéntricos por tener un título Politécnico. Finalmente el 50% de los encuestados optó por la cuarta respuesta y expresaron que prefieren no hablar ni mucho ni poco, solo lo necesario para que la reunión sea más productiva y óptima, “Se deberían tratar puntos claves en cada reunión y no tanto bla bla bla, ya que así no perderíamos tiempo cada mañana en reuniones tan largas e inútiles” dijeron.

**Pregunta #23:** Respeto las leyes y reglamentos del bloque y la empresa porque:

A esta pregunta el 9% de los encuestados dijo que respetaban las leyes y normas de la empresa porque son obligatorios y comentaron que personalmente no les gusta seguir leyes de ningún tipo ni obedecer ordenes, “Personalmente siento

algo de rebeldía cada vez que me dicen no hagas esto o aquello, pero aquí es obligatorio respetar las leyes y por eso lo tengo que hacer” comentaron.



**Figura 6.23: Pregunta 23A**

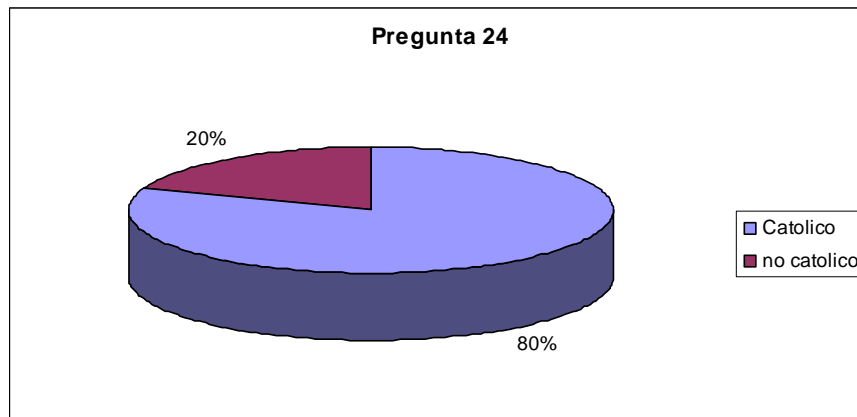
El 4% afirmó que respetaban las leyes porque sino serían inmediatamente despedidos, “El trabajo que tengo es excelente, me permite dar comodidad económica y bienestar a mi familia por lo que no haría nada que me acerque a un despido inmediato sin remuneración”.

Dentro de los encuestados el 83% afirmó que les gustaba respetar las leyes por varias razones entre ellas tenemos: “Son leyes que la empresa ha puesto para nuestro bienestar, no por molestarnos” comentó uno de los trabajadores. “Todas las leyes y normas que la empresa tiene son basadas principalmente en el beneficio del trabajador, son normas diseñadas para que el ambiente de trabajo sea mas llevadero y para que el lugar donde ellos laboran sea seguro y libre de accidentes que pueden causar daños graves en los trabajadores y en su familia” Fue lo que comento el gerente de campo cuando le preguntamos al respecto, además aclaro también que: “Las sanciones para quienes incumplen las leyes son drásticas, van desde multas con una buena parte de su sueldo hasta el despido inmediato dependiendo la gravedad de la falta, pero esto lo hacemos porque así todos evitan cometer alguna falta y nuestro índice de accidentes laborales es muy bajo gracias a esto y en una buena parte a charlas informativas sobre las consecuencias que puede traer hacer tal o cual cosa”

Finalmente el ultimo 4% que indica el grafico pertenece a “otra respuesta” dentro de este porcentaje están quienes consideran que las normas fueron hechas para

quebrantarlas y unas veces lo hacen y otras no dependiendo de la gravedad de sus consecuencias.

**Pregunta #24:** ¿Qué religión sigo?



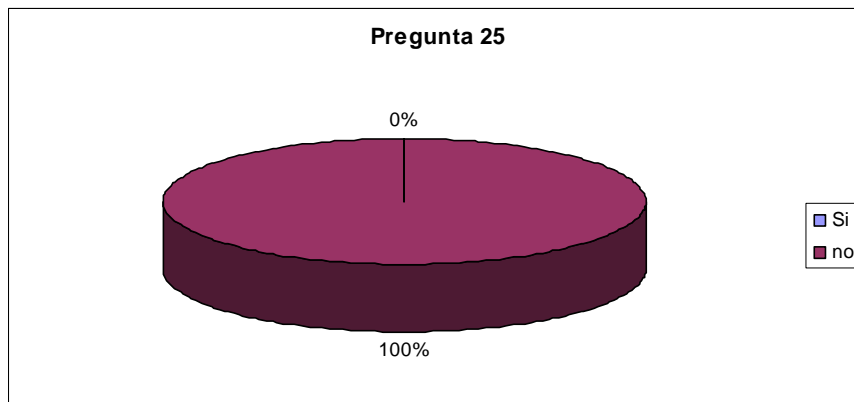
**Figura 6.24: Pregunta 24A**

El 80% de los encuestados respondió que siguen la religión católica pero aclararon que lo hacen por herencia de sus padres o porque “es una religión que me da libertad de hacer lo que quiera sin reprimirme o expulsarme de su rebaño” expresaron, además comentaron que se sienten cómodos con esta religión ya que no deben asistir obligadamente a misa “Con ir una o dos veces al mes a la misa, yo me siento tranquilo y confesado”.

El 20% restante manifestó que siguen otro tipo de religión entre las cuales están: Testigos de Jehová, Adventista, Evangélicos y Mormones. Justificaron su cambio de religión en el siguiente argumento: “La religión Católica no satisface el 100% de la necesidad que como humanos tenemos de comunicarnos con Dios y sentirnos protegidos por el, no nos dan bases sólidas para confiar en que es una religión verdadera y acertada es por eso que mucha gente tambalea en sus creencias y termina por apartarse hacia una religión mas sólida y con bases mas firmes”.

**Pregunta #25:** ¿Me gustaría hacer o crear mi propia religión?

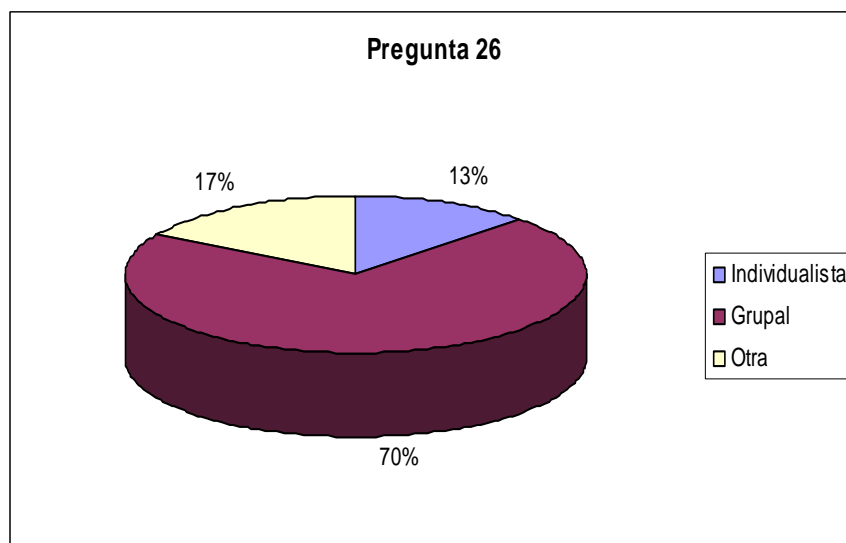
A esta pregunta el 100% contestó que no le gustaría crear su propia religión y las justificaciones en su mayoría fueron que no sienten capacidad de comunicarse directamente con Dios, “Siempre necesitamos sentir que hay un intermediario que nos ayude, sea este un sacerdote, un pastor, etc.” Dijo uno de los muchachos.



**Figura 6.25: Pregunta 25A**

Además indicaron que no les hace falta crear una religión para sentirse felices o a gusto “Creo que las personas que inventan religiones mas lo hacen por ambición económica que por ayudar a las personas y guiarlas, aclaremos que existen sus honrosas excepciones” comento otro entrevistado.

**Pregunta #26:** Me califico como una persona:



**Figura 6.26: Pregunta 26A**

Cuando se formuló esta pregunta el 13% de los encuestados se califico como una persona individualista ya que prefieren entre otras razones: realizar su trabajo solos en horarios nocturnos ya que como se indico anteriormente tienen un ritmo de trabajo especial que no es tan entendido por sus otros colegas, además prefieren la soledad en horas de descanso que compartir conversaciones o juegos de recreación con el resto de sus compañeros, pero aclaran que son capaces de trabajar en grupo o en la forma que les pida la empresa. El 70% explicó que se

califican como personas grupales las cuales prefieren realizar trabajos en grupo o con ayuda de compañeros “Aprendemos más trabajando en grupo y el trabajo sale mejor y en menos tiempo” conjuntamente expresan que “Todas las noches luego de la jornada de trabajo nos gusta organizar pequeños campeonatos entre los diferentes departamentos ya sean de básquet, volley, fútbol, fútbolín, pin-pon, barajas o lo que sea con tal de distraernos y pasar un momento ameno” Finalmente el 17% dijo que todo dependía del estado de ánimo que tenga en ese instante “Si estoy contento busco asociarme con el resto de personas porque así puedo transmitir solo buenas energías pero si estoy triste prefiero un poco de soledad para pensar bien en mis problemas y no contagiar a mis compañeros mi mal humor”.

#### **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “E”:**

Como nos explica el Dr. Schein en esta parte de la encuesta se busca encontrar el verdadero sentido de “LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS”, se puede observar según los resultados arrojados por la encuesta que este grupo en un porcentaje elevado considera correctas las normas impuestas por la empresa esto quiere decir que el grupo analizado se basa sobre una autoridad lineal tradicional, no influye mucho dentro del mismo la religión ya que en su mayoría lo toman como algo no obligado que no necesariamente deben cumplirlo, conjuntamente se puede notar que en la organización se toma mas la vida como cooperativa pero con algo de competitividad impuesta no por decisiones individuales sino por la influencia del factor “Presión Social” el cual hace que cada uno trate de cuidar su empleo por mantener un estatus social y económico como el que disfrutan hasta el momento, finalmente es claro en este grupo que el camino correcto para una excelente distribución del amor y del poder es la consideración, respeto, unión y convivencia que unos con otros realizan muchas veces en una forma libre y espontánea pero en otras ocasiones presionados y obligados por la empresa.

#### **PARTE “F”:**

**Pregunta #27:** Me gustaría que se incentive más el trabajo grupal mediante:

Asombrosamente al contrario de lo que se esperaba el grupo encuestado no desea incentivos económicos para incrementar el apoyo al trabajo en grupo únicamente un porcentaje pequeño (20%) desea incentivos económicos mientras

que en su mayoría (44%) prefieren que se realice algún tipo de terapias grupales como por ejemplo cursos, charlas, dinámicas, juegos, etc. Pero también aclararon que los cursos debían ser dirigidos para todo el personal no solo para jefes o supervisores ya que en la actualidad existen incentivos de este tipo pero está dirigido solo a un grupo pequeño de jefes. Finalmente el 36% de los encuestados prefiere que se den incentivos laborales como por ejemplo premios al mejor grupo de trabajo, recompensa en horas laborables etc. Comentaron que existe en la actualidad un tipo de incentivo laboral que consiste en enviar una carta de felicitación o un mail desde la gerencia de campo al grupo mas destacado pero que esto no se cumplía fielmente y que además consideraban que era algo carente de sinceridad.

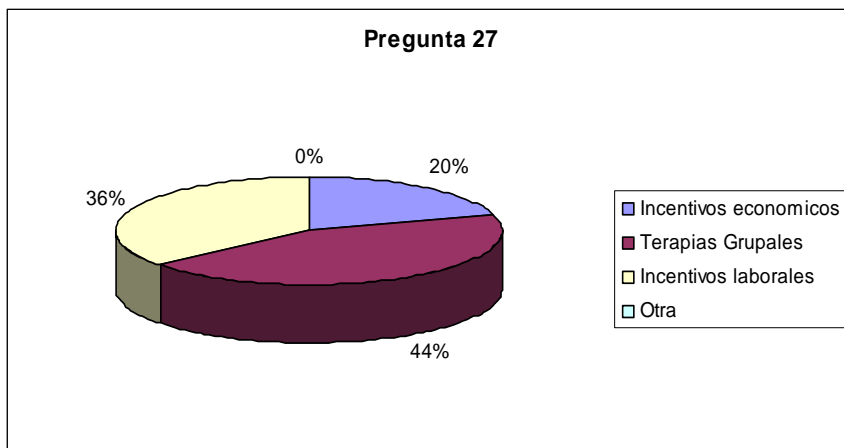


Figura 6.27: Pregunta 27A

**Pregunta #28:** A mí me gusta viajar:

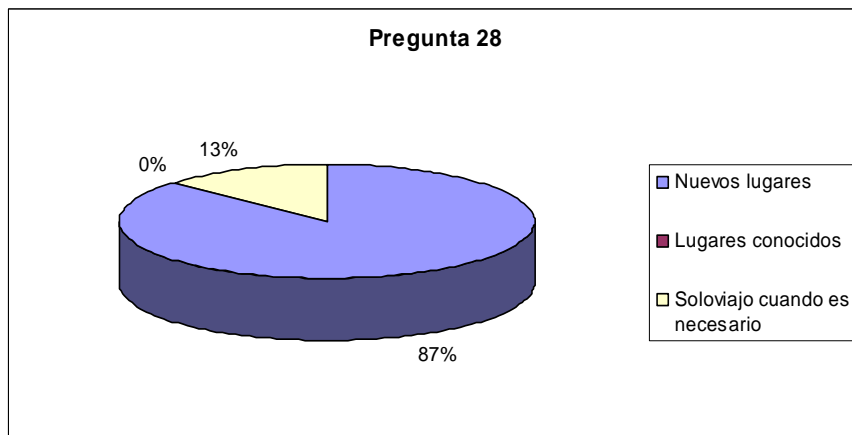
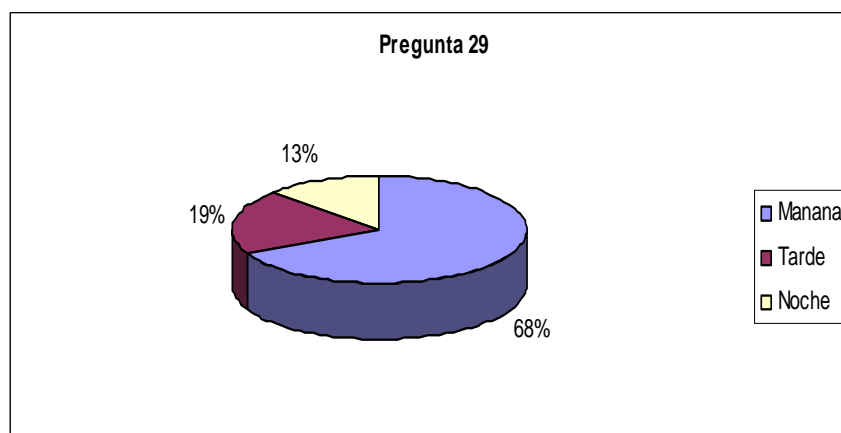


Figura 6.28: Pregunta 28A

El 87% de encuestados expresó su gusto por viajar a nuevos lugares dentro y fuera del país, dijeron que viajaban muchas de las veces con su familia por vacaciones y otras también por cursos enviados como representantes de la empresa y que siempre han obtenido las mejores experiencias en cada viaje. Lastimosamente al 13% del grupo no le gusta viajar sino solo lo hacen cuando es necesario, “prefiero estar en la comodidad de mi hogar y salir los fines de semana a lugares cercanos a donde vivo pero no me gusta salir fuera de la ciudad y tener que empacar tantas maletas, manejar horas de horas o tomar un vuelo ya que estoy cansado de los aviones porque cada quince días que entro o salgo de mi turno de trabajo debo embarcarme en un avión y soportar tanta presión del viaje” Comento uno de los muchachos.

**Pregunta #29:** Yo trabajo mejor:

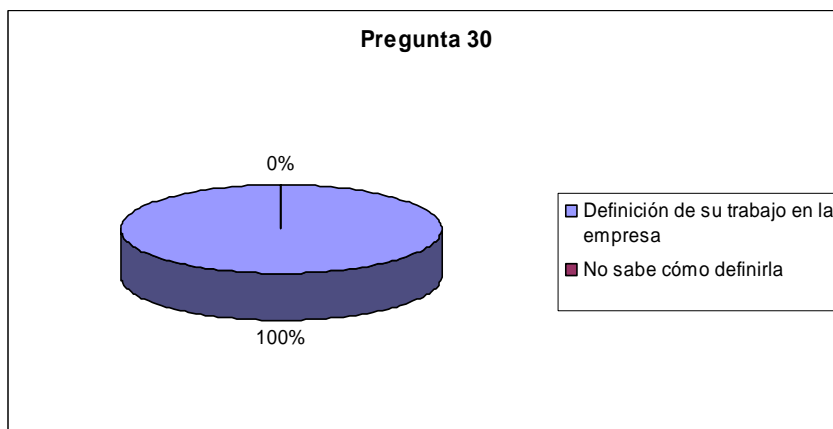


**Figura 6.29: Pregunta 29A**

El 68% del grupo señaló trabajar mejor en la mañana ya que se tiene una excelente concentración y mayor animo, el 19% prefiere mejor trabajar en la tarde ya que pasa mas rápido el tiempo y finalmente el 13% prefiere trabajar en la noche porque acarrean una costumbre universitaria específicamente politécnica y que se han acostumbrado a trabajar mejor por las noches y descansar un momento en las tardes o en las mañanas.

**Pregunta #30:** Por favor defina su tarea o trabajo en la empresa.

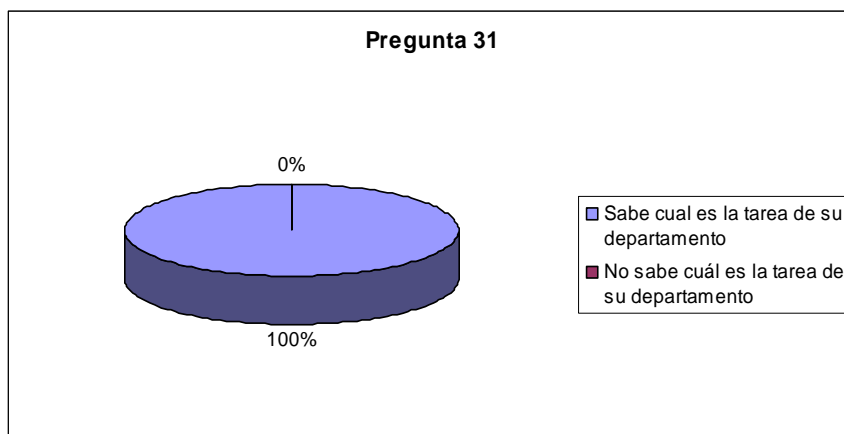
En esta pregunta ninguno de los encuestados tuvo problemas para definir la función que realiza dentro de la empresa y dentro de su grupo, expresaron claramente cada una de sus responsabilidades, funciones y limitaciones las cuales fueron confirmadas por el gerente de campo.



**Figura 6.30: Pregunta 30A**

**Pregunta #31:** Por favor defina la tarea o trabajo de su departamento en la empresa:

Al igual que en la pregunta anterior el 100% de los encuestados no tienen problemas en definir la tarea que realizan en su departamento. En la entrevista se pudo notar claramente que cada trabajador entiende perfectamente cuales son sus tareas, derechos y obligaciones dentro de la empresa.



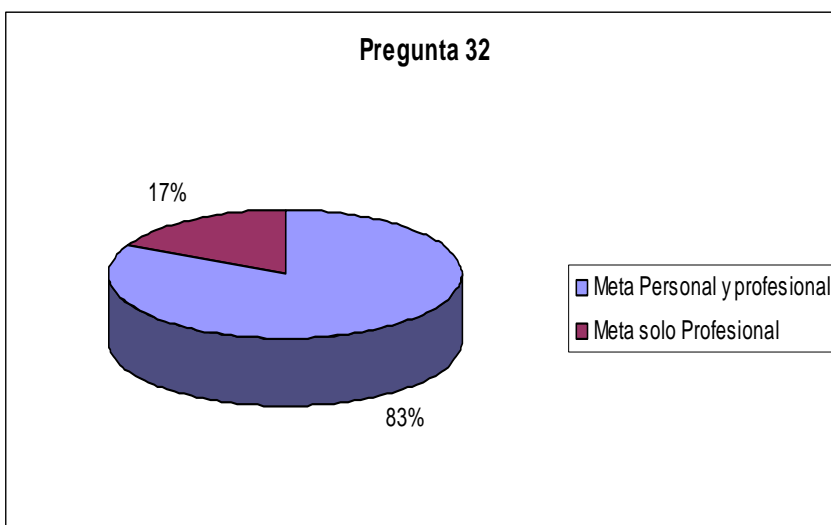
**Figura 6.31: Pregunta 31A**

**Pregunta #32:** ¿Cuál es su meta u objetivo personal?

El 83% de los trabajadores contestó que tienen metas personales y profesionales, aclararon que las metas personales principalmente están basadas en sus metas profesionales ya que todo depende de su futuro en la empresa o fuera de ella para poder seguir prosperando con su familia, además al obtener una independencia económica afirman que tendrán mas libertad para estar cerca de



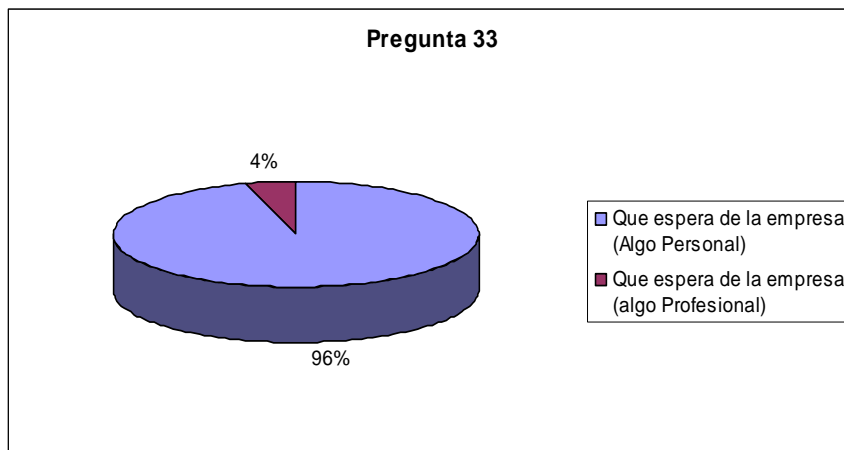
sus familiares y poder organizar una vida social la cual por el momento esta suspendida debido a sus turnos de trabajo tan exigentes. Por ultimo el 17% de los encuestados contesto tener una meta únicamente profesional, en este grupo la mayoría de personas son solteros y sin compromisos o responsabilidades, sus padres o familiares son personas independientes por lo que no sienten tener una responsabilidad económica con ellos, en cuanto a la distancia están acostumbrados ya a trabajar tan lejos y como no tienen alguien quien les reclame eso prefieren aprovechar este tiempo en crecer profesionalmente y lograr obtener un puesto elevado dentro de la empresa.



**Figura 6.32: Pregunta 32A**

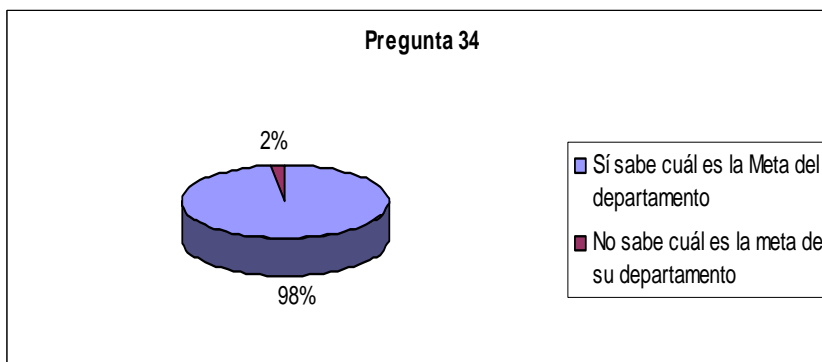
**Pregunta #33:** ¿Qué espera de la empresa?

El 4% espera obtener beneficios profesionales de la empresa aparte de los económicos, todos esperan seguir alcanzando metas como por ejemplo viajes, capacitaciones, cursos, ascensos, etc. Mientras que el 96% de los encuestados espera recibir beneficios personales, sobretodo poder gozar mucho mas tiempo de sus sueldos y lograr así completar dinero para abrir un negocio propio. En su mayoría comentaron haber aprovechado el dinero que han recibido hasta el momento, construyendo casas comprando carros y educando bien a sus hijos además de brindarles la posibilidad a sus esposas de no trabajar para que terminen sus estudios universitarios en la mayoría de los casos y en otros para que cuiden bien y disfruten mucho tiempo junto a sus hijos.



**Figura 6.33: Pregunta 33A**

**Pregunta #34:** ¿Cuál es la meta de su departamento?

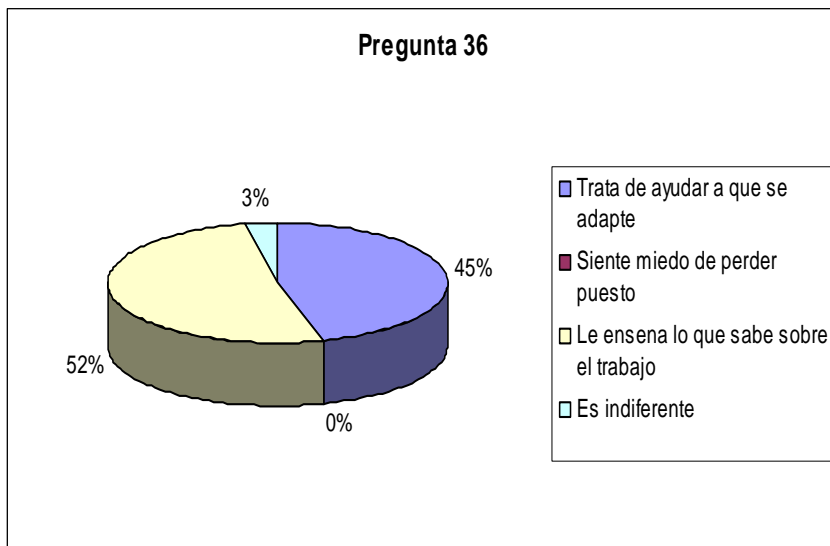


**Figura 6.34: Pregunta 34A**

El 98% de los muchachos contestó sin dificultades esta pregunta, pero hubo un 2% que definió las metas de su departamento dentro de la empresa con mucha dificultad, esto pudo deberse a la falta de comunicación o atención por parte de los mismos hacia las charlas informativas que imparten sus supervisores todos los días.

**Pregunta #36:** Cuando llega un nuevo trabajador a su departamento, usted:

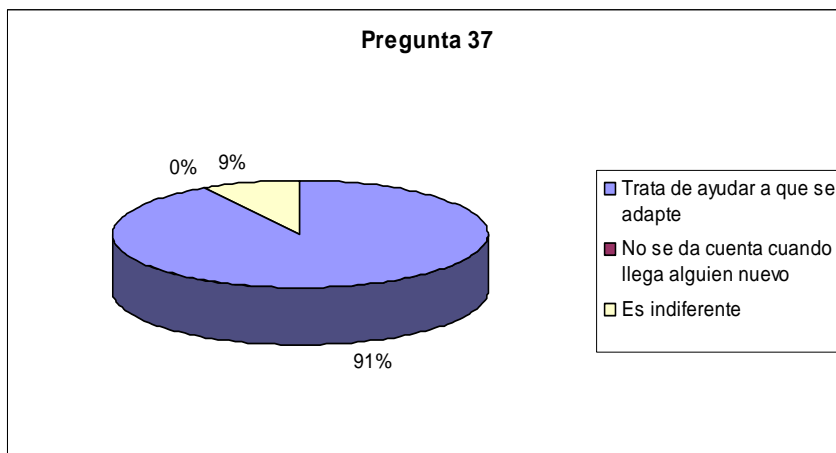
Por lo que podemos notar ningún trabajador se siente afectado o con miedo de perder su puesto cuando un miembro nuevo llega, al contrario, en su mayoría expresaron sus intenciones de compartir sus conocimientos (52%) y expresaron también que tratan dentro de sus posibilidades de ayudarlo a que se adapte (45%) al ambiente y se sienta como en casa junto a su familia, lo cual es muy difícil comentaron, pero con el apoyo de todos lo logran casi siempre. Finalmente el 3% expreso simplemente su indiferencia hacia los miembros nuevos del grupo.



**Figura 6.35: Pregunta 36A**

**Pregunta #37:** Cuando llega un nuevo trabajador a la empresa, usted:

La mayoría de los muchachos (91%) expresaron que siendo una empresa tan grande es muy difícil darse cuenta cuando alguien nuevo llega excepto si es una mujer, pero expresaron que cuando se dan cuenta de esto ayudan a que el nuevo trabajador se adapte a la empresa y a sus costumbres, normas y reglas, muchos vienen casi sin orientación aunque reciben una inducción sobre la empresa antes de ingresar al campo es muy ligera y nada profunda por lo que “tratamos de explicarles como funcionan las cosas aquí adentro”. Por último el 9% expresó su indiferencia cuando alguien llega esto justificados principalmente en la expresión “La empresa es demasiado grande y es difícil notar cuando alguien nuevo ingresa excepto si es una mujer”.



**Figura 6.36: Pregunta 37A**

## **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “F”:**

Gracias a esta parte de la encuesta se ha podido notar que el grupo en general tiene claridad en su mente en cuanto a metas personales e individuales y tienen claro sus labores y responsabilidades en la empresa, además saben perfectamente cuales son las funciones de su departamento dentro de la empresa y cuales son las metas del mismo a corto y largo plazo. Conjuntamente se pudo observar que gracias a los beneficios otorgados por la empresa cada trabajador puede disfrutar de una vida holgada y un futuro sin tanta presión, basados en esto notamos que cada trabajador tiene en claro sus prioridades, sus límites y sus necesidades tanto personales, profesionales y familiares. Finalmente se analizó el comportamiento de cada integrante del grupo frente a la llegada de un nuevo miembro y su reacción a diferentes situaciones junto a los nuevos miembros ya mencionados.

### **6.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:**

#### **CUESTIONARIO # 02: “CLIMA LABORAL”**

##### **Pregunta # 01:** ¿Qué opina de esta empresa?

Con respecto a esta pregunta, los encuestados tienen una excelente opinión sobre la empresa “A” sus comentarios en general radicaron sobre los siguientes puntos:

- Es una empresa muy grande.
- Se basa en estándares internacionales.
- Analiza, Mantiene y aplica políticas de calidad, seguridad y medio ambiente.
- Se actualiza tecnológicamente.
- Se preocupa por mantener un excelente ambiente laboral.
- Cumple a cabalidad las normas, leyes y reglamentos y exige a sus trabajadores que lo cumplan también.

##### **Pregunta # 02:** ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

En general los entrevistados respondieron que se sienten a gusto trabajando en la empresa, “Siento que tengo un reto constante día a día y que debo cumplirlo por satisfacción personal y por el bienestar de mi familia” “Mientras mas logros alcance dentro de la empresa, mi familia sentirá mas orgullo de mi y podré seguir satisfaciendo todas sus necesidades” “La empresa depende de nuestro esfuerzo y

trabajo y debemos demostrar que somos capaces de retribuir los esfuerzos que la mismas realiza por nosotros” Estos fueron algunos de los comentarios que hicieron los trabajadores con respecto a esta pregunta. Finalmente uno de los comentarios que mas impacto fue: “ La empresa nos exige un gran esfuerzo el cual se agranda mas ya que debemos dejar a nuestras familias y entrar a trabajar en un campo muy lejano pero a cambio de eso recibimos una excelente remuneración económica y buen trato en el campo, ninguna de las dos partes salimos perdiendo, creo que al contrario es un beneficio mutuo”. Finalmente expresaron cierta incertidumbre por las decisiones que el gobierno tomará mas adelante ya que se verán afectados directamente si la empresa tuviera que salir del país.

**Pregunta # 03:** ¿Qué tan motivado se encuentra usted hacia el trabajo que realiza en esta empresa?

Los trabajadores de la empresa “A” sienten una motivación muy elevada hacia el trabajo que realizan esto se debe principalmente a dos razones: En primer lugar cada trabajador hace lo que le gusta y esta conforme con las labores que realizan y en segundo lugar porque la empresa se preocupa por la motivación que sienten sus trabajadores y tienen un grupo especializado de personas que elaboran planes estratégicos para elevar la motivación de los mismos. Estos planes consisten en varias cosas como por ejemplo: seminarios, cursos, paseos solo con sus compañeros, paseos de integración con las familias, reuniones de integración para las esposas de los trabajadores, campamentos vacacionales para los hijos de los empleados, etc.

**Pregunta # 04:** ¿Le gusta el trabajo que realiza en esta empresa?

El trabajo que cada uno realiza es satisfactorio ya que están en las áreas que les corresponde de acuerdo a su perfil profesional, continuamente existen cambios para rotar al personal dentro de todas las áreas que conforman un solo departamento ya que con esto se logra que un trabajador obtenga conocimientos de varias ramas de su carrera y evite enfocarse en una sola cosa.

**Pregunta # 05:** ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato, su jefe?

En todas las áreas la relación con su jefe inmediato es bastante buena, “Cada uno nos dirigimos al otro con respeto y consideración no existen tiranos en esta

empresa". Pero existe un poco de quejas en cuanto a uno de los Coordinadores del Departamento debido a la diferencia de personalidades entre uno y otro, al primer coordinador lo describen como:

1. Muy respetuoso y considerado con cada trabajador.
2. Amable, amigable y chistoso.
3. Preocupado tanto por la capacitación técnica como por la parte personal de cada trabajador.
4. Sociable, reúne más a las personas y valora las conversaciones privadas con cada uno.
5. Se preocupa de evaluar personalmente a los trabajadores saliendo a recorridos durante las horas laborables para así felicitar a sus muchachos o reprenderlos si algo anda mal.
6. Tiene un buen liderazgo e ingeniosas ideas para sacar adelante al departamento.
7. Se preocupa porque su departamento sea el mejor de la empresa en todo sentido.
8. Se sienten completamente respaldados por el coordinador hacia el trabajo que realizan.
9. Finalmente valora el trabajo que realiza cada área en conjunto.

Por otro lado al segundo Coordinador lo describen como:

- Respetuoso pero muy mal genio.
- Poco sociable, muy cascarrabias.
- Despreocupado completamente de los problemas que puedan aquejar al trabajador.
- Muy corto en sus palabras.
- Prefiere permanecer todo el día en su oficina que salir a evaluar personalmente el trabajo en campo.
- Se limita mucho a recibir ordenes del gerente no tiene ideas para realizar algo mas de lo que se le pide.
- No sienten respaldo en lo que hacen por parte suya, deben estar con cierto recelo de exponerlo o dar ideas sobre algo en particular.

- Se preocupa únicamente de ciertas áreas que componen el departamento como otras áreas a el no le parece bien que se hayan creado prefiere no tomarlas en cuenta o ignorarlas.

**Pregunta # 06:** ¿Que tan orgulloso se siente de trabajar aquí en esta empresa?

El grupo en general expreso sentir orgullo por el trabajo que realizan y sus logros profesionales dentro de la empresa, además por trabajar para una de las empresas mas importantes del país y del mundo, pero aclararon que no sienten orgullo de las cosas materiales que han logrado obtener gracias al trabajo en la misma sino solo por el trabajo realizado.

**Pregunta # 07:** ¿Qué tan satisfecho esta en esta empresa?

Los miembros de la organización en análisis siente elevada satisfacción por esta dentro de la empresa por varias razones entre ellas por los beneficios que la empresa otorga los cuales están detallados en el capítulo II, y por el buen clima laboral que en general maneja la empresa, pero un grupo pequeño siente algo de insatisfacción en el trato preferencial que se da a la mujeres que ingresan, comentaron que: “Si una mujer ingresa al bloque puede ser como ingeniera, técnico o lavandera, el trato es preferencial, no quiero decir que seamos machistas pero el trato debería ser equitativo para ambos sexos, las mujeres obtienen siempre los mejores cuartos, llegan en el primer vuelo, usan el primer bote para su ingreso y eso no debería ser así, ellas tendrían que entrar en el sorteo que se realiza para todas estas cosas al igual que nosotros”.

**Pregunta # 08:** Comparando el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿Se siente mejor en este trabajo que en los anteriores?

El grupo en general opina que se sienten mucho mejor debido a la tecnología que maneja la empresa, la misma que permite que cada trabajador deba saber algo mas cada día y capacitarse continuamente para desarrollar bien su trabajo “Gracias a la tecnología que tiene la empresa puedo desarrollarme mas como profesional ya que de esta manera la empresa se preocupa por capacitarme día tras día y no se siente monotonía en el trabajo”, expresaron.

**Pregunta # 09:** Si le ofrecieran empleo en otra empresa, pagándole lo mismo ¿Cambiaría de trabajo?

Todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que si las condiciones tanto salariales, clima laboral y capacitación tecnológica son las mismas que reciben en

esta empresa estarían de acuerdo en cambiar siempre y cuando sea un trabajo que les permita estar cerca de su familia diariamente, pero si únicamente la condición salarial era la misma y las condiciones de clima laboral y capacitación no, preferirían quedarse en esta empresa ya que “No solo es cuestión de dinero sino también de cómo uno se siente dentro de la empresa y yo aquí me siento valorado por mi trabajo y con buen trato” Expresaron.

**Pregunta # 10:** ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?

En su mayoría respondieron que la relación es de respeto, consideración y verdadera amistad casi con todos los compañeros, “Debemos ser concientes de que estamos aquí la mitad del año y la otra mitad con nuestras familias por lo que obligadamente debemos nosotros mismos crear una familia dentro de la empresa y considerarla como tal, confiarles nuestros problemas, compartir juntos las alegrías e incluso pelear, pero lo importante es respetarnos unos a otros y valorar cada situación por separado”. Un mínimo grupo dijo que preferían considerar a los miembros del grupo solo como compañeros de trabajo y no como amigos ya que “es mejor ser precavidos por si alguien no es tan sincero como aparenta”.

**Pregunta # 11:** ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en esta empresa?

Le gusta:

- El nivel de profesionalismo que se tiene en la empresa.
- El trabajo que se realiza.
- El clima laboral que existe.
- La capacitación continua que se proporciona al trabajador.
- El sueldo
- Las utilidades
- La exigencia diaria por parte del gerente la cual ayuda a esforzarnos más.
- El buen trabajo de grupo que se realiza.

Le disgusta:

- La lejanía de la familia.
- Que los beneficios que da la empresa sea de acuerdo a la jerarquía que tienes y no es equitativo para todos.
- De vez en cuando no existe la suficiente colaboración entre el personal de los diferentes departamentos.



- No todos podemos acceder a la capacitación en el exterior.
- La rivalidad existente entre algunos compañeros la cual afecta la relación de todo el grupo.

**Pregunta # 12:** ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

En la mayoría del grupo existe cierta incertidumbre ya que su futuro en la empresa en realidad depende del gobierno de turno, expresaron que: “Si el gobierno recapacita y deja que las empresas privadas continúen en el Ecuador creo que mi futuro será muy prometedor ya que me he esforzado mucho en este tiempo y la empresa valora mucho a la gente que colabora aquí”

Lastimosamente todos son concientes de que el país pronto tomará otro rumbo en cuanto a las empresas privadas sobretodo las petroleras pero aclaran que aunque les preocupa no tener el mismo elevado ingreso que hasta aquí han disfrutado pero sienten tranquilidad ya que han aprovechado todo lo que la empresa les ha dado y han invertido en bienes raíces o tienen ahorros como para montar un negocio propio o una empresa.

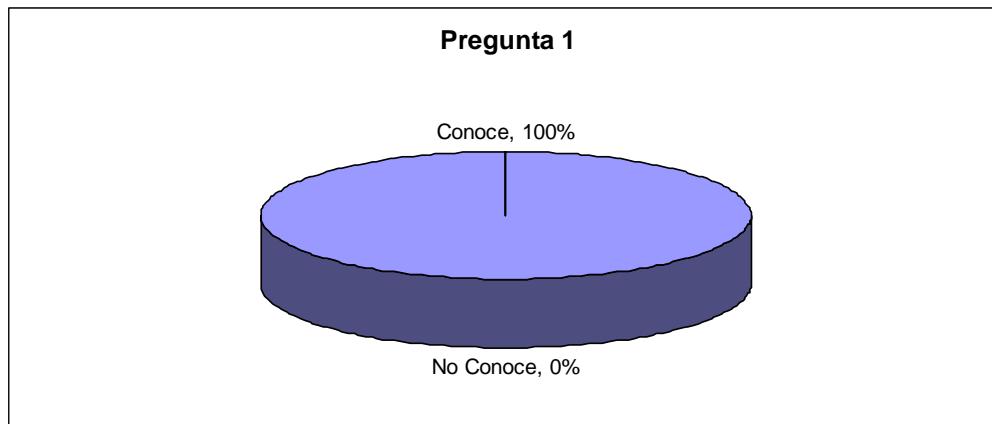
## 6.2. EMPRESA “B”

### 6.2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:

#### CUESTIONARIO # 01: “CULTURA ORGANIZACIONAL”

##### PARTE “A”:

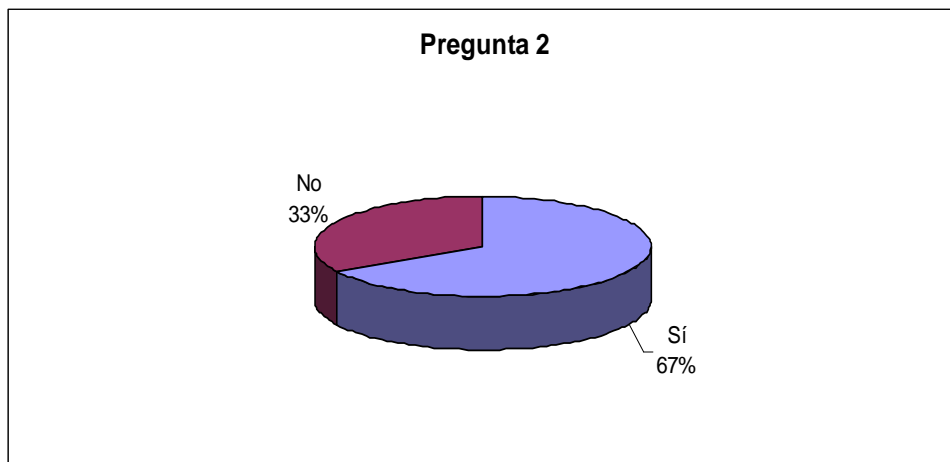
**PREGUNTA # 01:** ¿Sabe usted cuántos y cuáles son los campos y las áreas que tiene la empresa en esta región del país?



**Figura 6.37: Pregunta 1B**

Basados en el gráfico podemos apreciar que el 100% de los encuestados en esta empresa sabe que existen 5 áreas (Lago Agrio, Shushufinfi, Libertador, Auca, Sacha) y que varios campos de un total de 35 componen un área.

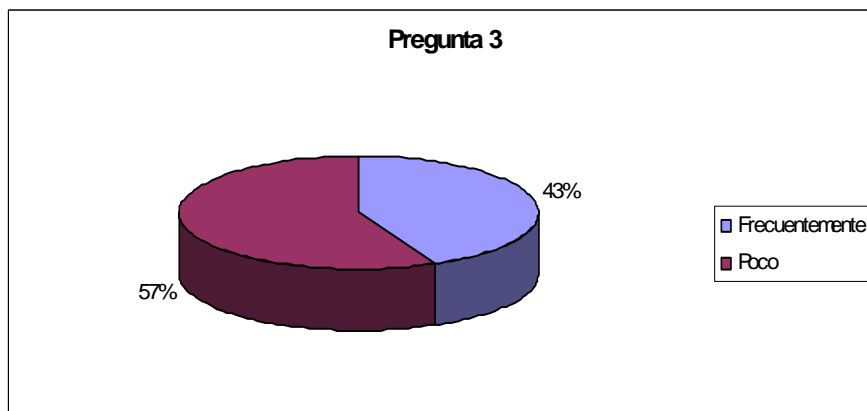
**Pregunta # 02:** ¿Interactúa usted con las personas de las comunidades y del pueblo en donde está ubicada la empresa?



**Figura 6.38: Pregunta 2B**

A esta pregunta el 33% respondió que no interactuaban con las personas de las ciudades y del pueblo debido a que su trabajo era únicamente dentro del campamento, por lo que no tenían necesidad de salir a los pozos productores ubicados fuera del mismo. El 67% respondió que sí interactuaban debido a varias razones como por ejemplo que deben salir fuera por su trabajo en los diferentes pozos o muchas veces salen por evitar el estrés.

**Pregunta # 03:** ¿Con qué frecuencia sale usted a las ciudades aledañas y al pueblo fuera de sus horas de trabajo?

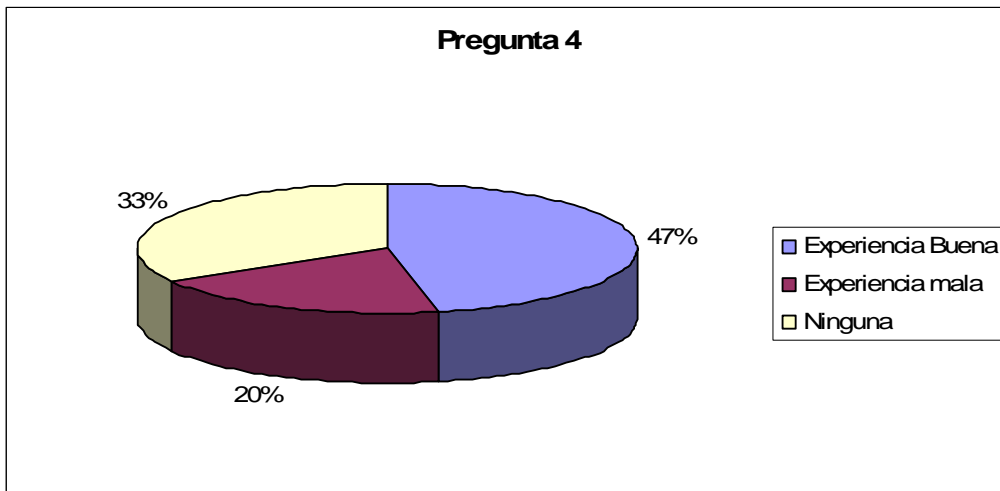


**Figura 6.39: Pregunta 3B**

Gracias a las preguntas 2 y 3, se estableció que el 57% de los encuestados interactúa poco con los habitantes del pueblo y de las comunidades esto se debe, explicaron, al incremento de la violencia en el lugar, “por lo que sienten miedo de salir” y que su imagen como petroleros ha ido deteriorándose continuamente, “Ya no somos tan bien vistos como antes, ahora sienten que estamos destruyendo su entorno”, expresaron. El 43% dijo que interactúa mucho con la gente del pueblo, aunque hay que tener cuidado pero eso no los priva de la libertad de salir y distraerse un momento.

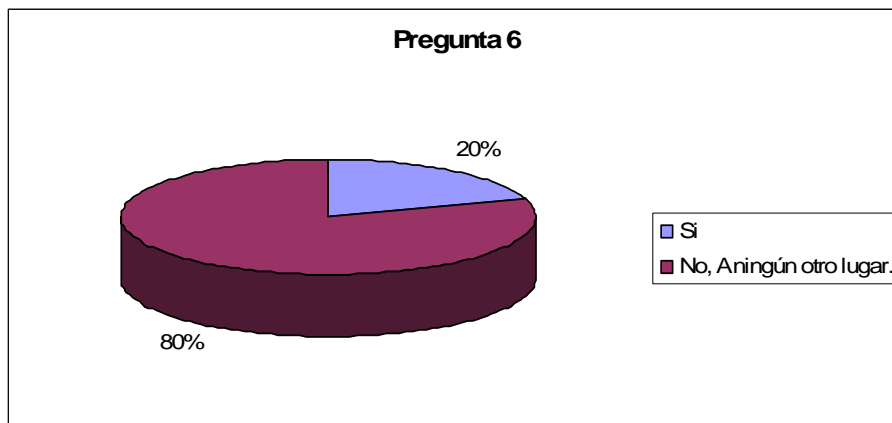
**Pregunta # 04:** Por favor cite alguna experiencia agradable o desagradable que haya tenido con los habitantes de la región:

El 47% de los encuestados expreso haber tenido una experiencia buena con los habitantes de la región, por ejemplo muchos trabajadores han asistido a ceremonias de agradecimiento realizadas por los Huaoranies o por los alcaldes de las ciudades aledañas y comentan que “Las ceremonias de los Huaoranies son muy extrañas, pero eso si son personas muy amigables cuando no se sienten amenazados por los visitantes”. El 20% de los encuestados expreso en cambio haber tenido una experiencia mala con los habitantes de las ciudades donde se encuentran los campos de estas empresas, afirman que las ciudades de la región oriente en donde administra los campos la empresa “B” son muy peligrosas, “Muchos de nosotros hemos intentado salir por las noches un momento para distraernos, para bailar, comer, etc. Pero en la actualidad es muy difícil realizar estas actividades completamente relajado ya que siempre debemos tener cuidado de evitar enfrentamientos o incluso esquivar balas perdidas, esto creo que se debe a que la imagen del trabajador petrolero se ha deteriorado con el pasar del tiempo, antiguamente éramos considerados buenas personas, trabajadores justos, respetuosos y honrados en la actualidad esta imagen es historia gracias a las malas propagandas que hacen nuestros mismos familiares en casa o que algunos han labrado por estas ciudades, varios compañeros han faltado el respeto de muchas mujeres de la ciudad haciéndoles creer cosas que nunca van a pasar como prometer matrimonio en vano y esas cosas, es por ello que ahora la gente del pueblo nos ve como gente mala que solo quiere hacerles daño, otra razón principal es que en la zona abunda gente colombiana que por lo general no es de la buena, sino de los que hace trabajos sucios por poco dinero”



**Figura 6.40: Pregunta 4B**

**Pregunta # 06:** Si usted pudiese trasladar los diversos campos de la empresa lo haría a:



**Figura 6.41: Pregunta 6B**

Asombrosamente el 80% de los encuestados manifestó que no desean ni por imaginación que la empresa se traslade a otra ciudad expresaron estar ya acostumbrados a trabajar lejos de sus hogares y que para ellos alejarse este tiempo de familia es un descanso antes que una pena, anecdóticamente los encuestados que coincidieron en esta respuesta son personas que pasan ya de los 45 años de edad y en su mayoría son hombres que tienen ciertas diversiones fuera de casa además alegaron que “Estar tanto tiempo con la familia no nos permite valorarnos unos a otros, al alejarme de mi esposa un tiempo doy oportunidad de que me extrañe y me consienta mucho cuando regreso a casa”. Finalmente el 20% dijo estar de acuerdo con la posibilidad de trasladar los

campos a otras ciudades “Me gustaría estar más cerca de mi familia y de mis hijos, para poder ayudar a mi esposa en la crianza y educación de ellos”. Al contrario del porcentaje anterior, en este valor entran personas que no pasan de los 35 años y en su mayoría llevan menos de cinco o seis años de matrimonio.

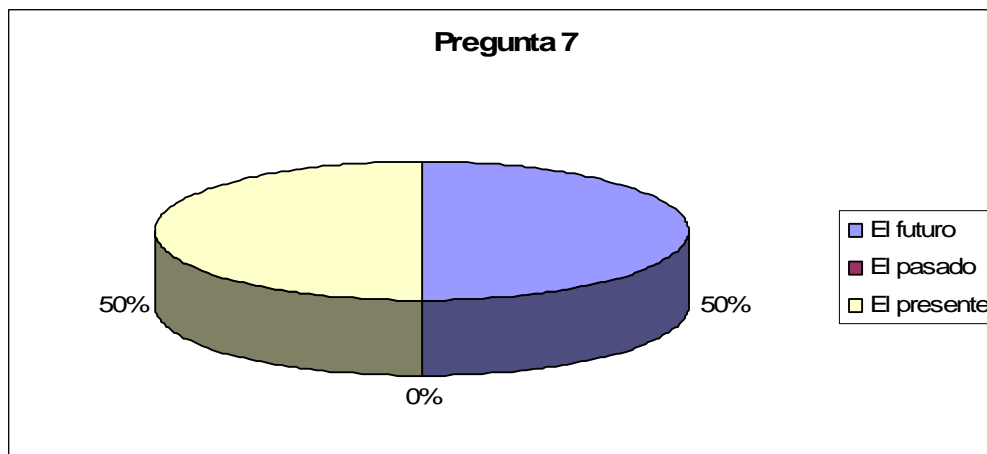
#### **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “A”:**

El propósito de esta primera parte fue determinar, en base al modelo del Dr. Schein, “La relación de la organización y del grupo como tal con su medio ambiente”; A lo cual se concluye que el grupo estudiado conoce el medio ambiente en el que labora y trabaja, identifica su medio natural, la gente con la que convive, la cultura que predomina en las Tierras en donde está ubicada su empresa; lastimosamente en esta organización no predomina una relación de armonía entre la empresa y las comunidades o habitantes de las ciudades en donde labora la empresa. Cabe aclarar que aunque existen graves diferencias entre las partes involucradas, la empresa no hace un gran esfuerzo por limar asperezas sino al contrario espera que terceras personas intervengan en esta situación para mejorar su entorno natural.

#### **PARTE “B”:**

**Pregunta # 07:** La mayoría del tiempo pienso más en:

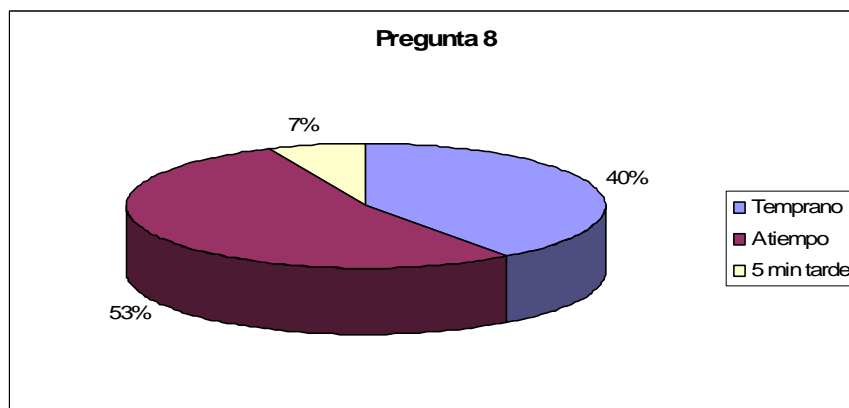
Se puede notar que existe un equilibrio entre dos de las respuestas optativas, el 50% expreso que piensan mas en el presente ya que nadie es dueño ni de la vida ni de la muerte por lo que prefieren vivir al máximo cada día y no esforzarse mucho en preocuparse por el futuro, en esta empresa se pudo notar que la gente aunque es pesimista es mas practica y dejan fluir sus problemas sin tanta preocupación “La solución a cada problema que se nos presenta llegara en su momento” comento uno de los trabajadores. Al igual que en la pregunta anterior las personas que dieron esta respuesta fluctuaron entre los 45 y 60 años. El otro 50% que por cierto fue gente entre 20 y 35 años expresaron destinar su tiempo mas a pensar en el futuro ya que tienen hijos pequeños o muchos de ellos aun no han contraído matrimonio.



**Figura 6.42: Pregunta 7B**

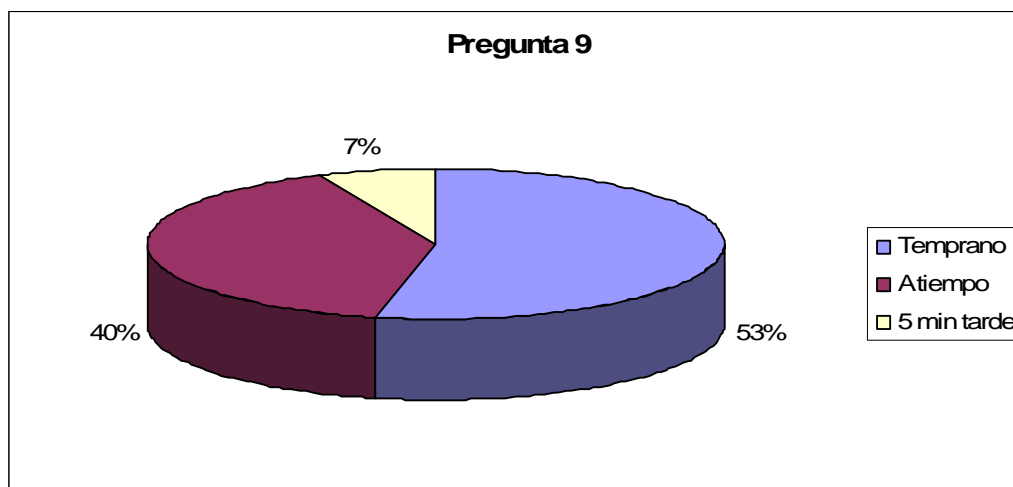
**Pregunta # 08:** Al trabajo yo llego:

Antes de interpretar los resultados debemos aclarar que en la empresa “B” el horario de entrada de sus trabajadores es de las 7:30 AM, por lo que el 53% de los encuestados que dijo llegar a tiempo, manifestaron que no se les hacía difícil llegar a esa hora ya que es una hora prudente de ingreso “Me toma media hora bañarme y vestirme y quince minutos desayunar por lo que me sobra tiempo hasta de mirar un poco televisión antes de ir a trabajar, por lo que me levanto a las 6:30 y realizo todas mis actividades tranquilamente”. Basados en las razones anteriores existió un 40% que admitió que llegan temprano al trabajo, “Prefiero ir pronto a la planta antes que regresarme a ver televisión porque si me regreso al cuarto ya me gana el sueño”. El 7% de los trabajadores que respondió llegar 5 minutos tarde se justificó en lo siguiente: “Por lo general me gusta ser un buen ecuatoriano y como tal debo llegar un poco tarde para no perder la costumbre”.



**Figura 6.43: Pregunta 8B**

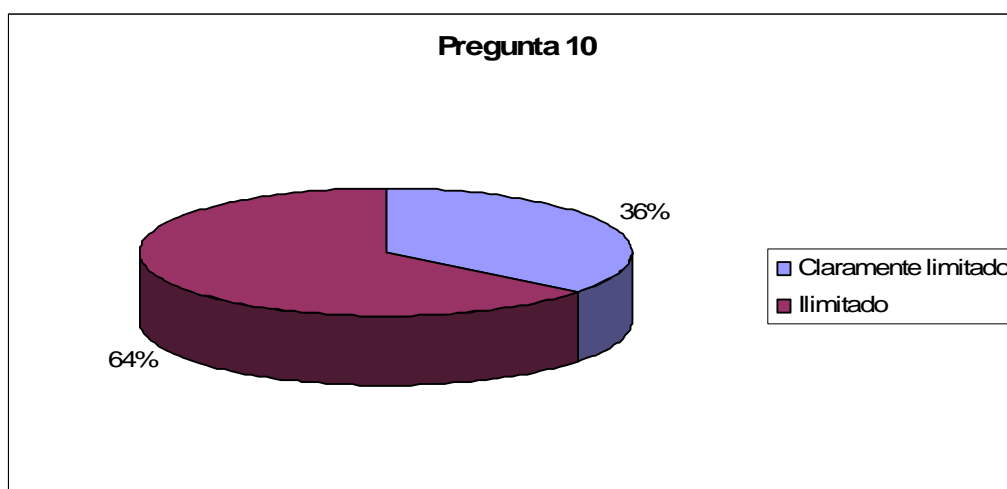
**Pregunta # 09:** En mi vida personal me gusta llegar a mis reuniones o citas:



**Figura 6.44: Pregunta 9B**

Se puede percibir que tratándose de citas personales las cosas cambian, no tan radicalmente pero cambian, el 53% de los encuestas respondió que prefieren llegar a sus citas personales temprano para evitar molestias de la otra parte involucrada “Sobretudo llego mas temprano cuando se trata de citas románticas” expreso uno de los trabajadores sonriendo un poco. En cuanto al 40% dijeron llegar a tiempo a sus citas personales ya que así ni esperan ni se hacen esperar, finalmente el ultimo 7% expreso llegar 5 minutos tarde por la misma razón que justifico la pregunta anterior.

**Pregunta # 10:** Me gusta que mi espacio de trabajo sea:

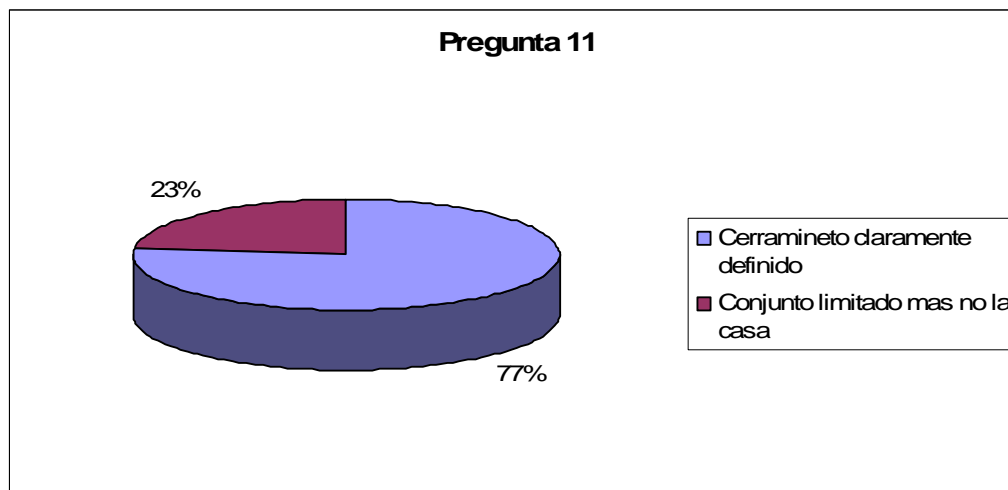


**Figura 6.45: Pregunta 10B**

Aclaradas las mismas confusiones que en la empresa “A”, los encuestados respondieron que en cuanto a su espacio físico de trabajo en su mayoría prefieren un espacio limitado ya que disfrutan de la privacidad y como se explico en el capitulo II la empresa mantiene esta modalidad de oficinas individuales por lo que sus trabajadores están acostumbrados a esto. El 64% que se muestra en la grafica se refirió a su espacio profesional de trabajo y en cuanto a esto prefieren que sea ilimitado ya que así pueden demostrar sus capacidades y habilidades adquiridas.

**Pregunta # 11:** Mi casa dentro del vecindario:

El 23% de los encuestados expreso que viven en una casa cuyo conjunto es limitado, el 77% dijo que su casa tenía un cerramiento claramente definido, en ambos casos aclararon que esto era exclusivamente por la inseguridad que invade a todo el país.



**Figura 6.46: Pregunta 11B**

**CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “B”:**

Siguiendo con el modelo planteado por el Dr. Schein, en esta segunda parte se debe analizar “La naturaleza de la realidad y la verdad” con lo cual se pudo notar que las personas que componen el grupo son realistas y parcialmente centradas, al igual que en la empresa anterior la organización maneja un concepto lineal del tiempo es decir, se encaminan en el presente y el futuro más no se centran en el pasado. Además dentro de sus reglas de comportamiento están la puntualidad como principio básico, aunque sea mucho mas acentuada en asuntos personales más que en asuntos profesionales y gustan de trabajar en oficinas

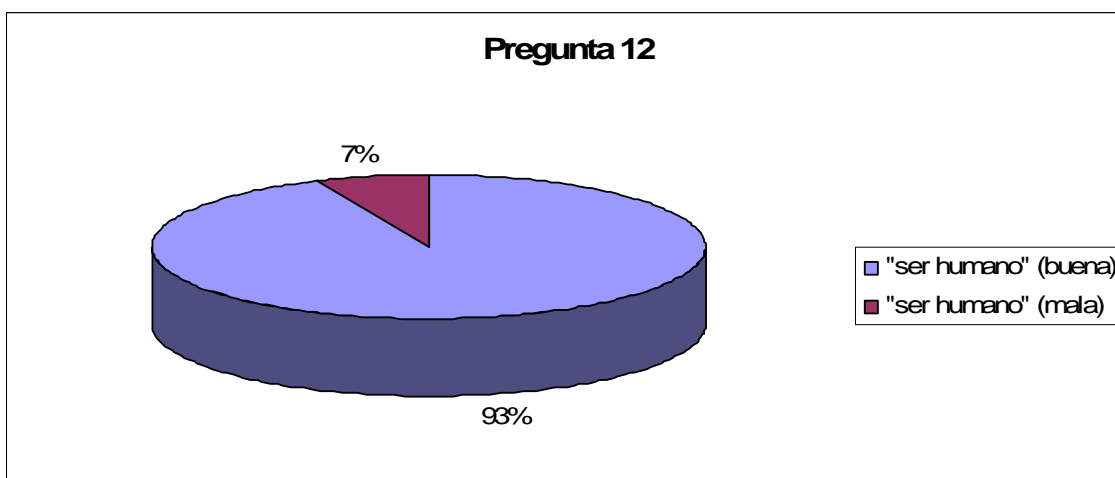


cerradas donde disfrutan de privacidad esto se puede decir que es una costumbre impuesta por la empresa mas no por ellos, finalmente se pudo notar que el grupo interactua poco entre si, reciben ordenes directas de los jefes las cuales deben ser cumplidas, se realizan muy pocas reuniones de trabajo y las decisiones mas importantes son tomadas directamente por el jefe mas no por una decisión unánime o análisis grupal.

### PARTE “C”:

**Pregunta # 12:** Qué significa para usted la palabra “Ser Humano”?

En esta pregunta el 93% coincide en un concepto similar de “Ser Humano”, el cual recoge una serie de atributos y características que construyen un gran abismo entre hombre y animal. Tan solo el 7% tuvo problemas para definir al ser humano y en la mayoría de los casos que abarcan este porcentaje prefirieron no contestar la pregunta.

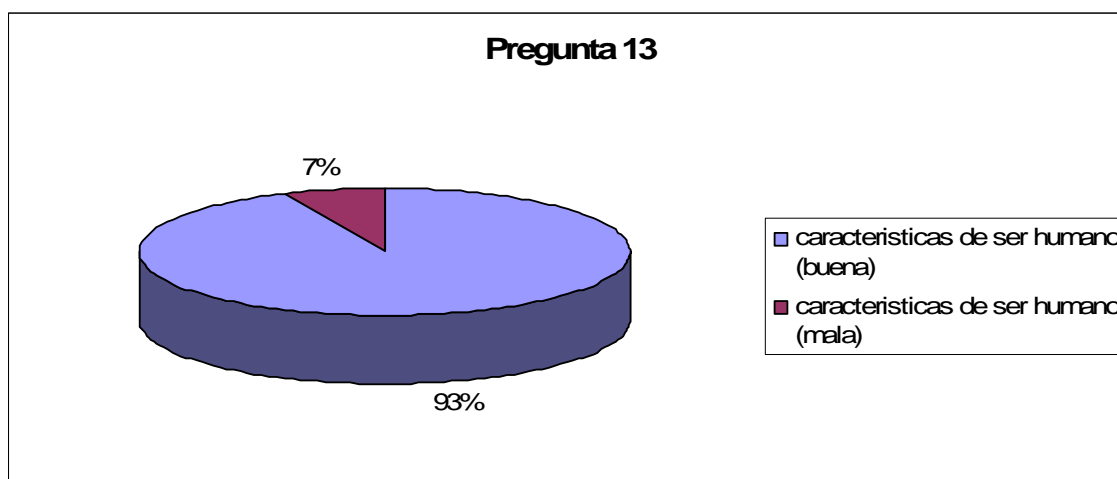


**Figura 6.47: Pregunta 12B**

**Pregunta # 13:** Mencione 5 características que usted piense debe cumplir una persona para llamarse “Ser Humano”:

El 93% concluyo que dentro de las características más importantes estaban: La inteligencia, valentía, sinceridad, honestidad, lealtad y sensibilidad. Como comentario anecdótico se puede destacar el siguiente: “Pienso que la característica mas importante del hombre es la sensibilidad, lastimosamente debo reconocer que el sexo masculino perdemos poco a poco esta características mientras que en el sexo femenino esta característica se vuelve mas y mas fuerte, es por eso que yo considero que existen mas mujeres de buen corazón que

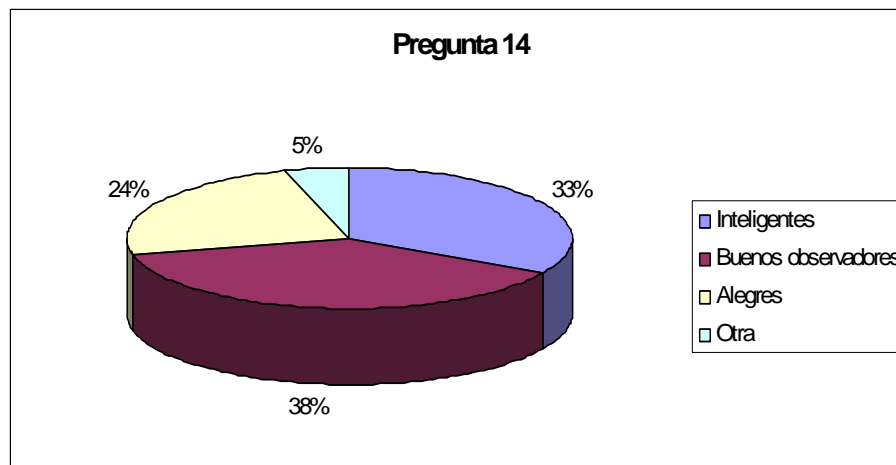
hombres, esto provoca que cada día se incrementen los maltratos, robos, asaltos, y asesinatos en todo el mundo”



**Figura 6.48: Pregunta 13B**

**Pregunta # 14:** A mí me gusta que mis amigos o colegas de trabajo sean:

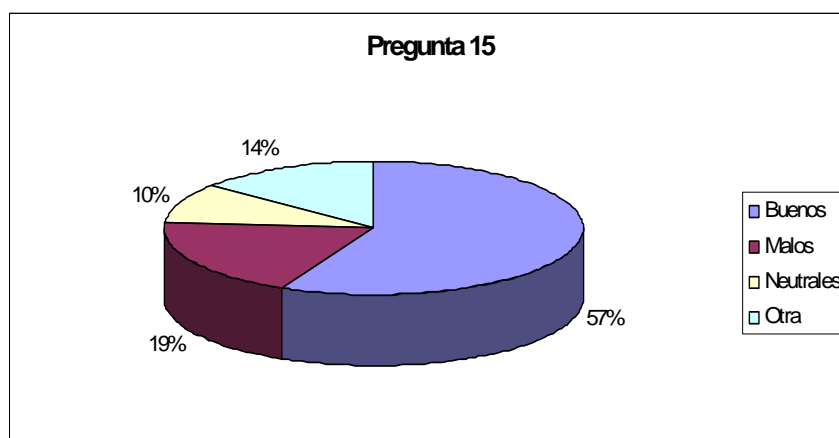
En la empresa “B” los encuestados prefirieron votar mayoritariamente por la segunda respuesta (38%), expresaron que preferían que sus compañeros de trabajo sean buenos observadores ya que esta cualidad está concatenada con la imaginación y en esta empresa por falta de presupuesto en ciertas áreas es importante que la gente sepa como defenderse sin muchos repuestos, el 33% siguiente pertenece a la primera respuesta (inteligentes) comentaron que es importante rodearse de personas inteligentes porque así se puede aprender mucho mas, el 25% eligió la opción alegres ya que sin una buena sonrisa el trabajo se hace mas pesado y difícil y finalmente el 24% afirmó que no eran suficientes estas cualidades sino que también se podrían agregar la lealtad ya que “sin esta característica es difícil mantener un buen clima laboral porque entonces tendrías solo compañeros de trabajo y no verdaderos amigos” explicaron.



**Figura 6.49: Pregunta 14B**

**Pregunta # 15:** Cree usted que los humanos por naturaleza somos:

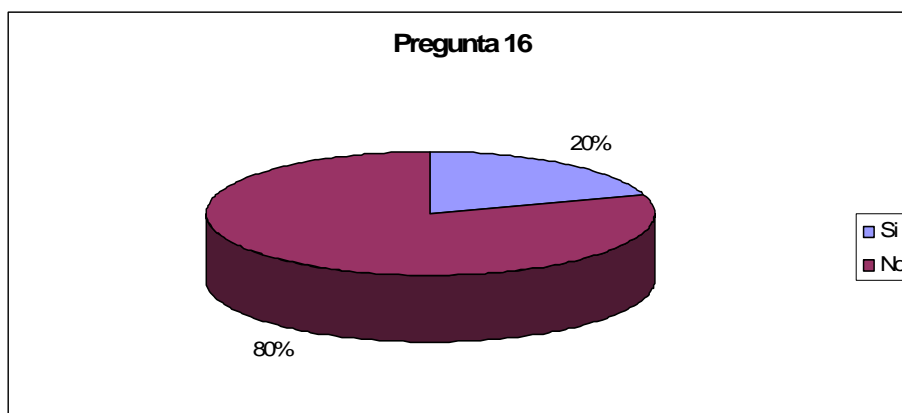
El 57% de los encuestados expresó que los humanos son buenos por naturaleza, “Todo niño es bueno desde su nacimiento, durante su vida, el trato que le de la sociedad ayuda a decidir su comportamiento a futuro”, El 19% dijo que en el mundo existe la maldad por lo que en el ser humano debe también estar presente esa característica así que no descartan la posibilidad de ser malos, el 14 % comento que los humanos no son ni buenos ni malos sino que la forma en la que es criado determina su comportamiento predominante a futuro. Finalmente el 10% concluyo que el humano es bueno y malo según la influencia de varios factores como son: la sociedad, la familia, el trabajo, las enfermedades, etc.



**Figura 6.50: Pregunta 15B**

**Pregunta # 16:** ¿Cree usted que algún día los humanos lleguemos a ser perfectos?

El 80% de los encuestados al igual que en la empresa anterior, reconoció que como humanos creados por un ser Superior, no tenemos la posibilidad de llegar a ser perfectos, además aclararon que siempre las personas estamos aprendiendo cosas nuevas por lo que nunca llegaremos a saberlo todo. El 20% se basó en creencias religiosas para expresar que los humanos podíamos llegar a la perfección debido a una promesa divina.



**Figura 6.51: Pregunta 16B**

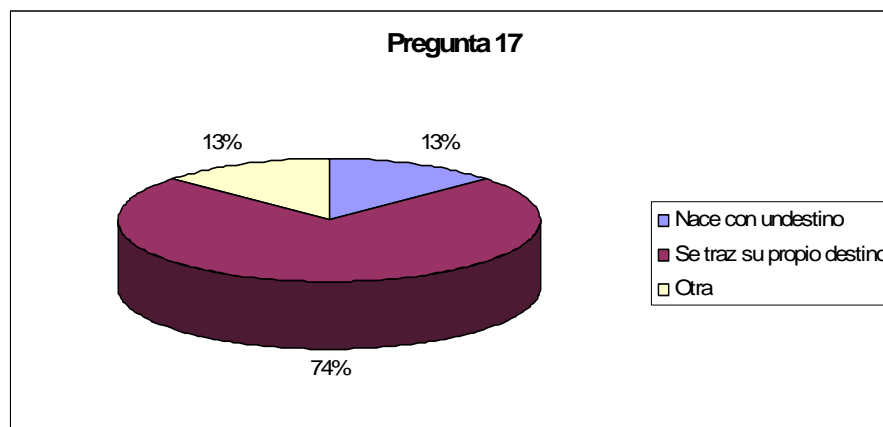
### **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “C”:**

En esta parte de la encuesta se tenía como objetivo principal analizar “La naturaleza del Ser Humano”, el grupo define perfectamente al ser humano como tal, sus atributos o características principales y está dispuesto a aceptar a las personas tal y como son sin importar si sus características coinciden o no con las de la mayoría de los integrantes, además son conscientes de que los humanos no podemos llegar a ser perfectos y piensan básicamente que el ser humano por naturaleza es bueno aunque puede actuar de diferente manera según las situaciones en las que se encuentre e incluso es capaz de lo impredecible si su vida o la de su familia se encuentran expuestas a algún tipo de peligro. Pero a diferencia de la empresa anterior aquí se pudo notar que existe cierta fricción entre los integrantes de la organización, pero que lo pueden sobrellevar sin mayor dificultad.

**Parte D:****Pregunta #17:** Cree usted que el hombre:

Los resultados encontrados en la empresa “B” son muy parecidos a los de la empresa “A”, además varía el valor de su porcentaje en rangos muy pequeños, así tenemos que:

El 74% de los encuestados afirma que el hombre se traza su propio destino con el esfuerzo que realiza día a día en sus diferentes actividades, el 13% expresó que el hombre nace con un destino ya trazado por un creador y que tiene una misión específica en la Tierra, mientras que el siguiente 13% dijo que el hombre ni nace con un destino ni se traza su propio destino, simplemente cumplen objetivos planteados día a día, según sus posibilidades de desarrollo.



**Figura 6.52: Pregunta 17B**

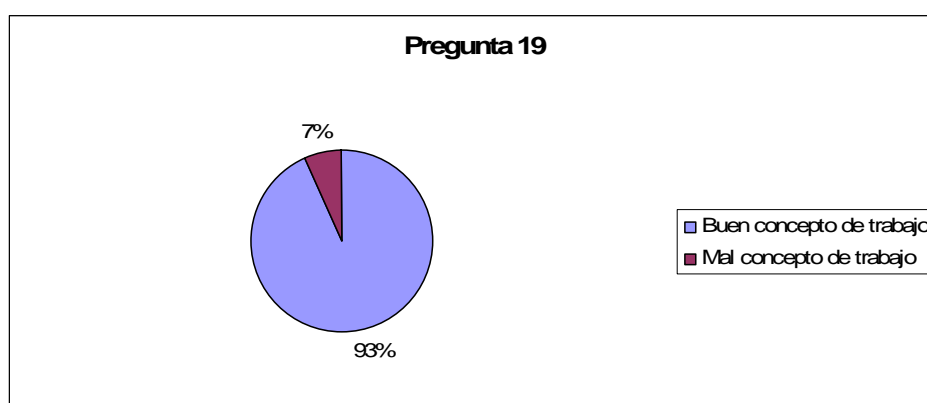
**Pregunta #18:** A mí me gustaría llegar a ser:

En la empresa “B” los encuestados debían analizar sus posibilidades reales de ascender por cada escalón, cada uno tuvo que analizar sus condiciones de estudio, los títulos obtenidos, los cursos y maestrías realizados, lamentablemente fue muy difícil obtener el permiso para que se otorgue un archivo con el perfil requerido para cada nombramiento y peor aun el perfil de cada trabajador, lo que se pudo notar generalmente fue que todos los miembros estaban concientes de que no podían llegar al puesto mas alto dentro del campo ya que para este nombramiento lo único que pudimos saber es que se requiere el titulo de ingeniero en petróleos y en este departamento la mayoría de trabajadores tiene títulos relacionados con mecánica, eléctrica, electrónica, automotriz o afines. Por este motivo todos se rehusaron a contestar directamente la pregunta por escrito

pero comentaron su respuesta y explicaron el por que de esto se obtuvo que: los miembros que tienen un titulo ingenieril respondieron que les gustaría llegar a la jefatura de mantenimiento, pero que eran concientes que dentro del campo ese era su límite máximo.

**Pregunta #19:** Por favor escriba su concepto de TRABAJO.

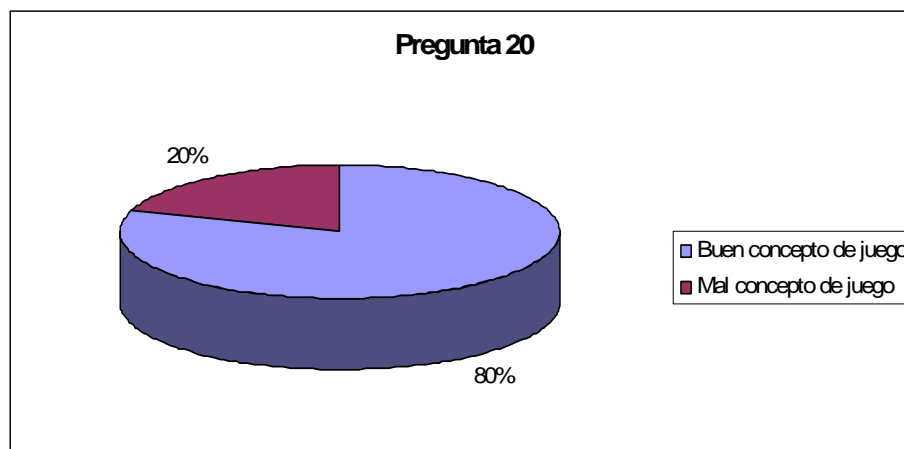
El 93% de la gente coincide en que el trabajo es una actividad que se la realiza para obtener una remuneración que ayuda a sustentar y satisfacer necesidades personales y familiares. El 7% de los encuestados no proporcionó ningún concepto de trabajo y prefirieron dejar en blanco esta pregunta.



**Figura 6.53: Pregunta 19B**

**Pregunta #20:** Por favor escriba su concepto de JUEGO.

El 80% dijo que "Juego" es una actividad que se la realiza para encontrar un momento de relajación, compartir con sus seres queridos un tiempo de distracción y alegría. El 20% de los encuestados prefirieron limitarse a dejar en blanco esta pregunta.



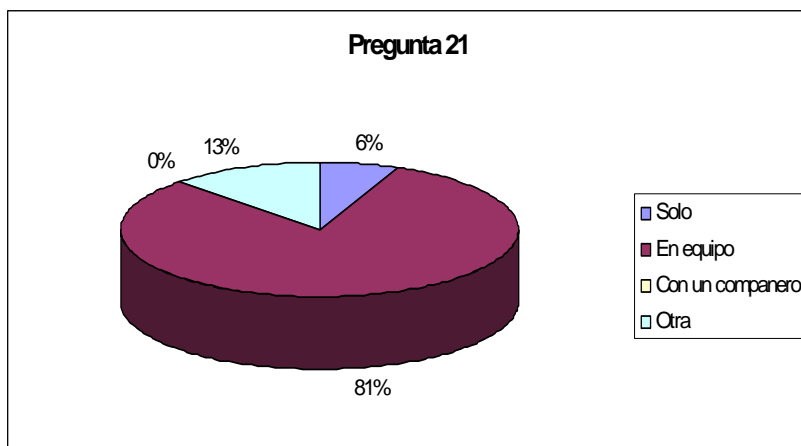
**Figura 6.54: Pregunta 20B**

**CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “D”:**

En esta parte de la encuesta se busca obtener resultados sobre “LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA”, tema planteado por el Dr. Schein y se pudo observar que el grupo está de acuerdo con que el hombre se traza su propio destino gracias al esfuerzo y trabajo que desempeña cada día. Lamentablemente en esta empresa se encontraron problemas muy serios ya que la gente no se siente valorada por los dueños de la misma, no les pagan como se debería e interponen una barrera de rivalidad por los beneficios que otorgan otras empresas, se pudo notar claramente que los miembros no tienen un camino definido hacia donde apuntar, si bien es cierto que la única seguridad es que no pueden perder su empleo tan fácilmente, se sienten muy inconformes por ciertos factores y aspectos de los cuales la empresa no se preocupa en lo más mínimo, además en general se pudo sentir un ambiente de conformismo ya que aunque todos saben los problemas internos de la empresa nadie reclama no por miedo al despido sino porque simplemente ya están acostumbrados. Finalmente indicaron también estar inconformes con la capacitación impartida por la empresa ya que esta favorece mucho más al personal que labora en las oficinas principales en Quito y no a la gente que trabaja en campo, esto es más grave aún cuando se trata de capacitación en el exterior. “No es justo que a una charla sobre el mantenimiento de motores de diesel en Estados Unidos, se envíe a un economista que realiza todo su trabajo en oficinas y que ni siquiera conoce el campo ni por sueños”.

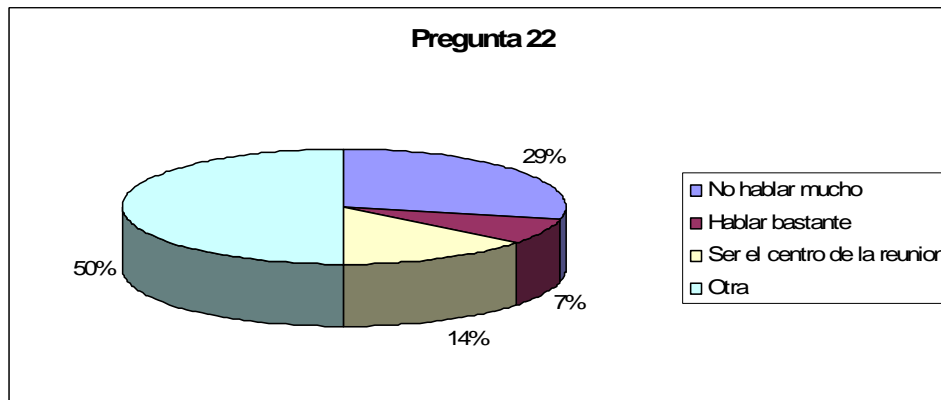
**Parte E:****Pregunta #21:** A mí me gusta trabajar:

Los trabajadores reconocieron que debido al trabajo pesado que se realiza hace falta por lo menos una segunda persona para que brinde una ayuda tanto mental como física, es por eso que el 81% prefiere trabajar en equipo, el segundo valor más alto (13%) prefiere trabajar con un compañero y tan solo el 6% prefiere trabajar solo, pero debemos aclarar que dentro de este porcentaje está casi en su totalidad gente que labora todo el día en oficina y no necesita salir al campo para nada.



**Figura 6.55: Pregunta 21B**

**Pregunta #22:** En reuniones de trabajo yo prefiero:

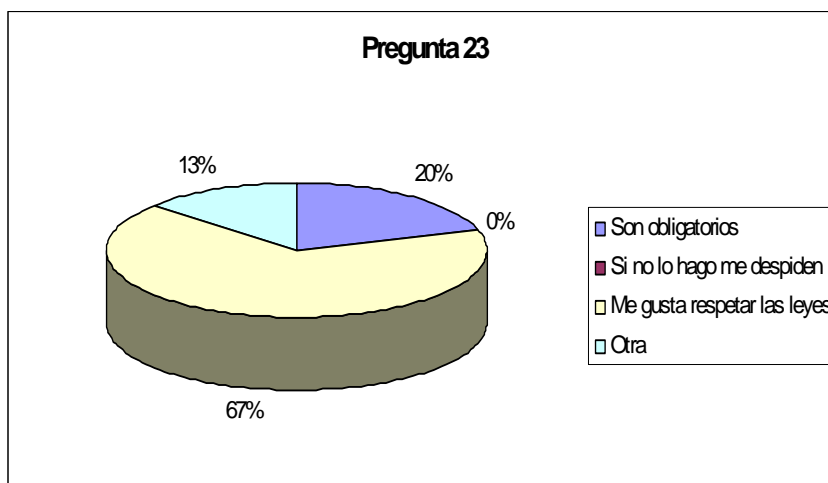


**Figura 6.56: Pregunta 22B**

En la empresa “B” no se acostumbra a tener charlas informativas o de discusión de trabajo todas las mañanas cada grupo o pareja de trabajo tiene asignado ya una tarea y salen inmediatamente a cumplirla es por eso que en su mayoría (50%) respondieron “otra” y comentaron lo anteriormente descrito, los muy pocos jefes que se preocupan de realizar discusiones sobre como se deben efectuar los trabajos nos comentaron que la gente en general prefiere solo escuchar y no participar de ahí se justifica el 29% observado en la grafica, sin embargo varios trabajadores (14%)comentaron que en charlas de capacitación o de trabajo que se realiza en Quito por lo general gustan de explayarse para ser el centro de la reunión. Un grupo muy reducido dijo que les gustaba hablar bastante en las reuniones de trabajo pero admitieron que no todo lo que decían era productivo “Simplemente me gusta hablar” dijeron.



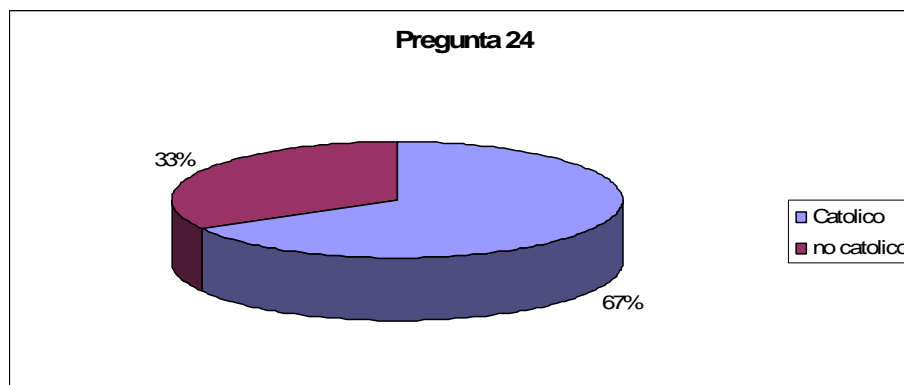
**Pregunta #23:** Respeto las leyes y reglamentos de la empresa porque:



**Figura 6.57: Pregunta 23B**

En esta empresa se pudo notar que las sanciones para quienes infringen las normas y leyes no son fuertes o por lo menos no se aplican en la mayoría de los casos, es por ello que se sintió la sinceridad del grupo cuando en su gran mayoría (67%) respondieron que les gustaba respetar las leyes.

**Pregunta #24:** ¿Qué religión sigo?

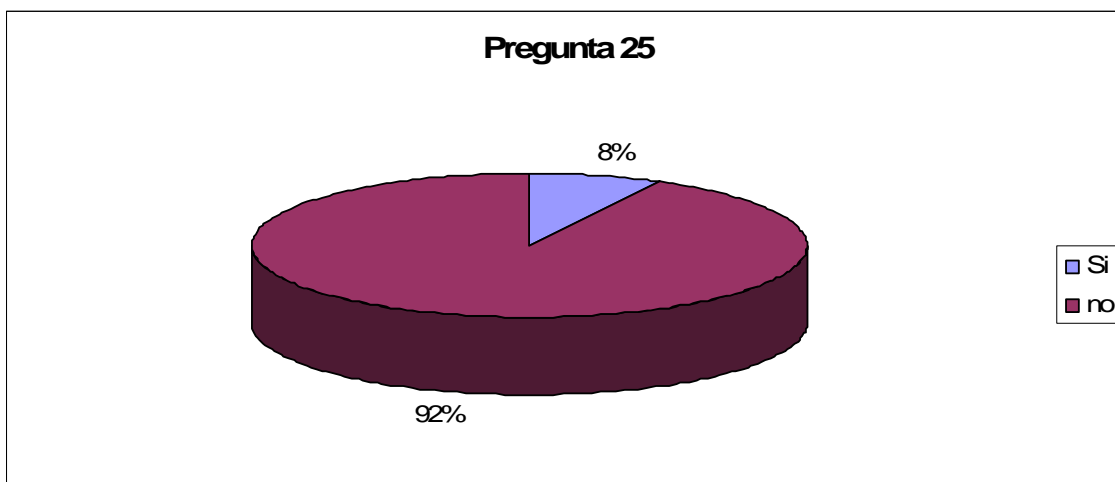


**Figura 6.58: Pregunta 24B**

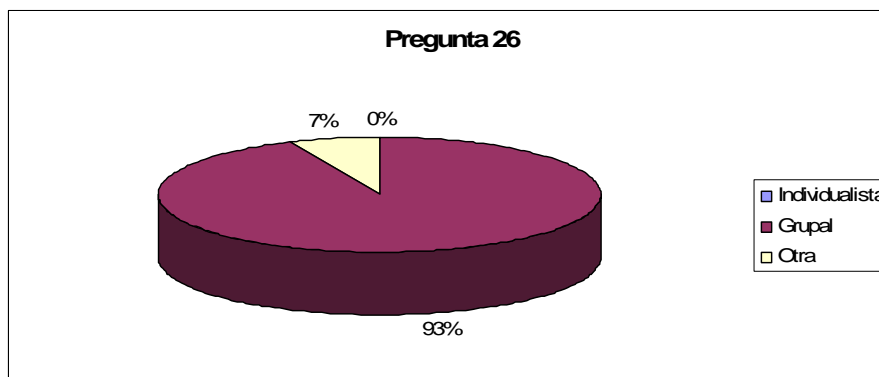
Un porcentaje ya más reducido que en la empresa anterior expreso seguir la religión católica pero de igual manera lo hacen por herencia de sus padres y porque es una religión calificada por ellos mismos como “permisiva”. El 33% comento sentir la necesidad de acoger una religión que controle un poco sus pasos sobretodo para no caer en errores cometidos en un pasado como alcoholismo, droga, mujeres, etc.

**Pregunta #25:** ¿Me gustaría hacer o crear mi propia religión?

El 92% respondió que no tenían la capacidad de crear nuevas religiones ya que para eso “hay que ser en realidad un elegido o muy sapo para aprovecharse de la ingenuidad de otros”, pero el 8% explico que muchas veces han sentido necesidad de crear o seguir una religión con sus propias ideas y tomando lo mejor de cada religión existente y justificaron su respuesta en el hecho de que la corrupción ha incrementado enormemente y ya no se puede confiar en nadie.

**Figura 6.59: Pregunta 25B****Pregunta #26:** Me califico como una persona:

Como se puede notar en la grafica, en su mayoría (93%) los miembros del grupo son personas que disfrutan de la compañía de otros y que prefieren socializar antes que aislarse pero existió un 7% que expreso que todo dependía del estado de animo que tengan en ese momento ya que “no siempre se esta de genio para soportar a otras personas” comentaron.

**Figura 6.60: Pregunta 26B**

**CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PARTE “E”:**

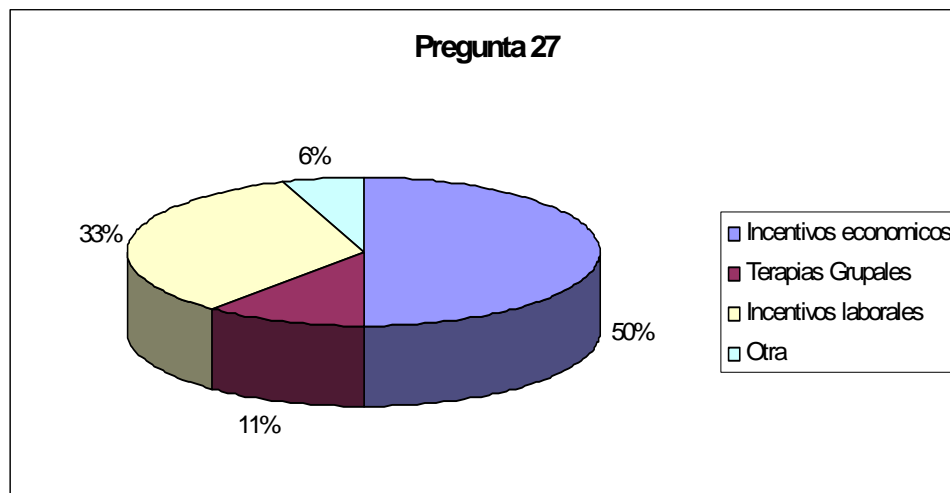
Como nos explica el Dr. Schein en esta parte de la encuesta se busca encontrar el verdadero sentido de “LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS”, se puede observar según los resultados arrojados por la encuesta que este grupo hace caso omiso de las normas impuestas por la empresa pero que aplican aquellas que sienten que los beneficia para evitar accidentes de trabajo o que pueden servirles de beneficio en algún momento, lastimosamente no todos son concientes de esto pero nos queda la satisfacción de que por lo menos un gran porcentaje es sincero en decir que “Le gusta respetar las leyes” lastimosamente por las condiciones de la empresa y por las pocas facilidades que se nos dio para realizar el trabajo no se puede determinar la base autoritaria sobre la cual esta acentuada esta organización pero creemos tiene una autoridad lineal tradicional, además se puede notar que influye dentro del grupo la religión ya que nos comentaron que debido a varios accidentes por los que han tenido que pasar algunos integrantes del grupo se han realizado severas reflexiones sobre el curso tan inesperado que puede tomar la vida de un ser humano.

**PARTE “F”:**

**Debemos aclarar en esta parte, que debido al corto tiempo que nos proporcionaron para la entrevista no se pudo conversar estas preguntas finales con ningún trabajador, además en su mayoría se dejaron llevar por el temor a represalias y prefirieron detener en esta parte la entrevista, por lo que las siguientes preguntas serán expuestas solo como porcentajes los cuales fueron arrojados por la encuesta.**

**Pregunta #27:** Me gustaría que se incentive más el trabajo grupal mediante:

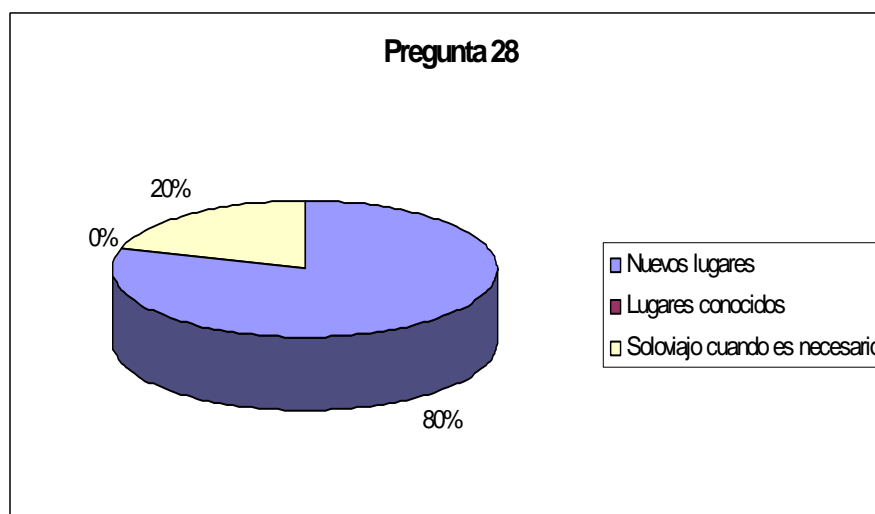
Como se puede notar en la figura el 50% de los encuestados desea obtener incentivos económicos, el 11% considera que son importantes las terapias grupales y el 33% prefiere los incentivos laborales.



**Figura 6.61: Pregunta 27B**

**Pregunta #28:** A mí me gusta viajar:

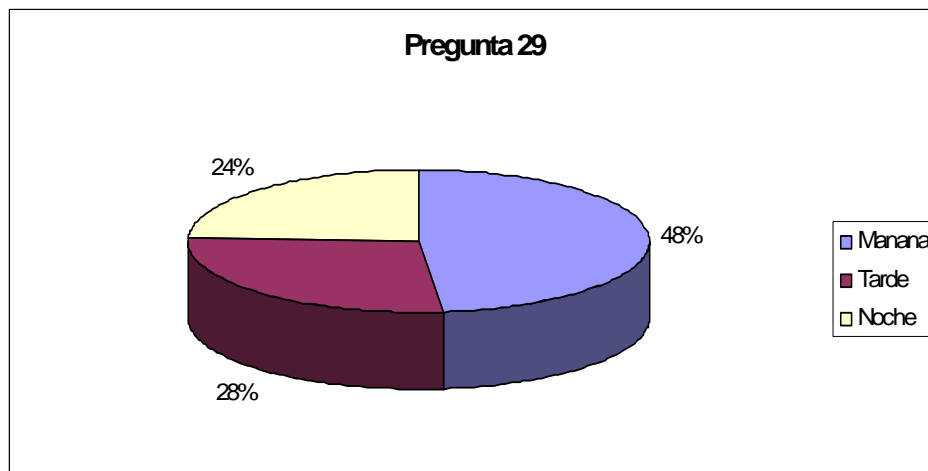
La mayoría de los encuestados demostró su agrado por viajar a nuevos lugares en sus días de vacaciones, el 20% restante de los encuestados afirmó viajar solo cuando es necesario ya que preferían estar en la comodidad y tranquilidad de su hogar.



**Figura 6.62: Pregunta 28B**

**Pregunta #29:** Yo trabajo mejor:

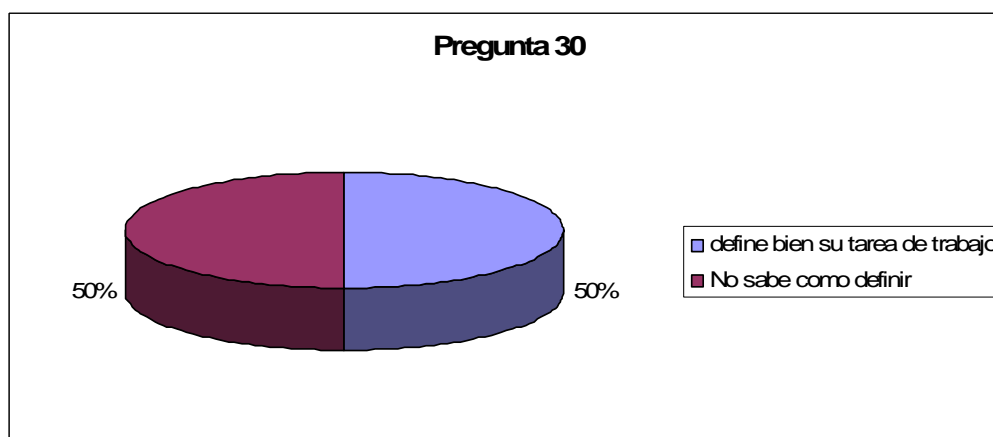
El 48% expresó comodidad al trabajar en la mañana ya que es cuando pueden obtener su máximo de concentración, el 28% mencionó trabajar mejor en la tarde después de una pequeña siesta mientras que el 24% aclaró que su concentración se incrementaba en las horas de la noche.



**Figura 6.63: Pregunta 29B**

**Pregunta #30:** Por favor defina su tarea o trabajo en la empresa.

En esta pregunta se puede notar un equilibrio entre las personas que mantienen claro el trabajo que deben realizar en la empresa, con las que de pronto por algún motivo lo han olvidado o simplemente nunca se enteraron cual seria su labor dentro de la empresa.

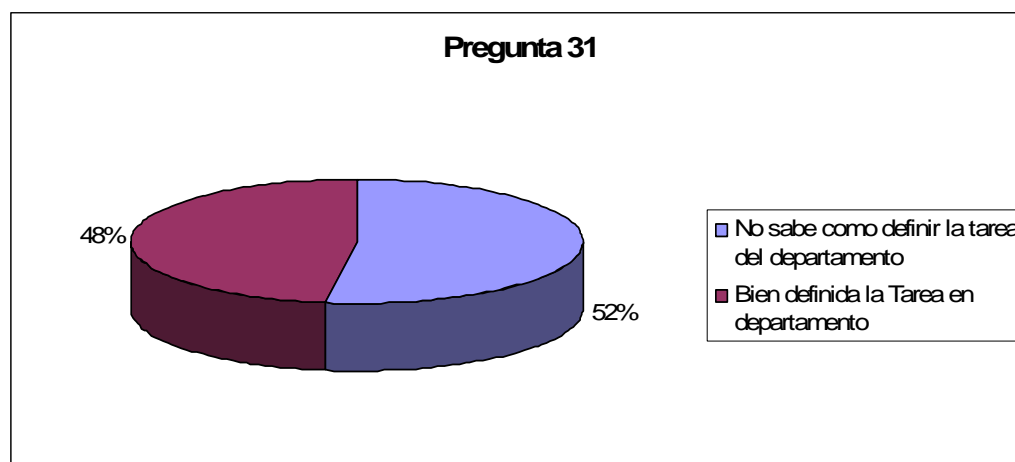


**Figura 6.64: Pregunta 30B**

**Pregunta #31:** Por favor defina la tarea o trabajo de su departamento en la empresa:

Lastimosamente el porcentaje de acertados dentro del grupo disminuyó, la mayoría del grupo no tiene claro la definición del trabajo que realiza su departamento o área esto quiere decir que los objetivos del grupo no son claros para la mayoría y que de pronto existe incluso falta de comunicación por lo que no

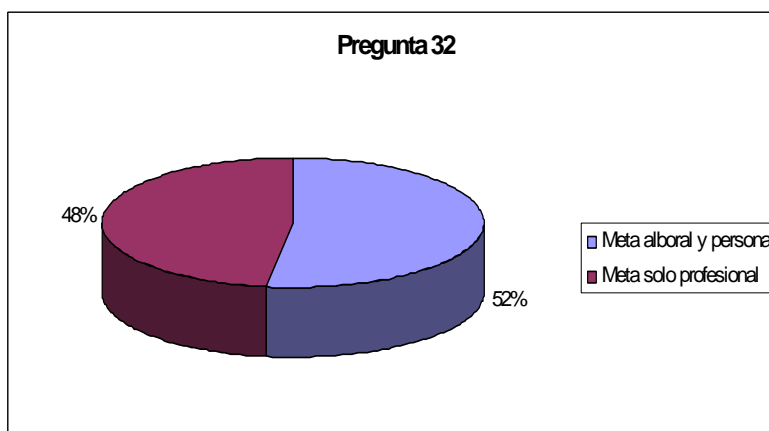
todos pueden obtener información acerca de los objetivos planteados como organización.



**Figura 6.65: Pregunta 31**

**Pregunta #32:** ¿Cuál es su meta u objetivo personal?

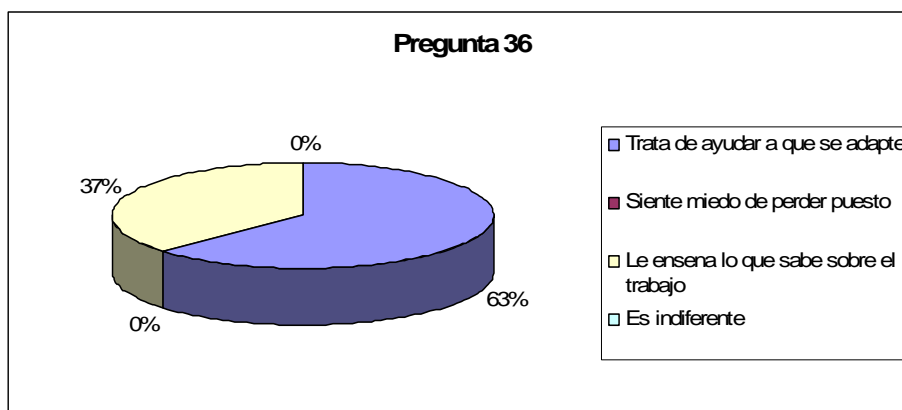
El 52% de los trabajadores comunico tener metas personales y laborales ya que encuentran un gran lazo entre ambos, esto quiere decir que mientras más logros profesionales obtengan mejores condiciones de vida podrán ofrecer a su familia, por otro lado el 48% de los encuestados expresó tener por lo pronto metas enteramente profesionales esto puede deberse a que la mayoría de trabajadores que encajaron en este porcentaje no tienen responsabilidades familiares (Esposa o hijos) por lo que están preocupados únicamente en realizarse profesionalmente para disfrutar al máximo todos sus logros.



**Figura 6.66: Pregunta 32B**

**Pregunta #36:** Cuando llega un nuevo trabajador a su departamento, usted:

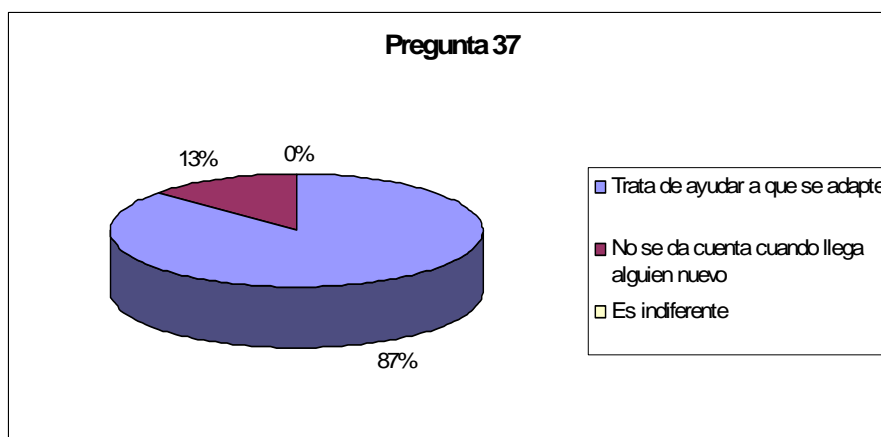
El 63% dijo que cuando un miembro nuevo llega al grupo tratan de ayudarlo para que se adapte y puede rendir al máximo a favor de la empresa, mientras que el 37% comentó que se limitan simplemente a enseñarle lo que saben sobre el trabajo y que creen que puede ayudarlo en el futuro a resolver problemas sobre ciertos equipos pero que tratan de limitar un espacio para no tener problemas a futuro.



**Figura 6.65: Pregunta 36B**

**Pregunta #37:** Cuando llega un nuevo trabajador a la empresa, usted:

Pocos encuestados admitieron no darse cuenta cuando llega un miembro nuevo a la organización ya que la empresa es demasiado grande y por eso no pueden estar siempre al pendiente de todo. El 87% aclaró que cuando reconocían a un miembro nuevo trataban de ayudarlo para que se adapte y se sientan en el grupo como si estuvieran en su propia familia.



**Figura 6.68: Pregunta 37B**

## 6.2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA:

### CUESTIONARIO # 02: “CLIMA LABORAL”

#### **Pregunta # 01:** ¿Qué opina de esta empresa?

Con respecto a esta pregunta, los encuestados tienen opiniones variadas sobre la empresa “B” sus comentarios en general radicaron sobre los siguientes puntos:

- Se caracteriza por ser la empresa más grande del país pero aun así no cuenta con presupuesto suficiente.
- Sus trabajadores son profesionales muy capaces y con títulos universitarios pero no son valorados de una forma correcta ni en el aspecto económico ni en el aspecto moral.
- Tiene dentro de sus reglamentos políticas de calidad, seguridad y medio ambiente pero lamentablemente no es constante la vigilancia para que estas políticas si se cumplan al cien por ciento.
- Cuenta con tecnología media pero esta encaminando proyectos para mejorar.
- Como empresa no se preocupan de mantener un buen clima laboral, eso es tarea de todos los jefes que deseen mejorar su departamento.
- Sus trabajadores sienten agradecimiento por la empresa ya que es una de las pocas que los acoge sin tanta traba o dificultad.

#### **Pregunta # 02:** ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

Los entrevistados demostraron inconformidad con varios asuntos de la organización pero admitieron que sienten agradecimiento porque la empresa los acogió desde sus inicios sin mayor problema y ha sido una escuela de aprendizaje continuo, lamentablemente la mayoría de los trabajadores con los que pudimos conversar, sienten rechazo o apatía por trabajadores de otras empresas similares en las que se obtienen excelentes beneficios, según comentaron “El trabajo aquí y allá es el mismo, es mas, se puede decir que aquí es mas forzado ya que como contamos con poco presupuesto debemos usar demasiado nuestra imaginación para reparar motores sin repuestos, pero la diferencia esta en que en esas empresas saben valorar a sus trabajadores”. “Esta empresa sirve de escuela de practicas de las otras similares, aquí aprendes y cuando ven que ya sabes defenderte recién te dan la oportunidad d trabajar por allá, mientras tanto prefieren traer personas del extranjero”



**Pregunta # 03:** ¿Qué tan motivado se encuentra usted hacia el trabajo que realiza en esta empresa?

Los trabajadores de la empresa “B” sufren severas variantes en su motivación, mucho sienten alegría de trabajar en la empresa y hacerlo bien pero su ánimo decae debido a la falta de presupuesto (para comprar herramientas por ejemplo o repuestos) esto hace que sientan frustración y no puedan desarrollarse plenamente o que aun peor se desvanezca su sed de aprender debido a la falta de un programa de capacitación continua. Además comentaron que lo único que les alivia es no tener que vivir con ese miedo constante de un despido intempestivo.

**Pregunta # 04:** ¿Le gusta el trabajo que realiza en esta empresa?

El trabajo que cada uno realiza es satisfactorio ya que están en las áreas que les corresponde de acuerdo a su perfil profesional, por lo que afirmaron estar completamente satisfechos ya que cada trabajador siente gusto y pasión por lo que hace.

**Pregunta # 05:** ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato, su jefe?

En todas las áreas la relación con su jefe inmediato es bastante buena y llevadera pero aclararon que interactúan muy poco con los altos jefes y que eso es otra inconformidad existente ya que no se sienten valorados ni siquiera por sus propios compañeros, explicaron que: “Aunque la gente aquí es muy buena y sociable, los jefes se llevan mas entre ellos y conversan muy poco con sus trabajadores de cosas relacionadas al tema laboral, pero eso si ayudan y facilitan salidas o permisos si es algo relacionado con la familia e incluso se preocupan de preguntar si todo esta ya resuelto”

**Pregunta # 06:** ¿Que tan orgulloso se siente de trabajar aquí en esta empresa?

En esta pregunta existió uniformidad en el grupo ya que respondieron sentirse muy orgullosos de trabajar en esta empresa y ayudar así al desarrollo del país y a su desarrollo familiar y personal.

**Pregunta # 07:** ¿Qué tan satisfecho está en esta empresa?

En esta pregunta existió una fuerte tendencia hacia el lado positivo ya que expresaron que si bien es cierto la empresa no les remunera económicamente como debería, pero el sueldo tampoco es malo y trata de compensarles con

bonos y decimos en sus sueldos los cuales ayudan a que puedan mantener una economía media para cuidar, proteger y velar por su familia, por otro lado sienten un poco de insatisfacción porque están seguros de que la empresa puede hacer mucho más por ellos.

**Pregunta # 08:** Comparando el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿Se siente mejor en este trabajo que en los anteriores?

El grupo en general expuso que salieron directo de sus universidades y que logran obtener una oportunidad de trabajo en la empresa “B” por lo que no podían realizar una comparación para contestar la pregunta, muy pocas personas que respondieron que si han trabajado en otros lugares, aclararon que fue en talleres pequeños y que era obvio que no podían compararlo con esta empresa.

**Pregunta # 09:** Si le ofrecieran empleo en otra empresa, pagándole lo mismo ¿Cambiaría de trabajo?

Todos estuvieron de acuerdo en que si los beneficios a largo y corto plazo para el trabajador eran mejorados y el clima laboral de la otra empresa era bueno no tendrían inconveniente en dejar su trabajo, pero que creen que “la solución es mejorar las falencias de esta misma empresa porque así sería no solo la mas grande del país sino la mejor”.

**Pregunta # 10:** ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?

En su mayoría respondieron que la relación es de respeto, consideración y verdadera amistad casi con todos los compañeros, pero que existen ciertas rivalidades entre unos u otros debido a que la balanza en la empresa se inclina siempre hacia el que cuenta con un el mejor padrino.

**Pregunta # 11:** ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en esta empresa?

Le gusta:

- El servicio que brinda al país.
- Las comodidades que ofrecen los campamentos en los que se alojan.
- La comida.
- Los beneficios y bonos de campo que se les otorga.
- La libertad que brinda la empresa para hacer varias actividades.
- Que la empresa permite que sus familiares vayan en fechas especiales como navidad y año nuevo a los campamentos para pasar juntos.

- La seguridad de tener un trabajo fijo.
- La flexibilidad de su horario.
- Que es la única empresa sólida del país.

Le disgusta:

- El sueldo.
- La falta de capacitación dentro y fuera del país.
- La falta de presupuesto y desinterés de los ejecutivos de la empresa.
- La lejanía de la familia.
- Que los beneficios que da la empresa sea de acuerdo a la jerarquía que tienes y no es equitativo para todos.
- La falta de coordinación existente entre los diversos departamentos
- La desigualdad que existe con relación a las otras empresas.

**Pregunta # 12:** ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

Los miembros del grupo prácticamente están tranquilos en cuanto a su futuro dentro de la empresa “La empresa no te va a decir que te vayas, si otra empresa te llama es tu decisión voluntaria salir e incluso te da la oportunidad de que regreses en cierto intervalo de tiempo por si las cosas salen mal por otro lado”. Muchos miembros desean buscar trabajo en otra empresa pero admiten que la situación es muy difícil y que es demasiado arriesgado dejar algo seguro por algo incierto.

## CAPITULO 7.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio comparativo entre las empresas que lo autorizaron, y de acuerdo a la tabulación y registro de los datos, se concluye que en ambas empresas laboran personal muy parecido en cuanto a características básicas se refiere pero cada empresa ha aprovechado de diferente manera estas características, por ejemplo, en los dos grupos existen porcentajes parecidos de capacidad para trabajar en grupo, capacidad de relacionarse con la naturaleza y conocer su entorno de trabajo, capacidad de relacionarse con la gente, fidelidad y lealtad para con la organización, diferenciación de lo bueno y lo malo, capacidad para definir al ser humano y sus cualidades principales, etc. por mencionar algunas de las mas importantes, pero cada empresa ha aprovechado de diferente manera estas cualidades, la empresa "A" ha trabajado constantemente para fortalecer estas características y obtener lo mejor de sus trabajadores. En cuanto a trabajo en grupo se refiere por ejemplo, nos encontramos que la empresa "A" tenía ya varias técnicas para incentivar el trabajo en grupo e inclusive que las estaban aplicando en cada momento, deseaban con el estudio fortalecer varios puntos en los que los trabajadores o miembros del grupo no estuvieran de acuerdo mientras que en la empresa "B" existían varias técnicas de apoyo al trabajo grupal solo en teoría pero nunca las habían aplicado a los trabajadores por falta de tiempo, organización, en fin, por varios pretextos.

Otra situación importante que encontramos fue que en la empresa "A" los miembros se sienten mas queridos, mejor tratados, mas acogidos y sobretodo bien valorados, esto ellos lo reflejan principalmente en sus beneficios laborales y en sus sueldo obviamente, por el contrario en la empresa "B" la gente no trabaja a gusto, no sienten que sean parte importante de la empresa, trabajan simplemente por trabajar, "por tener algo de ingresos y porque conseguir trabajo en Quito es muy difícil" el poco incentivo que ellos tienen es debido principalmente a lo bajo de su sueldo y a los pocos beneficios laborales que reciben, muchas veces ellos como grupo se incentivan con palabras de sus jefes que muy poco pueden hacer

para cambiar la situación o con bromas para resignarse y dejar las quejas a un lado.

Otro punto importante que se pudo notar fue que en la empresa "A" la capacitación de cada trabajador era obligada y permanente dentro y fuera de la ciudad, dentro y fuera del país, etc. Muchas decisiones se tomaban pensando en alto grado en el trabajador y en que sus beneficios se incrementados, por otro lado en la empresa "B" se encontró la otra cara de la moneda, la capacitación es para los que quieren y para los que tienen la suerte de llevarse bien con el personal de recursos humanos que elige el tipo de capacitación y el personal que asistirá pero se piensa primero en los beneficios de la empresa o de cierto grupo mas no en el beneficio de los trabajadores.

Todos los puntos anteriores generan malestar y una rivalidad entendible hasta cierto punto entre los miembros de cada organización, la mayoría se pregunta por qué si los dos grupos son capaces de dar lo mismo y tienen igualdad en características y personalidad, uno es mas beneficiado que otro, se tienen conceptos errados entre una empresa y otra, en la empresa "B" la rivalidad es muy acentuada y se cree que esta organización le roba al estado, al país, a la gente y que los miembros trabajan fielmente debido a las enormes cifras que ven en su cheque mensual mas no porque tengan gratitud o por otro tipo de beneficios que no sean económicos. Por otro lado en la empresa "A" se cree que los miembros de la empresa "B" no trabajan en lo absoluto porque los ejecutivos de esa empresa no les obligan lo suficiente, se cree que todo el personal solo disfruta de la vida con distracciones nocturnas y que en el día recuperan fuerzas para la noche siguiente además se cree que sus sueldos triplican los sueldos estimados por la ley y que tienen demasiados beneficios legales. La falta de comunicación y en parte la envidia que puede existir de un lado u otro son los causantes de que existan estas rivalidades y de que no se pueda mantener una verdadera amistad como grupo entre ambas empresas.

Finalmente se puede decir que todos los cambios, las acciones, reacciones, toma de decisiones y aplicación o definición de la "Cultura Organizacional" de cada

empresa se encuentra únicamente en manos de la cabeza principal de la cultura o los dueños de la cultura como se menciona en el capítulo 1, ellos son quienes imponen las reglas, imparten conocimientos y vigilan que todo sea cumplido a cabalidad, si no se hace un verdadero análisis en la conciencia de cada dueño de la cultura se perderá significativamente el tiempo ya que los miembros del grupo al no sentirse dueños se limitarán únicamente a cumplir ordenes mas no a rectificar decisiones o comportamientos.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda tomar en cuenta los resultados de este estudio para mejorar las falencias de cada una de las empresas, debido a que fue un estudio comparativo como tema de tesis por cuestiones de tiempo se lo realizó únicamente en los departamentos de mantenimiento de cada una de las empresas, pero es recomendable realizarlo a nivel de toda la empresa para obtener datos mas uniformes y poder mejorar en su totalidad el clima laboral y la cultura organizacional de cada grupo.

Es recomendable además que el gobierno se comunique de mejor manera con cada empresa que labora en el país, es necesario llegar a un acuerdo ya que la estabilidad de cada organización depende mucho de las decisiones que tome en adelante el Estado por lo que esto afectará de la siguiente manera:

- a) En forma negativa: Los ejecutivos se verán obligados a reducir personal y esto obligará a su vez a los miembros a cambiar su ritmo de vida y en un futuro tendrán que adaptarse a nuevas culturas dependiendo el lugar donde se empleen de nuevo.
- b) En forma positiva: Si por el contrario se llega a acuerdos positivos los ejecutivos reforzarán e invertirán mas en el bienestar del trabajador ya que es claro esto se verá recompensado en mejores esfuerzos por parte de los miembros del grupo para dar lo máximo de si a sus empresas.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **CAPITULO 1**

- (1) BONNE L.E; BOWIEN D; The Writings in Management and Great Behavior Organizational; Chapter 27 (Pages 443-461 Dr. SCHEIN EDGAR H. Major Current Contributions) Random House; New York; 1987.

### **CAPITULO 4**

- (1) FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004
- (2) CALDERÓN RAÚL Z. Dinamice su yo y su grupo

### **CAPITULO 5**

- (1) FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004

### **ANEXOS**

- Hernández S.R; Fernández C.C; Batista Pilar; Metodología de la Investigación; 4ta Edición; Mac Graw Hill; México D.F; 2006.
- FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004
- CALDERÓN RAÚL Z. Dinamice su yo y su grupo

## ANEXOS

### ANEXO “A”

#### CUESTIONARIO # 01: CULTURA ORGANIZACIONAL

Los cuestionarios han sido modificados en algunas preguntas según la ubicación de cada empresa en las regiones del país y según el organigrama y políticas de las mismas.

Antes de contestar estas preguntas es necesario QUE SEPA QUE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERA TRATADA CON ABSOLUTA, DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD.

#### **DATOS**

Título profesional.....'

Institución que otorgo el título o diploma

Cargo que ocupa en la empresa: .....

Cursos:.....

Idiomas que habla:.....

Donde estudio o esta estudiando:

Cuántos años trabaja en la empresa.....

Parte A:

1) Sabe usted cuántos y cuáles son los campos que tiene la empresa en esta región del país?

.....  
 .....

2) Interactúa usted con las diferentes personas de las ciudades de la región?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No Por qué?

.....  
 .....

3) Con qué frecuencia sale usted a las ciudades aledañas fuera de sus horas de trabajo?:

.....  
 .....  
 .....  
 .....



4) Por favor cite alguna experiencia agradable o desagradable que haya tenido con los habitantes de la región?

.....  
 .....  
 .....

5) Considera usted que la gente de la región es:

\_\_\_\_ Amable    \_\_\_\_ Honesta    \_\_\_\_ Deshonesta

\_\_\_\_\_ De cuidado

6) Si usted pudiese trasladar los diversos campos de la empresa a otra ciudad lo haría a:

\_\_\_\_ La ciudad capital    \_\_\_\_ La playa    \_\_\_\_ Guayaquil

\_\_\_\_\_ A ningún otro lugar    \_\_\_\_ Otro lugar.....

Parte B:

7) La mayoría del tiempo pienso más en:

\_\_\_\_ El futuro    \_\_\_\_ El pasado    \_\_\_\_\_ El presente

Por qué? .....  
 .....  
 .....

8) Al trabajo yo llego:

\_\_\_\_ Temprano    \_\_\_\_ Justo a tiempo    \_\_\_\_\_ 5 minutos tarde

Por qué? .....  
 .....

9) En mi vida personal me gusta llegar a mis reuniones o citas:

\_\_\_\_ Temprano    \_\_\_\_ Justo a tiempo    \_\_\_\_\_ 5 minutos tarde

Por qué? .....

.....  
10) Me gusta que mi espacio de trabajo sea:  
\_\_\_\_\_ Claramente limitado \_\_\_\_\_ Prefiero que sea ilimitado.

Por qué? .....

11) Mi casa dentro del vecindario:  
  
\_\_\_\_\_ Tiene un cerramiento claramente definido  
\_\_\_\_\_ Vivo en un conjunto donde es limitado el conjunto más no mi casa.  
\_\_\_\_\_ Otra respuesta .....

Parte C:

12) Qué significa para usted la palabra "Ser Humano"?  
.....  
.....

13) Mencione 5 características que usted piense debe cumplir una persona para llamarse "Ser Humano":  
.....  
.....

14) A mí me gusta que mis amigos o colegas de trabajo sean:  
\_\_\_\_ Inteligentes \_\_\_\_\_ Buenos observadores \_\_\_\_ Alegres  
\_\_\_\_\_ Otra respuesta.  
Por qué? .....

15) Cree usted que los humanos por naturaleza somos:  
\_\_\_ Buenos \_\_\_\_ Malos \_\_\_\_\_ Neutrales \_\_\_\_\_ Otra respuesta  
Por qué? .....

16) Cree usted que algún día los humanos lleguemos a ser perfectos?  
\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No  
Por qué? .....

Parte D:

17) Cree usted que el hombre:  
\_\_\_\_\_ Nace con un destino \_\_\_\_\_ Se traza su propio destino  
\_\_\_\_\_ Otra respuesta.  
Por qué? .....

.....  
 18) A mí me gustaría llegar a ser:  
 \_\_\_\_Gerente \_\_\_\_Coordinador \_\_\_\_Supervisor  
 \_\_\_\_Estoy conforme con lo que soy, no me interesa ascender.  
 \_\_\_\_No pienso permanecer mucho tiempo en este trabajo, prefiero conseguir otro.  
 \_\_\_\_Otra respuesta.

19) Por favor escriba su concepto de TRABAJO.  
 .....

20) Por favor escriba su concepto de JUEGO.  
 .....

Parte E:

21) A mí me gusta trabajar:  
 \_\_\_\_Sólo \_\_\_\_En equipo \_\_\_\_Con un compañero o pareja. \_\_\_\_  
 Otra respuesta. ....

22) En reuniones de trabajo yo prefiero:  
 \_\_\_\_No hablar mucho \_\_\_\_Hablar bastante  
 \_\_\_\_Ser el centro de la reunión \_\_\_\_Otra respuesta.....

23) Respeto las leyes y reglamentos del bloque y la empresa porque:

\_\_\_\_ Son obligatorios \_\_\_\_Si no lo hago me despiden  
 \_\_\_\_Me gusta respetar las leyes \_\_\_\_ Otra respuesta.  
 .....

24) Qué religión sigo? Por qué?  
 .....

25) Me gustaría hacer o crear mi propia religión:  
 \_\_\_\_Sí \_\_\_\_No  
 Por qué? .....

26) Me califico como una persona:  
\_\_\_ Individualista    \_\_\_ Grupal    \_\_\_ Otra respuesta.....

Parte F:

27) Me gustaría que se incentive más el trabajo grupal mediante:  
\_\_\_ Incentivos económicos    \_\_\_ Terapias Grupales  
\_\_\_ Incentivos laborales    \_\_\_ Otros.....

28) A mí me gusta viajar:  
\_\_\_ A nuevos lugares    \_\_\_ A lugares que ya conozco  
\_\_\_ Sólo viajo cuando es necesario.

29) Yo trabajo mejor:  
\_\_\_ En la mañana    \_\_\_ En la tarde    \_\_\_ En la noche.

30) Por favor defina su tarea o trabajo en la empresa:  
.....  
.....  
.....

31) Por favor defina la tarea o trabajo de su departamento en la empresa:  
.....  
.....  
.....

32) Cuál es su meta u objetivo personal?  
.....  
.....  
.....

33) Qué espera de la empresa?  
.....  
.....  
.....

34) Cuál es la meta de su departamento?  
.....  
.....  
.....

35) Desea cambiar de trabajo, qué empresa preferiría y por qué?

.....  
.....  
.....  
.....

36) Cuando llega un nuevo trabajador a su departamento, usted:

- \_\_\_\_\_ Trata de ayudarlo a que se adapte
- \_\_\_\_\_ Siente miedo de perder su puesto.
- \_\_\_\_\_ Le enseña lo que sabe sobre el trabajo.
- \_\_\_\_\_ Simplemente es indiferente.

37) Cuando llega un nuevo trabajador a la empresa, usted:

- \_\_\_\_\_ Trata de ayudarlo a que se adapte.
- \_\_\_\_\_ No se da cuenta cuando entra alguien nuevo.
- \_\_\_\_\_ Simplemente es indiferente.

## ANEXO “B”

### CUESTIONARIO # 02: CLIMA LABORAL<sup>15</sup>

Antes de contestar estas preguntas es necesario QUE SEPA QUE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERA TRATADA CON ABSOLUTA, DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD.

#### **DATOS**

Titulo profesional.....

Cargo que ocupa en la empresa: .....

Cuántos años trabaja en la empresa.....

Fecha: ..... Hora: .....

1.- ¿Qué opina de esta empresa?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2.- ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

3.- ¿Qué tan motivado se encuentra usted hacia el trabajo que realiza en esta empresa?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

4.- ¿Le gusta el trabajo que realiza en esta empresa?

---

<sup>15</sup> Hernández S.R; Fernández C.C; Batista Pilar; Metodología de la Investigación; 4ta Edición; Mac Graw Hill; México D.F; 2006.

.....  
.....  
.....  
.....

5.- ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato, su jefe?

Buena \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

¿Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....

6.- ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar aquí en esta empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

7.-¿Qué tan satisfecho está en esta empresa? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....

8.- Comparando el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿Se siente mejor en este trabajo que en los anteriores?

.....  
.....  
.....  
.....

9.- Si le ofrecieran empleo en otra empresa, pagándole lo mismo, ¿Cambiaría de trabajo?

.....  
.....  
.....  
.....

10.- ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?

.....  
.....  
.....  
.....

11.- Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en esta empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

12.- ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

13.- Si estuviera frente al Presidente del Ecuador: ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar? (En cuanto al tema Petrolero)

.....  
.....  
.....  
.....

14.- ¿Sus compañeros de trabajo, qué opinan de la empresa?



.....  
.....  
.....  
.....

15.- ¿Qué tan motivados están ellos con su trabajo?

.....  
.....  
.....  
.....

16.- ¿Qué les gustaría cambiar a ellos?

.....  
.....  
.....  
.....

## ANEXO “C”

### TAREAS IMPORTANTES DEL FACILITADOR DE GRUPOS<sup>16</sup>

El facilitador de grupos es una persona que cumple una tarea especial e importante en un grupo. Sus tareas son múltiples y anotamos algunas de ellas:

1. Prepara con anterioridad todos los recursos necesarios para la buena realización de un ejercicio tales como: local, material adecuado, indicaciones importantes, distribución adecuada etc.
2. Explicará con suficiencia el objetivo que se persigue y las condiciones o requisitos necesarios para la buena realización del ejercicio.
3. Expondrá las consignas con toda claridad y precisión poniendo especial atención en algunos puntos: la manera de actuar, tiempo requerido, actitudes, etc.
4. Comprobar si las consignas dadas han sido comprendidas por todos.
5. Velar por el correcto desarrollo de la actividad, cuando convenga resaltar o insistir en algún aspecto o actitud hacerlo con mucho cuidado y en lo posible explicando su inesperada intervención. Es conveniente respetar al grupo y no interferir frecuentemente.
6. Observar atentamente lo que va sucediendo en el grupo tanto a nivel del cumplimiento de la tarea y contenidos, como en el campo de las relaciones interpersonales, no para ponerse en el plano de JUEZ O AUTORIDAD, sino para brindar su ayuda si el grupo lo requiere.
7. Una vez realizado el ejercicio deberá procesarse haciendo esfuerzos para que en lo posible sean los mismos integrantes del grupo los que vayan deduciendo y extrayendo relaciones con su vivir diario.

---

<sup>16</sup> CALDERÓN RAÚL Z. Dinamice su yo y su grupo

## ANEXO “D”

### ASPECTOS QUE BLOQUEAN LA BUENA COMUNICACIÓN<sup>17</sup>

Con la finalidad de que las reuniones de grupo puedan ser aprovechadas de la mejor manera se anotan a continuación una lista de factores que dificultan o bloquean la buena comunicación entre los seres humanos:

1. Hablar, hablar y hablar solo una persona (monopolizar).
2. Hacer observaciones sin consideración alguna.
3. Interpretar la conducta de uno o varios miembros con extrema facilidad.
4. Emplear frases y respuestas cortantes.
5. Utilizar un vocabulario altamente “especializado”.
6. Hablar al oído o de una persona delante del grupo.
7. Levantar la voz y gritar en forma inoportuna.
8. Ordenar ya adueñarse del grupo.
9. Querer que todo salga perfecto.
10. Presentar dos niveles marcados, el facilitador por un lado y el grupo por otro.
11. No respetar la opinión ajena.
12. No demostrar suficiente afecto o simpatía.
13. Fanfarronear.
14. Chismorrear o murmurar.
15. No decir las cosas con sinceridad.
16. Hacer críticas sin fundamentos.
17. Presentar actitudes hostiles a un miembro.
18. Generalizar demasiado.
19. No saber escuchar.
20. No prestar suficiente atención.
21. Interrumpir a otras personas.
22. Corregir delante de todos.
23. Evadir tareas o responsabilidades.

---

<sup>17</sup> FERNANDO CARMONA VALENCIA. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress. Bogotá. Colombia. 2004

24. Aislarse del tema principal.
25. Dejar que se escape el sentido del humor.
26. No ser tolerante y comprensivo.