

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**ESCUELA DE INGENIERÍA**

**ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA CULTURA  
EN  
LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE  
INGENIERO MECÁNICO**

**RITA UBALDINA DELGADO ARAUJO**

**DIRECTOR: DR. CARLOS QUEVEDO**

**Quito, junio de 2007**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Rita Ubaldina Delgado Araujo, declaro bajo juramento que 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.

Rita Ubaldina Delgado Araujo

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que la presente tesis fue realizada en su totalidad por la Srta. Rita Ubaldina Delgado Araujo.

**Dr. Carlos Quevedo**

DIRECTOR DE TESIS

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos que con ahinco y esfuerzo me han apoyado durante el transcurso de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a Dios por haber terminado mi carrera.

A mis padres y hermanos, por su apoyo y ayuda, a mi director de tesis el Dr. Carlos Quevedo por la ayuda y asesoría brindada para la realización de esta tesis, y a la Escuela Politécnica Nacional por la carrera que me ha brindado.

Adicionalmente agradezco a todos aquellos profesores que en un momento dado, gracias a su constancia y sacrificio nos han formado con alta calidad profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
RESUMEN.....	1
PRESENTACIÓN .....	3
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>NOCIONES GENERALES DE CULTURA .....</b>	<b>5</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.2 HISTORIA.....	6
1.3 DEFINICIONES DE CULTURA .....	6
1.3.1 EL HOMBRE DENTRO DE LA SOCIEDAD.....	8
1.3.2 EVOLUCIÓN DE LA CULTURA .....	9
1.3.2.1 Socialización.....	9
1.3.2.2 Individualización.....	10
1.3.3 RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN .....	10
1.3.4 GLOBALIZACIÓN DE LA CULTURA .....	12
1.3.5 GRUPOS ÉTNICOS E IDENTIDAD .....	14
1.3.6 MULTICULTURALISMO .....	14
1.3.6.1 Diversidad Cultural o Estrategia de Marginación Social.....	14
1.3.6.2 Diferencias como mecanismo de Marginación Social.....	16
1.3.7 COMUNICACIÓN Y LENGUAJE .....	16
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>18</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	18

2.2 ORGANIZACIÓN.....	19
2.2.1 DEFINICIONES DE ALGUNOS AUTORES.....	19
2.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	20
2.2.2.1 Organización Informal.....	20
2.2.2.1.1. Características de la organización informal.....	21
2.2.2.2 Organización Formal.....	21
2.2.2.2.1 Características de la organización formal.....	22
2.3 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.3.1.1 Cultura Predominante.....	24
2.3.1.2 Subculturas.....	24
2.3.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.3.3 DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.3.4 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.3.5 FACTORES QUE AFECTAN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.4 ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LA CULTURA.....	27
2.5 FUENTES DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	28
2.6 CULTURA CORPORATIVA EN AMÉRICA LATINA.....	29
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>31</b>
<b>METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO EXPLORATORIO.....</b>	<b>31</b>
3.1 INTRODUCCIÓN.....	31
3.2 DIAGNÓSTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PRESENTE ESTUDIO.....	35
3.3.1 FORMULACIÓN DE CUESTIONARIOS.....	37

3.3.2 ENTREVISTA .....	39
3.3.2.1 Generalidades de la entrevista .....	39
3.3.2.2 Preparación de la entrevista .....	40
3.3.2.3 Conducción de la entrevista.....	40
3.3.2.4 Tipo de entrevistas.....	40
3.3.2.5 Tamaño de la muestra .....	41
3.3.2.6 Aplicación de la entrevista .....	41
3.3.3 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN .....	42
3.3.4 TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	43
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>44</b>
<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>44</b>
4.1 INTRODUCCIÓN.....	44
4.2 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES .....	44
4.2.1 ANÁLISIS DE DATOS PERSONALES DE LOS ENTREVISTADOS.....	45
4.2.1.1 Reencauchadora.....	45
4.2.1.1.1 Datos .....	45
4.2.1.1.2 Características generales del personal .....	49
4.2.1.2 Metalmecánica.....	49
4.2.1.2.1 Datos .....	49
4.2.1.2.2 Características generales del personal .....	52
4.2.1.3 Servicios Industriales .....	53
4.2.1.3.1 Datos .....	53
4.2.1.3.2 Características generales del personal.....	56
4.2.2 DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS .....	57
4.2.2.1 Reencauchadora.....	57
4.2.2.1.1 Datos .....	57
4.2.2.1.2 Características de la empresa:.....	58
4.2.2.2 Metalmecánica.....	58
4.2.2.2.1 Datos .....	58

4.2.2.2	Características de la empresa .....	60
4.2.2.3	Servicios Industriales .....	61
4.2.2.3.1	Datos .....	61
4.2.2.3.2	Características de la empresa .....	62
4.3	ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	63
4.3.1	EVALUACIÓN DE PREGUNTAS SIMILARES.....	63
4.3.1.1	Evaluación de preguntas similares de todos los cuestionarios .....	63
4.3.1.2	Evaluación de preguntas similares entre Jefes e Instrucción Superior.....	68
4.3.2	EVALUACIÓN TOTAL DE CUESTIONARIOS.....	71
4.3.2.1	Evaluación del Cuestionario para Trabajadores de las Tres Empresas .....	71
4.3.2.2	Evaluación del Cuestionario para Empleados con Instrucción Superior de las Tres Empresas.....	74
4.3.2.3	Evaluación del Cuestionario para Jefes de las Tres Empresas .....	78
4.3.3	EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE CUESTIONARIOS .....	82
4.3.3.1	Evaluación del Cuestionario para Trabajadores .....	82
4.3.3.2	Evaluación del Cuestionario para Empleados con Instrucción Superior.....	87
4.4	ANÁLISIS CUALITATIVO .....	94
4.4.1	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA REENCAUCHADORA .....	95
4.4.1.1	Información provista por los Trabajadores .....	95
4.4.1.2	Información provista por empleados con Instrucción Superior .....	97
4.4.1.3	Información provista por los Jefes .....	98
4.4.1.4	Resumen de la Información provista por el personal .....	100
4.4.2	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA METALMECÁNICA.....	101

4.4.2.1	Información provista por los Trabajadores .....	101
4.4.2.2	Información provista por empleados de Instrucción Superior .....	103
4.4.2.3	Información provista por los Altos Jefes y Dueños .....	105
4.4.2.4	Resumen de la Información provista por el personal .....	108
4.4.3.	<b>ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN TALLERES DE SERVICIOS INDUSTRIALES .....</b>	<b>109</b>
4.4.3.1	Información provista por los Técnicos y Asistentes.....	109
4.4.3.2	Información provista por los Empleados con Instrucción Superior.....	111
4.4.3.3	Información provista por los Jefes .....	113
4.4.3.4	Resumen de la información provista por el personal .....	114
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>.....</b>	<b>117</b>
<b>RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>.....</b>	<b>117</b>
5.1	INTRODUCCIÓN.....	117
5.2	RESULTADOS SEGÚN HOFSTEDE .....	117
5.2.1	PARCIALES POR JERARQUÍA .....	117
5.2.1.1	Reencauchadora.....	117
5.2.1.1.1	Trabajadores .....	117
5.2.1.1.2	Instrucción Superior .....	118
5.2.1.1.3	Jefes.....	118
5.2.1.2	Metalmecánica.....	119
5.2.1.2.1	Trabajadores .....	119
5.2.1.2.2	Instrucción Superior .....	119
5.2.1.2.3	Jefes.....	120
5.2.1.3	Servicios industriales .....	121

5.2.1.3.1 Trabajadores .....	121
5.2.1.3.2 Instrucción Superior .....	121
5.2.1.3.3 Jefes.....	122
5.2.2 TOTALES POR JERARQUÍA .....	122
5.2.3 GENERALES POR EMPRESA.....	123
5.3 RESULTADOS SEGÚN OTROS ASPECTOS .....	123
5.4 CONCLUSIONES .....	126
5.5 RECOMENDACIONES.....	129
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO 1: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO 2: ENTREVISTA PARA TRABAJADORES.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO 3: ENTREVISTA PERSONAL CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO 4: ENTREVISTA A JEFES .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 5: COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE PREGUNTAS IGUALES PARA TODOS.....</b>	<b>147</b>
REENCAUCHADORA.....	147
METALMECÁNICA .....	151
SERVICIOS INDUSTRIALES.....	156
<b>ANEXO 6: COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE PREGUNTAS IGUALES DE JEFES-INSTRUCCIÓN SUPERIOR.....</b>	<b>161</b>
RENOVALLANTA.....	161

METALMECÁNICA .....	163
SERVICIOS INDUSTRIALES.....	164
<b>ANEXO 7: COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS 3 EMPRESAS .....</b>	<b>167</b>
CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES.....	167
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR.....	184
CUESTIONARIO DE JEFES.....	204
<b>ANEXO 8: EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES.....</b>	<b>227</b>
RENOVALLANTA.....	227
METALMECÁNICA .....	231
SERVICIOS INDUSTRIALES.....	236
<b>ANEXO 9: EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR.....</b>	<b>241</b>
RENOVALLANTA.....	241
METALMECÁNICA .....	246
SERVICIOS INDUSTRIALES.....	250

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura 1.1 Edificio Social según Marx .....	10
Figura 2.1 Factores que influyen en el desarrollo de la cultura. ....	28
Figura 3.1 Dimensiones culturales de la organización, según Hofstede .....	37
Figura 4.1 Organigrama de la Reencauchadora .....	58
Figura 4.2 Organigrama de la Metalmecánica.....	58
Figura 4.3 Organigrama de la Empresa de Servicios Industriales .....	62

### **PREGUNTAS SIMILARES DE TODOS**

#### **LOS CUESTIONARIOS**

Figura 4.4 Pregunta 4 Reencauchadora .....	63
Figura 4.5 Pregunta 4 Metalmecánica.....	64
Figura 4.6 Pregunta 4 Servicios Industriales .....	64
Figura 4.7 Pregunta 5 Reencauchadora .....	64
Figura 4.8 Pregunta 5 Metalmecánica.....	65
Figura 4.9 Pregunta 5 Servicios Industriales .....	65
Figura 4.10 Pregunta 8 Reencauchadora .....	65
Figura 4.11 Pregunta 8 Metalmecánica.....	66
Figura 4.12 Pregunta 8 Servicios Profesionales.....	66
Figura 4.13 Pregunta 9 Reencauchadora .....	66
Figura 4.14 Pregunta 9 Metalmecánica.....	67
Figura 4.15 Pregunta 9 Servicios Industriales .....	67
Figura 4.16 Pregunta 11 Reencauchadora .....	67
Figura 4.17 Pregunta 11 Metalmecánica.....	68
Figura 4.18 Pregunta 11 Servicios Industriales .....	68

### **PREGUNTAS SIMILARES DE LOS CUESTIONARIOS**

#### **DE INSTRUCCIÓN SUPERIOR Y JEFES**

Figura 4.19 Pregunta 1 Reencauchadora .....	69
---	----

Figura 4.20	Pregunta 1 Metalmecánica.....	69
Figura 4.21	Pregunta 1 Servicios Industriales .....	69
Figura 4.22	Pregunta 3 Reencauchadora .....	70
Figura 4.23	Pregunta 3 Metalmecánica.....	70
Figura 4.24	Pregunta 3 Servicios Industriales .....	70

**PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO PARA  
TRABAJADORES DE LAS TRES EMPRESAS**

Figura 4.25	Pregunta 3.....	71
Figura 4.26	Pregunta 5.....	71
Figura 4.27	Pregunta 7.....	72
Figura 4.28	Pregunta 13.....	72
Figura 4.29	Pregunta 14.....	72
Figura 4.30	Pregunta 23.....	73
Figura 4.31	Pregunta 25.....	73
Figura 4.32	Pregunta 32.....	73
Figura 4.33	Pregunta 48.....	74
Figura 4.34	Pregunta 51.....	74

**PREGUNTAS DEL CUESTIONARIOS PARA EMPLEADOS  
CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR DE LAS TRES EMPRESAS**

Figura 4.35	Pregunta 6.....	75
Figura 4.36	Pregunta 7.....	75
Figura 4.37	Pregunta 12.....	75
Figura 4.38	Pregunta 13.....	76
Figura 4.39	Pregunta 20.....	76
Figura 4.40	Pregunta 24.....	76
Figura 4.41	Pregunta 38.....	77
Figura 4.42	Pregunta 39.....	77
Figura 4.43	Pregunta 46.....	77
Figura 4.44	Pregunta 56.....	78

**PREGUNTAS DEL CUESTIONARIOS PARA  
JEFES DE LAS TRES EMPRESAS**

Figura 4.45	Pregunta 4.....	78
Figura 4.46	Pregunta 8.....	79
Figura 4.47	Pregunta 12.....	79
Figura 4.48	Pregunta 17.....	79
Figura 4.49	Pregunta 20.....	80
Figura 4.50	Pregunta 32.....	80
Figura 4.51	Pregunta 35.....	80
Figura 4.52	Pregunta 47.....	81
Figura 4.53	Pregunta 51.....	81
Figura 4.54	Pregunta 64.....	81
Figura 4.55	Pregunta 66.....	82

**PREGUNTAS DEL CUESTIONARIOS PARA  
TRABAJADORES PARA CADA EMPRESA**

Figura 4.56	Pregunta 4 Reencauchadora .....	82
Figura 4.57	Pregunta 4 Metalmecánica.....	83
Figura 4.58	Pregunta 4 Servicios Industriales .....	83
Figura 4.59	Pregunta 8 Reencauchadora .....	83
Figura 4.60	Pregunta 8 Metalmecánica.....	84
Figura 4.61	Pregunta 8 Servicios Industriales .....	84
Figura 4.62	Pregunta 14 Reencauchadora .....	84
Figura 4.63	Pregunta 14 Metalmecánica.....	85
Figura 4.64	Pregunta 14 Servicios Industriales .....	85
Figura 4.65	Pregunta 32 Reencauchadora .....	85
Figura 4.66	Pregunta 32 Metalmecánica.....	86
Figura 4.67	Pregunta 32 Servicios Industriales .....	86
Figura 4.68	Pregunta 42 Reencauchadora .....	86
Figura 4.69	Pregunta 42 Metalmecánica.....	87
Figura 4.70	Pregunta 42 Servicios Industriales .....	87

**PREGUNTAS DEL CUESTIONARIOS PARA EMPLEADOS  
CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR PARA CADA EMPRESA**

Figura 4.71	Pregunta 5 Reencauchadora .....	88
Figura 4.72	Pregunta 5 Metalmecánica.....	88
Figura 4.73	Pregunta 5 Servicios Industriales .....	88
Figura 4.74	Pregunta 7 Reencauchadora .....	89
Figura 4.75	Pregunta 7 Metalmecánica.....	89
Figura 4.76	Pregunta 7 Servicios Industriales .....	89
Figura 4.77	Pregunta 13 Reencauchadora .....	90
Figura 4.78	Pregunta 13 Metalmecánica.....	90
Figura 4.79	Pregunta 13 Servicios Industriales .....	90
Figura 4.80	Pregunta 37 Reencauchadora .....	91
Figura 4.81	Pregunta 37 Metalmecánica.....	91
Figura 4.82	Pregunta 37 Servicios Industriales .....	91
Figura 4.83	Pregunta 39 Reencauchadora .....	92
Figura 4.84	Pregunta 39 Metalmecánica.....	92
Figura 4.85	Pregunta 39 Servicios Industriales .....	92
Figura 4.86	Pregunta 49 Reencauchadora .....	93
Figura 4.87	Pregunta 49 Metalmecánica.....	93
Figura 4.88	Pregunta 49 Servicios Industriales .....	93
Figura 4.89	Proceso del análisis cualitativo .....	94

**ANEXOS**

**COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE  
PREGUNTAS IGUALES PARA TODOS**

**REENCAUCHADORA**

Figura a.1	Pregunta 1.....	147
Figura a.2	Pregunta 2.....	147
Figura a.3	Pregunta 3.....	148
Figura a.4	Pregunta 4.....	148
Figura a.5	Pregunta 5.....	148
Figura a.6	Pregunta 6.....	149
Figura a.7	Pregunta 7.....	149

Figura a.8 Pregunta 8.....	149
Figura a.9 Pregunta 9.....	150
Figura a.10 Pregunta 10.....	150
Figura a.11 Pregunta 11.....	150
Figura a.12 Pregunta 12.....	151
Figura a.13 Pregunta 13.....	151

#### METALMECÁNICA

Figura a.14 Pregunta 1.....	151
Figura a.15 Pregunta 12.....	152
Figura a.16 Pregunta 3.....	152
Figura a.17 Pregunta 4.....	152
Figura a.18 Pregunta 5.....	153
Figura a.19 Pregunta 6.....	153
Figura a.20 Pregunta 7.....	153
Figura a.21 Pregunta 8.....	154
Figura a.22 Pregunta 9.....	154
Figura a.23 Pregunta 10.....	154
Figura a.24 Pregunta 11.....	155
Figura a.25 Pregunta 12.....	155
Figura a.26 Pregunta 13.....	155

#### SERVICIOS INDUSTRIALES

Figura a.27 Pregunta 1.....	156
Figura a.28 Pregunta 2.....	156
Figura a.29 Pregunta 3.....	156
Figura a.30 Pregunta 4.....	157
Figura a.31 Pregunta 5.....	157
Figura a.32 Pregunta 6.....	157
Figura a.33 Pregunta 7.....	158
Figura a.34 Pregunta 8.....	158
Figura a.35 Pregunta 9.....	158
Figura a.36 Pregunta 10.....	159

Figura a.37 Pregunta 11.....	159
Figura a.38 Pregunta 12.....	159
Figura a.39 Pregunta 13.....	160

## **COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE PREGUNTAS IGUALES DE JEFES-INSTRUCCIÓN SUPERIOR**

### **RENOVALLANTA**

Figura a.40 Pregunta 1.....	161
Figura a.41 Pregunta 2.....	161
Figura a.42 Pregunta 3.....	162
Figura a.43 Pregunta 4.....	162
Figura a.44 Pregunta 5.....	162

### **METALMECÁNICA**

Figura a.45 Pregunta 1.....	163
Figura a.46 Pregunta 2.....	163
Figura a.47 Pregunta 3.....	163
Figura a.48 Pregunta 4.....	164
Figura a.49 Pregunta 5.....	164

### **SERVICIOS INDUSTRIALES**

Figura a.50 Pregunta 1.....	164
Figura a.51 Pregunta 2.....	1646
Figura a.52 Pregunta 3.....	165
Figura a.53 Pregunta 4.....	165
Figura a.54 Pregunta 5.....	166

## **COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS 3 EMPRESAS**

### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES**

Figura a.55 Pregunta 1.....	167
Figura a.56 Pregunta 2.....	167
Figura a.57 Pregunta 3.....	168
Figura a.58 Pregunta 4.....	168

Figura a.59	Pregunta 5.....	168
Figura a.60	Pregunta 6.....	169
Figura a.61	Pregunta 7.....	169
Figura a.62	Pregunta 8.....	169
Figura a.63	Pregunta 9.....	170
Figura a.64	Pregunta 10.....	170
Figura a.65	Pregunta 11.....	170
Figura a.66	Pregunta 12.....	171
Figura a.67	Pregunta 13.....	171
Figura a.68	Pregunta 14.....	171
Figura a.69	Pregunta 15.....	172
Figura a.70	Pregunta 16.....	172
Figura a.71	Pregunta 17.....	172
Figura a.72	Pregunta 18.....	173
Figura a.73	Pregunta 19.....	173
Figura a.74	Pregunta 20.....	173
Figura a.75	Pregunta 21.....	174
Figura a.76	Pregunta 22.....	174
Figura a.77	Pregunta 23.....	174
Figura a.78	Pregunta 24.....	175
Figura a.79	Pregunta 25.....	175
Figura a.80	Pregunta 26.....	175
Figura a.81	Pregunta 27.....	176
Figura a.82	Pregunta 28.....	176
Figura a.83	Pregunta 29.....	176
Figura a.84	Pregunta 30.....	177
Figura a.85	Pregunta 31.....	177
Figura a.86	Pregunta 32.....	177
Figura a.87	Pregunta 33.....	178
Figura a.88	Pregunta 34.....	178
Figura a.89	Pregunta 35.....	178
Figura a.90	Pregunta 36.....	179
Figura a.91	Pregunta 37.....	179

Figura a.92 Pregunta 38.....	179
Figura a.93 Pregunta 39.....	180
Figura a.94 Pregunta 40.....	180
Figura a.95 Pregunta 41.....	180
Figura a.96 Pregunta 42.....	181
Figura a.97 Pregunta 43.....	181
Figura a.98 Pregunta 44.....	181
Figura a.99 Pregunta 45.....	182
Figura a.100 Pregunta 46.....	182
Figura a.101 Pregunta 47.....	182
Figura a.102 Pregunta 48.....	183
Figura a.103 Pregunta 49.....	183
Figura a.104 Pregunta 50.....	183
Figura a.105 Pregunta 51.....	184

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR

Figura a.106 Pregunta 1.....	184
Figura a.107 Pregunta 2.....	184
Figura a.108 Pregunta 3.....	185
Figura a.109 Pregunta 4.....	185
Figura a.110 Pregunta 5.....	185
Figura a.111 Pregunta 6.....	186
Figura a.112 Pregunta 7.....	186
Figura a.113 Pregunta 8.....	186
Figura a.114 Pregunta 9.....	187
Figura a.115 Pregunta 10.....	187
Figura a.116 Pregunta 11.....	187
Figura a.117 Pregunta 12.....	188
Figura a.118 Pregunta 13.....	188
Figura a.119 Pregunta 14.....	188
Figura a.120 Pregunta 15.....	189
Figura a.121 Pregunta 16.....	189

Figura a.122 Pregunta 17.....	189
Figura a.123 Pregunta 18.....	190
Figura a.124 Pregunta 19.....	190
Figura a.125 Pregunta 20.....	190
Figura a.126 Pregunta 21.....	191
Figura a.127 Pregunta 22.....	191
Figura a.128 Pregunta 23.....	191
Figura a.129 Pregunta 24.....	192
Figura a.130 Pregunta 25.....	192
Figura a.131 Pregunta 26.....	192
Figura a.132 Pregunta 27.....	193
Figura a.133 Pregunta 28.....	193
Figura a.134 Pregunta 29.....	193
Figura a.135 Pregunta 30.....	194
Figura a.136 Pregunta 31.....	194
Figura a.137 Pregunta 32.....	194
Figura a.138 Pregunta 33.....	195
Figura a.139 Pregunta 34.....	195
Figura a.140 Pregunta 35.....	195
Figura a.141 Pregunta 36.....	196
Figura a.142 Pregunta 37.....	196
Figura a.143 Pregunta 38.....	196
Figura a.144 Pregunta 39.....	197
Figura a.145 Pregunta 40.....	197
Figura a.146 Pregunta 41.....	197
Figura a.147 Pregunta 42.....	198
Figura a.148 Pregunta 43.....	198
Figura a.149 Pregunta 44.....	198
Figura a.150 Pregunta 45.....	199
Figura a.151 Pregunta 46.....	199
Figura a.152 Pregunta 47.....	199
Figura a.153 Pregunta 48.....	200
Figura a.154 Pregunta 49.....	200

Figura a.155 Pregunta 50.....	200
Figura a.156 Pregunta 51.....	201
Figura a.157 Pregunta 52.....	201
Figura a.158 Pregunta 53.....	201
Figura a.159 Pregunta 54.....	202
Figura a.160 Pregunta 55.....	202
Figura a.161 Pregunta 56.....	202
Figura a.162 Pregunta 57.....	203
Figura a.163 Pregunta 58.....	203
Figura a.164 Pregunta 59.....	203
Figura a.165 Pregunta 60.....	204

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES

Figura a.166 Pregunta 1.....	204
Figura a.167 Pregunta 2.....	204
Figura a.168 Pregunta 3.....	205
Figura a.169 Pregunta 4.....	205
Figura a.170 Pregunta 5.....	205
Figura a.171 Pregunta 6.....	206
Figura a.172 Pregunta 7.....	206
Figura a.173 Pregunta 8.....	206
Figura a.174 Pregunta 9.....	207
Figura a.175 Pregunta 10.....	207
Figura a.176 Pregunta 11.....	207
Figura a.177 Pregunta 12.....	208
Figura a.178 Pregunta 13.....	208
Figura a.179 Pregunta 14.....	208
Figura a.180 Pregunta 15.....	209
Figura a.181 Pregunta 16.....	209
Figura a.182 Pregunta 17.....	209
Figura a.183 Pregunta 18.....	210
Figura a.184 Pregunta 19.....	210
Figura a.185 Pregunta 20.....	210

Figura a.186 Pregunta 21.....	211
Figura a.187 Pregunta 22.....	211
Figura a.188 Pregunta 23.....	211
Figura a.189 Pregunta 24.....	212
Figura a.190 Pregunta 25.....	212
Figura a.191 Pregunta 26.....	212
Figura a.192 Pregunta 27.....	213
Figura a.193 Pregunta 28.....	213
Figura a.194 Pregunta 29.....	213
Figura a.195 Pregunta 30.....	214
Figura a.196 Pregunta 31.....	214
Figura a.197 Pregunta 32.....	214
Figura a.198 Pregunta 33.....	215
Figura a.199 Pregunta 34.....	215
Figura a.200 Pregunta 35.....	215
Figura a.201 Pregunta 36.....	216
Figura a.202 Pregunta 37.....	216
Figura a.203 Pregunta 38.....	216
Figura a.204 Pregunta 39.....	217
Figura a.205 Pregunta 40.....	217
Figura a.206 Pregunta 41.....	217
Figura a.207 Pregunta 42.....	218
Figura a.208 Pregunta 22.....	218
Figura a.209 Pregunta 44.....	218
Figura a.210 Pregunta 45.....	219
Figura a.211 Pregunta 46.....	219
Figura a.212 Pregunta 47.....	219
Figura a.213 Pregunta 48.....	220
Figura a.214 Pregunta 49.....	220
Figura a.215 Pregunta 50.....	220
Figura a.216 Pregunta 51.....	221
Figura a.217 Pregunta 52.....	221
Figura a.218 Pregunta 53.....	221

Figura a.219	Pregunta 54.....	222
Figura a.220	Pregunta 55.....	222
Figura a.221	Pregunta 56.....	222
Figura a.222	Pregunta 57.....	223
Figura a.223	Pregunta 58.....	223
Figura a.224	Pregunta 59.....	223
Figura a.225	Pregunta 60.....	224
Figura a.226	Pregunta 61.....	224
Figura a.227	Pregunta 62.....	224
Figura a.228	Pregunta 63.....	225
Figura a.229	Pregunta 64.....	225
Figura a.230	Pregunta 65.....	225
Figura a.231	Pregunta 66.....	226
Figura a.232	Pregunta 67.....	226

## **EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO**

### **PARA TRABAJADORES**

#### **REENCAUCHADORA**

Figura a.233	Pregunta 4.....	227
Figura a.234	Pregunta 6.....	227
Figura a.235	Pregunta 7.....	228
Figura a.236	Pregunta 8.....	228
Figura a.237	Pregunta 13.....	228
Figura a.238	Pregunta 14.....	229
Figura a.239	Pregunta 23.....	229
Figura a.240	Pregunta 32.....	229
Figura a.241	Pregunta 34.....	230
Figura a.242	Pregunta 40.....	230
Figura a.243	Pregunta 42.....	230
Figura a.244	Pregunta 48.....	231
Figura a.245	Pregunta 51.....	231

## METALMECÁNICA

Figura a.246 Pregunta 4.....	231
Figura a.247 Pregunta 6.....	232
Figura a.248 Pregunta 7.....	232
Figura a.249 Pregunta 8.....	232
Figura a.250 Pregunta 13.....	233
Figura a.251 Pregunta 14.....	233
Figura a.252 Pregunta 23.....	233
Figura a.253 Pregunta 32.....	234
Figura a.254 Pregunta 34.....	234
Figura a.255 Pregunta 40.....	234
Figura a.256 Pregunta 42.....	235
Figura a.257 Pregunta 48.....	235
Figura a.258 Pregunta 51.....	235

## SERVICIOS INDUSTRIALES

Figura a.259 Pregunta 4.....	236
Figura a.260 Pregunta 6.....	236
Figura a.261 Pregunta 7.....	236
Figura a.262 Pregunta 8.....	237
Figura a.263 Pregunta 13.....	237
Figura a.264 Pregunta 14.....	237
Figura a.265 Pregunta 23.....	238
Figura a.266 Pregunta 32.....	238
Figura a.267 Pregunta 34.....	238
Figura a.268 Pregunta 40.....	239
Figura a.269 Pregunta 42.....	239
Figura a.270 Pregunta 48.....	239
Figura a.271 Pregunta 51.....	240

**EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA  
EMPLEADOS CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR  
REENCAUCHADORA**

Figura a.272 Pregunta 5.....	241
Figura a.273 Pregunta 6.....	241
Figura a.274 Pregunta 7.....	242
Figura a.275 Pregunta 12.....	242
Figura a.276 Pregunta13.....	242
Figura a.277 Pregunta 19.....	243
Figura a.278 Pregunta 22.....	243
Figura a.279 Pregunta 36.....	243
Figura a.280 Pregunta 37.....	244
Figura a.281 Pregunta 39.....	244
Figura a.282 Pregunta 42.....	244
Figura a.283 Pregunta 49.....	245
Figura a.284 Pregunta 58.....	245
Figura a.285 Pregunta 60.....	245

**METALMECÁNICA**

Figura a.286 Pregunta 5.....	246
Figura a.287 Pregunta 6.....	246
Figura a.288 Pregunta 7.....	246
Figura a.289 Pregunta 12.....	247
Figura a.290 Pregunta 13.....	247
Figura a.291 Pregunta 19.....	247
Figura a.292 Pregunta 22.....	248
Figura a.293 Pregunta 36.....	248
Figura a.294 Pregunta 37.....	248
Figura a.295 Pregunta 39.....	249
Figura a.296 Pregunta 42.....	249
Figura a.297 Pregunta 49.....	249
Figura a.298 Pregunta 58.....	250
Figura a.299 Pregunta 60.....	250

## SERVICIOS INDUSTRIALES

Figura a.300 Pregunta 5.....	250
Figura a.301 Pregunta 7.....	251
Figura a.302 Pregunta 12.....	251
Figura a.303 Pregunta 13.....	251
Figura a.304 Pregunta 19.....	252
Figura a.305 Pregunta 22.....	252
Figura a.306 Pregunta 36.....	252
Figura a.307 Pregunta 37.....	253
Figura a.308 Pregunta 39.....	253
Figura a.309 Pregunta 42.....	253
Figura a.310 Pregunta 49.....	254
Figura a.311 Pregunta 58.....	254
Figura a.312 Pregunta 60.....	254

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 5.1 Porcentajes totales por jerarquía.....	122
Tabla 5.2 Porcentajes generales por empresa.....	123

## **RESUMEN**

Al hablar de cultura la mayoría de los escritores contemporáneos la definen como un repertorio históricamente estructurado, un conjunto de estilos, habilidades y esquemas, que al ser incorporados en las personas son utilizados de forma más o menos consciente, para organizar sus prácticas tanto individuales como colectivas.

El hombre es parte constituyente de la sociedad, sin él ésta no existiría. La estructura social se ve afectada por el aumento de la diferencia entre riqueza y pobreza, cambios en la constitución de la familia y el rol de la mujer, incremento del subempleo y desempleo, fragmentación de ciudades, racismo, entre otros.

El capitalismo tiene una dimensión cultural que trata de definir grupos sociales, que son definidos por la posición de sus agentes en el mercado; pero en la definición de los grupos de estatus, el prestigio social y las evaluaciones sobre la posición social constituyen un aspecto fundamental.

Para lograr muchos y diversos objetivos personales, que no se pueden alcanzar mediante el esfuerzo individual se forman organizaciones, que son órdenes grupales. Por lo tanto la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias compartidas, en donde los individuos, estructura organizacional, procesos de toma de decisiones y sistemas de control dan origen a normas de comportamiento.

En América Latina se ha acogido con gran gusto la cultura organizacional, propiciada por el crecimiento de la competitividad de las empresas extranjeras o por el intento de formar alianzas estratégicas con ellas.

Existen algunos métodos para el estudio de la cultura corporativa, los cuales permiten analizar las organizaciones tanto globalmente como en su entorno, determinar relaciones grupales, el grado de satisfacción y la productividad del individuo en su trabajo, y conocer cuales son los aspectos más importantes para los empresarios del país en la toma de decisiones.

El método utilizado en este estudio ha considerado el trabajo realizado por el autor holandés G. Hofstede, quien realizó una investigación en la empresa IBM, enviando cuestionarios a 40 países en donde se encontraban sus filiales. Hofstede previno que las diferencias sólo radicarían en aspectos referentes a sus culturas nacionales.

Al recopilar la información Hofstede estableció cuatro dimensiones culturales en las organizaciones:

- a) Distancia al poder
- b) Individualismo
- c) Masculinidad
- d) Aversión a la incertidumbre

En este estudio el método se aplicó en tres empresas a través de entrevistas al personal de los diferentes niveles jerárquicos, se los dividió en tres grupos: trabajadores, personal con instrucción superior y jefes.

El registro de la información fue en audio mediante una grabadora, luego esta información se pasó al formato escrito. Con esta transcripción fue posible analizar la información tanto cuantitativa como cualitativamente.

Estos dos análisis permitieron caracterizar la cultura organizacional, en las organizaciones en donde se aplicó el estudio, mediante las cuatro dimensiones establecidas por Hofstede y por otros aspectos importantes.

Los resultados obtenidos indicaron que la cultura e historia de un país, si influyen en el surgimiento y desarrollo de las empresas, por lo tanto sus culturas organizacionales poseen características propias de acuerdo al lugar geográfico en donde se hallan ubicadas.

## PRESENTACIÓN

Actualmente dentro de ciertas instituciones, al momento de tomar decisiones de cualquier índole, no solo se toma en cuenta estrategias y mecanismos administrativos, de mercadeo, productividad, competitividad, entre otros, es decir los factores técnicos, sino que se considera también el contexto cultural.

Al hablar de contexto cultural se hace referencia a las preferencias, creencias, costumbres e interpretaciones del personal, como también de los socios o dueños de la organización, claro está que estos dependerán entre otros factores de su ubicación geográfica y de su historia. Por lo tanto las reglas que rigen una institución están influenciadas por el contexto cultural.

Este factor cultural puede influir en gran medida, dentro de las organizaciones en momentos en los cuales es importante tomar decisiones rápidas y acertadas, en nuestro país estas decisiones pueden pesar mucho, porque en ciertos casos representan la quiebra o éxito del organismo.

Es de gran importancia conocer como influye la cultura ecuatoriana, sus tradiciones, ritos, creencias, etc., en la organización interna de las empresas de modo de tener una base teórica que oriente en el tratamiento del "factor humano", en las actividades y proyectos ingenieriles.

El desconocimiento de los factores que influyen en el tratamiento del factor humano podrían ocasionar problemas, algunos de ellos son:

- a) Productos de mala calidad
- b) Desmotivación
- c) Deserción del personal
- d) Conflictos internos
- e) Distancia al poder
- f) Otros

Con el presente estudio se pretende suplir en algo las posibles deficiencias en lo referente a la comunicación, liderazgo, interpretación de situaciones tecno-sociales, que podrían tener algunos ingenieros mecánicos.

Además se desea descifrar cuales son los factores más importantes y que en general se presentan dentro de las empresas de producción en el Ecuador. Este conocimiento es imprescindible no solo para la aplicación sino para la corrección de los mismos, de modo de mejorar el trato hacia el factor humano y como resultado aumento de la productividad en las empresas y la instauración de un clima más humano, que propenda a la autorrealización de todos.

En el capítulo I se presentan nociones generales sobre cultura, algunos conceptos desde el punto de vista de varios autores.

En el capítulo II se enfoca la cultura organizacional, conceptos generales, características, factores que influyen, etc.

En el capítulo III se describe la metodología utilizada en la obtención de la información dentro de las empresas.

En el capítulo IV se describe la metodología utilizada en el análisis de la información obtenida.

Finalmente en el capítulo V se indican los resultados obtenidos tras realizar el análisis de dicha información. Además se plantea una serie de conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar y optimizar el presente trabajo, de modo de proponer temas emergentes para futuros estudios.

# **CAPÍTULO I**

## **NOCIONES GENERALES DE CULTURA**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Todos los pueblos alrededor del mundo desde sus inicios han desarrollado sus culturas, lo cual se nota en su forma de vida, organización social, filosofía y espiritualidad; normatividad ética y jurídica; arte, ciencia y tecnología; economía y comercio; educación; memoria histórica, lengua y literatura.

Estas vivencias y disciplinas dan lugar a la identidad cultural de los grupos. El conocimiento y la práctica de las costumbres, tradiciones, ritos, creencias hacen que se mantenga su identidad.

Por lo general todos tienden a pensar que las costumbres de su grupo son mejores que las del resto, a pesar de que en muchos casos las políticas económicas y la lengua sean las mismas. Los seres humanos nos diferenciamos unos de otros en nuestra forma de pensar, sentir y actuar ante situaciones similares. Estas diferencias culturales dan lugar a conflictos, aunque también diversifican y enriquecen la experiencia humana.

La forma en que una persona percibe a los extranjeros de diferentes naciones dependerá de la cultura de su propio país, por ejemplo la forma en que los ecuatorianos percibimos a los españoles no es la misma en que los anglosajones los perciben. La inmigración masiva de latinos a Europa produjo un choque cultural, y por ende conflictos interculturales.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la relación estrecha que existe entre las creencias y emociones dominantes que caracterizan a las culturas.

## **1.2 HISTORIA**

El significado de la palabra “cultura” ha cambiado con los siglos, en un principio en el Latín hablado en Roma, era “cultivo de la tierra” o “cultivo de las especies humanas”.

También alternaba con civilización que viene de la voz latina civis, que quiere decir ciudadano y que se usaba como antónimo a salvajismo, barbarie.

En el siglo XVII se diferenció civilización de cultura, al utilizar civilización como referente al desarrollo económico y tecnológico, lo material, y cultura a lo espiritual o cultivo de las facultades intelectuales, es decir filosofía, ciencia, arte, religión, etc. Por lo tanto el ser una persona “culto” no era un rasgo social sino individual.

La sociología y la antropología contemporáneas redefinieron el término “cultura” en un sentido social, refiriéndose a los diversos aspectos de la vida de las sociedades, al hablar de “cultura china”, “cultura inca”, etc.

Hoy se piensa que la cultura es el conjunto de los actos humanos de una comunidad, por lo tanto toda práctica humana que supera a la naturaleza biológica es una práctica cultural.

Gracias a este nuevo significado se evita la discriminación, a la que hacía alusión, entre cultos e incultos, hoy habla de diferencias culturales. Además los nativos de América ya no son vistos como salvajes por los europeos por el solo hecho de tener “otra cultura”.

## **1.3 DEFINICIONES DE CULTURA**

La palabra cultura es tan extensa, hay un sin número de definiciones para ella, pero en un principio podemos decir que existe cultura desde que apareció el hombre en la Tierra.

A continuación se enuncian algunas definiciones planteadas por investigadores de diversos campos.

Según Z. Baurman (desde la sociología contemporánea) la cultura es el mecanismo primario por el que el hombre empieza adaptándose al entorno y termina controlándolo.

F. Ayala (sociólogo español) dice que existe pluralidad o multitud de culturas. Una cultura consiste en cierto sector de las adquisiciones (a través del aprendizaje y experiencia) organizado en una unidad histórica autónoma, independiente y dotada de un desarrollo propio.

Harris (desde la antropología cultural) la descripción de lo mental y conductual de la cultura, desde la perspectiva EMIC, se refiere a la correspondencia con la visión del mundo que los participantes aceptan como real.

R. Williams (también desde la antropología cultural) la cultura es el proceso global a través del cual las significaciones se construyen social e históricamente.

G. Hofstede (desde la sociología del trabajo) define la cultura como la programación colectiva mental que distingue a un grupo o categoría de personas.

E. Schein (desde la sociología del trabajo) cultura es la adaptación externa e integración interna. Conjunto de presupuestos generados para la solución de esos dos problemas. Manera “correcta” de percibir, pensar y sentir en relación a esos dos problemas.

J.M. Iranzo (mismo campo) cultura es el imaginario colectivo que orienta a los sujetos en el mundo y les ayuda a interpretar sus vivencias. Se la recibe inicialmente y se contribuye a reelaborarla a través de instituciones civiles intermedias (familia, vecindario, comunidad local, fraternidades, iglesias, partidos, clubes deportivos, asociaciones humanitarias, artísticas, etc.).

La cultura es el conjunto de valores, normas y bienes materiales característicos de un determinado grupo. Uno de los rasgos más característicos de las asociaciones sociales humanas.<sup>1</sup>

Hay cultura donde hay hombre y viceversa (Mosterín, 1993). Sólo se está ante lo que entendemos por cultura cuando nos referimos a lo humano.<sup>2</sup>

La cultura es el modo común de pensar organizado que tienen los individuos de una sociedad ordenada para realizar actividades sociales coherentes, de acción material como de acción individual.

Al hablar de pensar organizado, quiere decir la forma de transmitir las ideas de unos a otros y como también el comportamiento, para que esto sea posible se necesita de un vehículo que en este caso viene a ser el lenguaje.

La cultura abarca también los modos de vivir de los individuos de una sociedad, el modo material como un instrumento de supervivencia y del vivir de los hombres, y el modo espiritual que se refiere a las ideas, valores, orientación de la personalidad, ideologías, etc.

### **1.3.1 EL HOMBRE DENTRO DE LA SOCIEDAD**

El hombre es una parte constituyente de la sociedad, sin individuos no existiría el conjunto de relaciones humanas.

La interacción de las sociedades primitivas era mayor, que en las modernas. Según Durkheim (1928) “a mayor primitivismo social existen más semejanzas entre los miembros de una sociedad, por lo tanto son social y culturalmente homogéneos”. En una sociedad urbana las características de comportamiento individual son más amplias y diversas.

---

<sup>1</sup> *Filosofía y crítica de la cultura*, José Antonio Pérez Tapias, Trotta, Madrid, 1995, p. 156.

<sup>2</sup> *Proceso del cambio cultural*, George Peter Murdock, Social Structure, The Macmillan Co., New Cork, 1949.

### **1.3.2 EVOLUCIÓN DE LA CULTURA**

Las formas y estructuras culturales se van formando a través de la historia. La cultura se transmite de unos a otros mediante el proceso de socialización, ya que es un acto de formación y reformatión continua, y una estructura de comportamiento, que para tener homogeneidad debe repetirse.

Los cambios en la cultura, además de implicar alteraciones en el medio, implican alteraciones en la forma de relacionarse unos con otros y en la producción de bienes materiales.

Hace algunos siglos la mayoría de gente vivía en pueblos y era mínima la posibilidad de encontrarse con extranjeros, en cambio en la actualidad el contacto con otras culturas es algo común, mediante la televisión, radio, cine, en las calles, etc.

En los últimos 100 años la interacción cultural ha crecido inmensamente. Se ha dado paso de los vínculos naturales que conforman la comunidad, a los artificiales que los individuos establecen entre sí.

#### **1.3.2.1 Socialización**

La socialización es un mecanismo socio-cultural, mediante el cual individuos y grupos interactúan, dando instrucciones para poderse relacionar en el mundo exterior.

Los principales agentes de la socialización de los niños son los padres, familiares, medios de comunicación, instituciones educativas. Ellos son los que transmiten valores y creencias de su mundo socio-cultural, les otorgan un significado a las relaciones interpersonales y a los objetos.

Es decir, los adultos transmiten la cultura como legado, pero tanto ellos como los receptores, seleccionan estos conocimientos de acuerdo a sus intereses.

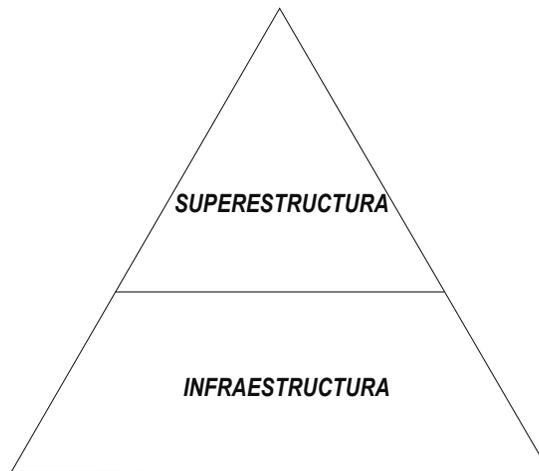
### 1.3.2.2 Individualización

A través de la socialización, las personas van diferenciando sus gustos, sus valores relativos, la forma de ver la vida y la propia escala de valores (que varían con el tiempo y la sociedad).

Es un proceso por el cual una persona llega a ser individuo, porque selecciona lo aprendido, lo que origina que la cultura vaya cambiando.

### 1.3.3 RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN

La sociología materialista sostiene que la cultura está relacionada directamente con la estructura económica. Marx describió a la sociedad como una pirámide de dos niveles: infraestructura y superestructura.



**Figura 1.1 Edificio Social según Marx**

(Adaptado de: NAVARRO y SASTRE, *Qué entendemos por cultura?*)

La infraestructura es la base material de la sociedad, producción de bienes materiales, formada por las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

La superestructura está formada por los aspectos de la vida social: organización política, jurídica y social, instrumentación, cultura, ideología, etc.

Las fuerzas productivas o medios de producción, son los elementos que se utilizan en la sociedad para producir bienes, estos son herramientas, máquinas, conocimientos, fuerza de trabajo.

Las relaciones de producción son los vínculos entre las personas con los instrumentos de trabajo y con el producto del trabajo, diferenciando a los propietarios de los no propietarios.

En las sociedades capitalistas, una clase social es la poseedora de los medio de producción.

La fuerza de trabajo puede ser directa, cuando el trabajador actúa directamente sobre el objeto, o indirecta, cuando los trabajadores están encargados de la administración, supervisión y control.

La clase social está determinada por el lugar que se ocupa en la organización social de producción. Las clases sociales altas, se dice que son culturas altas o cultas, son las poseedoras de los medios de producción, y las clases sociales bajas se relacionan con el concepto de culturas bajas o populares, que trabajan a cambio de un salario.

Las sociedades con estructuras económicas similares, tienen culturas diferentes, ya que las personas a pesar de pertenecer a un mismo grupo social, son individuos. Por lo tanto la formación de la cultura depende de los aspectos económicos, históricos, sociales, de la educación recibida, contexto familiar y de otros factores.

Últimamente hay críticos inclusive dentro del propio marxismo de la sobredeterminación por la infraestructura.

### 1.3.4 GLOBALIZACIÓN DE LA CULTURA

Actualmente se presenta una globalización de la cultura, por el acceso masivo a medios de comunicación global. Esto produce un conflicto entre homogeneización y heterogeneización cultural. La homogeneización es resultado de la creciente expansión hacia la cultura estadounidense o la transformación de la cultura en una mercancía.

Las grandes metrópolis han penetrado en otras sociedades aclimatándolas y nacionalizándolas de algunas formas.

Para Ford “el proceso principal en la sociedad contemporánea se produce por una globalización acelerada y dependiente del mercado, con incremento entre los tipos de brechas, diversidades críticas y diferencias socioeconómicas y socioculturales”<sup>3</sup>.

La estructura social se ve afectada por problemas como: la creciente diferencia entre riqueza y pobreza, cambios en la constitución de la familia y en el rol de la mujer, aumento del subempleo y desempleo, violencia y marginación, fragmentación de ciudades, racismo, desatención sanitaria, educacional y social.

Las sociedades latinoamericanas se han constituido históricamente en medio del conflicto e integración con la cultura europea, pero el poseer una diversidad de prácticas y representaciones, dan un rasgo de distinción. Este rasgo es producto de la cultura indígena autóctona y la cultura de los conquistadores, que se impuso durante y después de la conquista por las clases criollo-mestizas, y por la interacción dinámica de todas ellas.

La migración europea, urbanización de las ciudades, industrialización, migraciones de países limítrofes, inmigración a los países del primer mundo, son aspectos que han aumentado la diversidad y han creado nuevos cambios en el sistema cultural nacional.

---

<sup>3</sup> *Procesados por otros, Aníbal Ford, Sociocultura contemporánea, Revista Encrucijadas UBA, Año 1, N°9, julio del 2001.*

Los cambios culturales se producen por alteraciones importantes en las condiciones de vida de una sociedad, pero también por las acciones de un individuo que contagia a sus semejantes.

Para lograr un cambio cultural importante se pueden emplear los métodos informáticos o indirectos, no solo los directos, cara a cara, como era en la antigüedad. Se debe analizar a cuales la gente presta más atención, por cuales se comunica, cuales generan un mejoramiento en la comunicación y sobretodo de las aperturas culturales de las personas.

La transmisión de las políticas sociales debe ser a través de un lenguaje común de la población a la cual se dirige, pues de esto depende la constante formación de la cultura.

En sociedades fragmentadas, competitivas y egoístas como la nuestra, la transmisión de la cultura es importante debido a la convivencia de diversas formas de organización, muchos subsistemas y grupos entre los cuales hay distancia, desconfianza, recelo y reticencia al exogrupo.

Es sumamente necesario el establecer políticas específicas que defiendan los patrimonios culturales, económicos, sociales e históricos en medio de la globalización para impedir que nuestra cultura se pierda, o como dice Ford ser "procesados por otros".

El hombre debe aprender a confiar en sí mismo y en sus semejantes, y entender que el hecho de ser diferentes no es malo, que su cultura es valedera como cualquiera otra. Debe estar orgulloso de lo que es su grupo, lengua, religión, de lo que él es. A pesar que esto no coincida con la cultura común de la sociedad. Es decir la valoración de su grupo y la del otro.

### **1.3.5 GRUPOS ÉTNICOS E IDENTIDAD**

“Etnicidad” viene de la voz griega “tennos” que significa gente o nación, o sea grupo de personas que comparten características comunes con las cuales se identifican con un grupo y se diferencian de otros.

El idioma, vestimenta, tipo de organización social y cosmovisión, son algunos de los aspectos más importantes que diferencian a un grupo étnico de otro.

### **1.3.6 MULTICULTURALISMO**

Multiculturalismo es una política gubernamental que incentiva la diversidad cultural en una sociedad multiétnica, en donde se respeta y tolera mutuamente las diferencias culturales. El término fue empleado por primera vez en 1957 en Suiza y a finales de los años 60 en Canadá y de ahí en los países de habla inglesa.

Según Slavoj Zizek “el multiculturalismo es una forma de racismo negado, invertida, autorreferencial, un racismo con distancia, respeta la identidad del otro, concibiendo a éste como un comunidad auténtica cerrada, hacia la cual él, el multiculturalista, mantiene una distancia que se hace privilegiada gracias a su posición universal privilegiada. Debido a esta posición el multiculturalista no puede apreciar adecuadamente las otras culturas, sino que reafirma su superioridad”.

#### **1.3.6.1 Diversidad Cultural o Estrategia de Marginación Social**

El multiculturalismo se ha transformado en una especie de moda, que obligadamente es anunciada en los medios de comunicación y en los prólogos de las actuales publicaciones.

La problemática del multiculturalismo, al entenderlo como coexistencia híbrida de mundos culturalmente diversos, es la forma como se manifiesta su problemática opuesta, la presencia masiva del capitalismo como sistema mundial universal. Se

ha producido una homogeneización masiva del mundo actual, por lo tanto no se estaría permitiendo considerar una posible caída del capitalismo.

Existe una estrecha relación entre multiculturalismo e inmigración, debido a la creciente invasión de los países llamados del primer mundo, por los inmigrantes. Los inmigrantes son personas que por razones económicas, políticas, psicológicas, etc., se ven obligados a salir de sus lugares de origen en busca de mejores oportunidades que ayuden a mejorar su calidad de vida. También hay los inmigrantes estéticos, quienes se ven atraídos por el estilo de vida urbano en las grandes metrópolis.

La diferencia del inmigrante radica en la contraposición hacia quienes pertenecen al lugar y su cultura considerada como normal. Al hacer esta distinción se levantan fronteras entre nosotros y ellos, a pesar de supuestamente haber establecido conductas heterogéneas y abiertas.

Tanto el multiculturalismo como la práctica de políticas de diversidad cultural, están en contra de las sugerencias cosmopolitas, al trazar límites que hacen alusión a las desigualdades del ser no-ciudadanos.

Los inmigrantes están conscientes de ser no-ciudadanos, con menos derechos, los cuales deben aprovechar, pues en su país las cosas están peor. Las relaciones de explotación se esconden tras un ego narcisista y supuestamente filantrópico.

Manuel Castells, es una de las autoridades del multiculturalismo, conceptualiza la relación globalización-diversidad:

“Nuestro mundo es étnica y culturalmente diverso y las ciudades concentran y expresan dicha diversidad. Frente a una homogeneidad afirmada e impuesta por el estado a lo largo de la historia, la mayoría de sociedades civiles se han construido históricamente a partir de una multiplicidad de etnias y culturas que han resistido generalmente las presiones burocráticas hacia la normalización cultural y limpieza étnica.”

### **1.3.6.2 Diferencias como mecanismo de Marginación Social**

El registro lingüístico se ha considerado siempre como una característica particular, que dota de identidad y delimita de los otros grupos, por lo tanto es una estrategia de exclusión social.

Es probable que quienes informan, legislan y aplican medidas a favor de la convivencia multicultural, estén defendiendo el reconocimiento de la diversidad, pero no olvidemos que el antónimo de diversidad es identidad.

La globalización nos ha hecho reflexionar y crear lineamientos en donde las diferencias identifican y estructuran los nuevos modos de sociabilidad del diario vivir.

La tradición es el modelo cultural, en el que se vive, que atrapa a quienes han sido educados en él, por lo tanto no es algo que deba defenderse, sino algo que como ciudadanos en igualdad de condiciones, podamos usar privadamente las costumbres de nuestros padres.

No se debe considerar que la principal característica de identidad de las personas, es la identidad cultural territorializada, ya que la identidad es algo complejo que se va formando de acuerdo al espacio social en el que nos desenvolvemos.

### **1.3.7 COMUNICACIÓN Y LENGUAJE**

La cultura y comunicación de masas ha sido el producto de la integración de una gran variedad de tradiciones y herencias.

De acuerdo a Manuel Castells (investigador e historiador, Sociedad de la Información): "No vemos la realidad como es sino como nuestros lenguajes son. Y nuestros lenguajes son nuestros medios de comunicación. Nuestros medios de comunicación son nuestras metáforas. Nuestras metáforas crean el contenido de nuestra cultura", de ahí la importancia de la comunicación en la cultura.

La comunicación hace posible el funcionamiento de las sociedades humanas, ya que es el intercambio de mensajes entre los individuos. Además el comportamiento comunicativo permite entender el mundo cultural de un grupo social determinado.

El lenguaje es un instrumento de vital importancia en la comunicación, su surgimiento ha representado mucho en el quehacer humano, en su formación y pensamiento.

El lenguaje da sentido a la cultura, sin el uno no existe el otro, equipa al individuo con medios simbólicos de relación y comprensión de la realidad y además da un conocimiento certero del modo de designar las cosas y el comportamiento de los miembros de una sociedad. Si no hubiera lenguaje no serían posibles las relaciones humanas.

La medida de desarrollo del lenguaje influye en la capacidad de los hombres para adquirir conocimientos, elaborar significados, como también de expresarlos y transmitirlos.

El modo de entonar, las pausas, volumen de la voz, el contexto al momento de hablar, son aspectos que dan significado a las palabras.

Las dos funciones principales del lenguaje son:

- La noética o del pensamiento
- La semiótica o comunicativa

La lengua es un sistema de unidades y reglas de combinación, mediante los cuales los hablantes de un grupo pueden interrelacionarse.

Se han realizado estudios sobre los procesos de estandarización de las lenguas, y los resultados indican que dichos procesos, pueden ayudar a entender la importancia de la lengua como símbolo de identidad nacional.

## **CAPÍTULO II**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

Se puede decir que la cultura organizacional es el sistema de valores y creencias compartidas, en el cual los individuos, estructura organizacional, procesos de toma de decisiones y sistemas de control dan origen a normas de comportamiento.

Una cultura fuerte genera recompensas y mantiene el apego y apoyo del personal que desempeña roles importantes y además cumple las metas. La parte administrativa de una empresa tiene muchas responsabilidades, la más importante es formar la cultura organizacional, ya que de ésta, depende el éxito o fracaso, también tiene un efecto importante en la filosofía y estilo administrativos.

Las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y ayudan en la toma de decisiones. Los valores compartidos promueven la motivación, cooperación y compromiso. Este conjunto da origen a que la organización sea eficiente.

Es de vital importancia que exista armonía entre la cultura, estrategia, y filosofía y estilo administrativo, sino chocan entre ellos. El estilo administrativo se refiere a la manera de pensar y actuar, es la forma particular como se comporta un administrador de acuerdo a los límites que le impone la empresa, y a su filosofía administrativa. La filosofía administrativa es el conjunto de creencias, valores y actitudes que rigen el comportamiento de una persona.

Las organizaciones administradas positivamente son más efectivas y eficientes, como también buscan la satisfacción de sus participantes.

Actualmente se tiende a dejar de un lado a las organizaciones estables y mecanizadas, por organizaciones flexibles.

## **2.2 ORGANIZACIÓN**

La organización es un orden grupal, en el cual se pueden lograr muchos y diversos objetivos personales, que no pueden ser alcanzados mediante el esfuerzo individual, donde cada miembro desempeña un determinado papel, que puede ser igual o diferente al de los demás.

### **2.2.1 DEFINICIONES DE ALGUNOS AUTORES**

A continuación se enuncian definiciones citadas por algunos autores importantes:

Schein (1992) define a las organizaciones como “ Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados, que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos”.

Según Haas y Darabek (1973) es “Un sistema discernible de interacción relativamente permanente y complejo, desde este punto de vista las organizaciones pueden ser reservadas como series de interacciones estandarizadas entre actores”.

Gutiérrez (1994) la define como “Sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”.

Para Argyris (1975) las organizaciones “cuando son observadas atentamente ellas se revelan compuestas por actividades humanas en diversos niveles de análisis. Personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional”.

Otra definición de la organización es mediante el enfoque sociotécnico en donde es el producto de tres subsistemas:

- Técnico: variables tecnológicas.
- Social: necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, percepciones, sentimientos, emociones, moral, clima, comunicación, creencias, etc.
- Gerencial: estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensa y castigo, mecanismos para la toma de decisiones, planificación, dirección, control, etc.

De todas las definiciones anteriores se puede decir, que la organización es una red de relaciones entre los individuos que constituyen su sistema social. Desde el punto de vista material es el conjunto de equipos, máquinas, inmobiliarios, edificación, etc., que toma vida gracias a sus miembros y conforma el sistema técnico.

Por lo tanto la organización es un sistema sociotécnico, ya que es una amalgama entre el lo tecnológico y lo social, y un sistema abierto porque interactúa constantemente con su ambiente.

Tomado de: CRUZ, Teresa; *La Cultura Organizacional*; Centro de Estudios de la Economía Cubana; Universidad de la Habana-Cuba.

## **2.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

### **2.2.2.1 Organización Informal**

Se considera organización informal cuando surge espontáneamente entre los miembros que forman parte de la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí. Estas relaciones pueden ser de amistad como de antagonismo o por el apareamiento de grupos informales, que no pertenecen al organigrama.

### *2.2.2.1.1. Características de la organización informal*

Una organización informal se caracteriza por:

- Relaciones de simpatía o antagonismo, entre los individuos de los diferentes sectores y niveles de la empresa.
- Estatus, que está más en función de su nivel de participación e integración en la vida de grupo, que por su cargo y prestigio en la organización formal.
- Colaboración espontánea, de los miembros a nivel informal, tiene un elevado índice y debe ser aprovechada a favor de la empresa.
- Posibilidad de una oposición de la organización informal en oposición con la formal y en contra de los objetivos de la empresa.
- Patrones de relaciones y actitudes.
- Cambios de nivel funcional pueden provocar el cambio de un grupo informal a otro del individuo. Los grupos informales se alteran con los cambios en la organización formal.
- La organización informal traspasa los límites de horarios de trabajo y de la edificación, a diferencia de la formal.
- Los estándares de desempeño y trabajo del grupo no son los mismos que ha establecido la empresa. El individuo en la organización informal se preocupa por la aceptación y reconocimiento dentro del grupo informal.

### **2.2.2.2 Organización Formal**

La organización formal es aquella que establece objetivos, políticas, estructuras, niveles jerárquicos, lineamientos de autoridad y dependencia, basada en la división del trabajo racional, a través de la diferenciación e integración de los participantes.

La dirección es la encargada de aprobarla, y se la comunica mediante manuales, descripción de cargos, organigramas, reglas, procedimientos, etc.

En conclusión es la organización oficial, da un lugar para cada cosa, pero solo existe en el papel, porque es un conjunto de normas de cómo deben ser las cosas.

#### *2.2.2.2.1. Características de la organización formal*

Toda organización formal establece los siguientes puntos:

- Fin o propósito, razón de ser de la empresa.
- Objetivos, puntos a donde se direccionan las acciones de la organización.
- Funciones, conjunto de actividades a realizar.
- Actividades, es el conjunto de tareas. Se clasifican de acuerdo:
  - A su naturaleza: fundamentales y específicas.
  - Con su objeto: de apoyo y sustantivas.
  - Con los niveles que las ejecutan: primarias y secundarias.
- Tareas, representan la desagregación mínima de la organización estructural.
- Sistemas y Procedimientos, sucesión cronológica de pasos u operaciones vinculados en forma secuencial, y métodos de ejecución.
- Operaciones, son los pasos o acciones necesarios, tanto físicos como mentales.

### **2.3 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Antes el término “cultura” se refirió por mucho tiempo a la actividad que era producto de la interacción de las sociedades, a partir de los años ochenta Tom Peters y Robert Waterman, consultores de Mc Kinsey, lo adaptaron para referirse al ambiente, clima que se desarrolla dentro de las organizaciones.

A continuación se enuncian algunas definiciones:

Granel (1997, pág. 2) dice: "Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989, pág. 464) define a la cultura organizacional como: "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

García y Dolan (1997, pág. 33) la cultura es "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual".

Smirchich (1983), "la cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización".

Pettigrew (1979), "la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa".

Bernertt (1990) considera que la cultura de una empresa es el conjunto de las formas de conducirse, es decir de comportarse y pensar, indispensables en dentro de un grupo.

Katz y Khan (1970) dicen que "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

Robbins (1999, pág.595), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

Por lo tanto se puede decir que la cultura organizacional es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de las demás, hace que sus integrantes se sientan parte de ella con los mismos valores, creencias, ritos, ceremonias, lenguaje, procedimientos, reglas, normas.

Se puede percibir a la cultura organizacional como un registro histórico de los hechos más relevantes de la vida de la empresa, en los cuales se puede basar para eliminar o crear comportamientos a favor de la organización.

### **2.3.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.3.1.1 Cultura Predominante**

Es la que muestra los valores que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

#### **2.3.1.2 Subculturas**

Son culturas generadas debido a los problemas, experiencias y situaciones compartidas por los miembros.

### **2.3.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las principales funciones de la cultura organizacional son las siguientes:

- Modificar, evaluar y proveer de flexibilidad al rumbo de la empresa, mediante la Gestión Gerencial.
- Capacitación permanente del personal, de modo de mejorar la calidad y por ende el progreso, sacar adelante la empresa.
- Innovación tecnológica para lograr ser competitivos.
- Reconocer que el departamento de recursos humanos, es de vital importancia para el bienestar de la organización.

- Promover en sus integrantes valores como: responsabilidad, respeto mutuo, participación, disciplina, honestidad.
- Proveer de premisas reconocidas y aceptadas para facilitar la toma de decisiones.
- Motivación e integración del personal para un mayor compromiso con la empresa, mediante actividades culturales.
- Hacer que los miembros se sientan identificados con la organización.

### **2.3.3 DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las siguientes consideraciones son importantes para el desarrollo una cultura organizacional:

- Orientar los recursos y el personal de la compañía hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Autonomía en los diferentes niveles jerárquicos en la toma de decisiones, de modo de que surjan nuevos líderes.
- Considerar a la gente como el activo más importante de la empresa, invirtiendo dinero en ellos para el mejoramiento.
- Ser más activos y decididos en el momento de tomar decisiones.
- Acortar distancias entre la alta dirección y los subordinados mediante el diálogo, un mayor contacto y visitas a los lugares de trabajo.
- Tener presente cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio.
- Combinar rigidez y flexibilidad, cada uno en la medida de las circunstancias.

### **2.3.4 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional dentro de una organización representa el eje central, en el cual se basan las actividades que realizan sus miembros. Esta cultura se

origina en la sociedad, pero es mediante los recursos que está provee que se administra.

La cultura se refleja en la estructura, sistema, estrategias de la empresa; puede ser modificada y evolucionar de acuerdo a las experiencias tenidas.

Se manifiesta a través de la conducta de todos sus miembros, que se identifican mediante un conjunto de aspectos tanto gerenciales como de supervisión.

Así como las personas tenemos características personales que nos diferencian de los demás y nos dan la calidad de individuos, una organización se diferencia de otra por su cultura organizacional, es decir le provee de individualidad.

Es de gran importancia la capacitación continua del personal en una empresa, porque fortalece el sentimiento de compromiso hacia la empresa, genera mejores actitudes, fomenta la comunicación, comprensión e integración. La gente se siente motivada, encaminada y capaz de cumplir con grandes metas.

### **2.3.5 FACTORES QUE AFECTAN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se ve afectada por ciertos aspectos que se nombran a continuación:

- **Responsabilidad e Historia:** En organizaciones en donde la responsabilidad se encuentra concentrada, las decisiones solo son tomadas por los cargos de alto poder y los recursos son muy controlados. Con respecto a la historia se puede decir, que las empresas antiguas tienen un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- **Tamaño:** Las organizaciones grandes tienen estructuras bien definidas, cada miembro sabe muy bien cuales son sus obligaciones. Las empresas pequeñas son más flexibles y cada miembro se esfuerza mucho por sobresalir.

- Tecnología: En organizaciones en donde constantemente se está innovando, es muy importante que las fuentes de poder sean claras y que sus miembros sean capaces de enfrentar nuevos retos en forma individual.
- El personal: La gente posibilita que se puede modificar la cultura organizacional.
- Metas y objetivos: Varían conforme las estrategias propuestas.

## **2.4 ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LA CULTURA**

Según Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992), los tres factores principales son:

- Valores y características de la sociedad circundante.
- Historia de la organización y orientación de los antiguos dirigentes.
- Características de la industria, tecnología.

Pero en forma más amplia y generalizada se puede decir que los factores que más influyen en el surgimiento y desarrollo de la cultura organizacional son:

- Factores externos
- Factores internos
- Factores intrínsecos



**Figura. 2.1 Factores que influyen en el desarrollo de la cultura.**

(Adaptado de: AGUILAR, Darwin; *Cultura Organizacional*)

## 2.5 FUENTES DE LA CULTURA CORPORATIVA

Los factores que han producido el surgimiento de la cultura corporativa, empresarial u organizacional son:

- El desarrollo tecnológico: el desarrollo de la tecnología informática requiere de una mayor participación de los trabajadores, en todos los niveles jerárquicos de la empresa, que la tecnología productiva.
- Creación de consensos artificiales: formación de grupos autónomos de trabajo, donde premia el trabajo colectivo antes que el individual. La solidaridad del grupo al asumir una tarea colectiva, refuerza los elementos de identificación y la vez la subcultura del grupo.

- La evolución de la sociedad y de sus principales instituciones: debido a la modernización, la autonomía es un símbolo de nuestra época en los espacios sociales. La empresa ha llegado a ser un lugar de identificación y de sentido de la acción social, donde las marcas de autoridad cada vez son menos aceptadas, conduciendo a más espacios de negociación y reduce muchas veces la distancia al poder.
- Reincorporación de nociones de armonía y de objetivos compartidos que incidan en las actitudes y comportamientos de los trabajadores.
- La actitud positiva de los directivos hacia las nuevas tendencias corporativas: aplicación de nuevas propuestas, que aseguren resultados, también la identificación con un grupo con el que comparten ideas semejantes.
- La competitividad internacional: ha afectado la forma en la que se relacionan los trabajadores con la empresa.

## **2.6 CULTURA CORPORATIVA EN AMÉRICA LATINA**

América Latina ha acogido con gran gusto la cultura corporativa, que ha sido propiciada por el crecimiento de la competitividad de las empresas extranjeras o por el intento de formar alianzas estratégicas con ellas.

Las causas para la incorporación de la cultura corporativa en la vida interna de las empresas son varias:

- La distancia al poder provocada por el predominio de las relaciones jerárquicas formales, tiene como consecuencia la distancia social.
- Los fuertes lazos de solidaridad entre los trabajadores a nivel informal, se ven limitados por los incentivos económicos, al trabajo individual.
- Los sindicatos inducen actitudes de desconfianza hacia propuestas nuevas de organización del trabajo, cuando implican un mayor nivel de involucramiento personal.

- Descuido de la capacitación en todos los niveles jerárquicos, que se consideraban como trámites administrativos que reducían los tiempos productivos.
- Utilización simultánea de algunos modelos administrativos contradictorios, como el mejoramiento continuo de la calidad y la reingeniería de procesos.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO EXPLORATORIO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se desarrolla un posible método para el diagnóstico de la cultura organizacional, de modo de determinar las principales variables e indicadores que la caracterizan y la creación de un procedimiento de diagnóstico, que permita conocer el comportamiento de la cultura empresarial, para una mejor dirección y desempeño gerencial en pro del cambio.

El procedimiento propuesto permitirá:

- Analizar a la organización tanto globalmente como en su entorno, es decir determinar la misión, visión, funciones e imagen de la empresa.
- Determinar las relaciones grupales mediante: clima organizacional, valores, actitudes, presunciones, creencias, costumbres, mitos, ritos, distancia entre grupos y sus criterios para la exclusión o inclusión, distribución del poder, niveles jerárquicos, recompensas, castigos.
- Conocer la relación existente entre el grado de satisfacción y la productividad del individuo en su trabajo.
- Determinar cuales son los aspectos más importantes para los empresarios en el país en la toma de decisiones.

#### **3.2 DIAGNÓSTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para determinar la situación actual de las organizaciones y de sus principales aspectos se realizan los diagnósticos. El diagnóstico es un examen que determina las características de la organización.

Existen algunos modelos para el estudio de la cultura corporativa, en donde se definen los elementos que posiblemente las identifican y miden.

A continuación se mencionan los principales:

- a) Boyer y Equilbey (1986) consideran que se puede identificar mediante:
- Historia: dirigentes, grupos de poder, estructuración y la relaciones de la empresa con su entorno.
  - Fundadores: datos personales, formación, procedencia, motivación.
  - Signos y símbolos: ritos, slogan, actitudes, comportamientos.
  - Valores: aparentes, declarados y su empleo en la comunicación interna.
  - Oficio: saber - hacer (know-how), habilidades ligadas a su actividad y para el futuro.

La herramienta para obtener la información son las encuestas a los miembros de la organización, datos de la empresa, etc.

- b) Según Calori, Livian y Sanin (1989) el medio para conocer la cultura es por medio de las percepciones individuales que tienen las personas de los valores y de las normas de comportamiento asociadas a tales valores.

Estos investigadores diseñaron un cuestionario con 60 variables, que se han clasificado en dos grupos:

- *Valores morales y relacionales*, 42 de las 60 variables forman parte de este grupos, entre ellos tenemos: solidaridad, integridad, confianza, autoridad, orden, respeto, competencia interna, individualismo, espíritu de equipo, relación de la empresa con sus miembros y el entorno social, actitud ante el cambio, importancia de la innovación.
- *Valores económicos*, como relaciones con los clientes, proximidad, compromiso, dedicación y eficiencia del personal, desempeño de la organización, rentabilidad, productividad.
- *Otras*, el cuestionario también contiene preguntas a cerca de la gestión gerencial respecto a: relaciones jerárquicas e interpersonales, sistemas de información, sistemas de planificación.

- c) Lorsch (1986), propone una serie de cuestionarios dirigidos a los directivos, para identificar las creencias y actitudes de las empresas. Al hablar de creencias, se hace referencia a: objetivos, competencia, recursos humanos, comportamiento.
- d) Robbins (1987), basándose en investigaciones realizadas por otros autores y analizadas por él, considera que los puntos que determinan la cultura en las organizaciones son:
- Grado de identificación de los trabajadores con la organización.
  - Organización de las actividades laborales en torno a grupos o a personas.
  - Nivel en que es tomada en cuenta, el efecto que provocan las decisiones tomadas por la administración en los empleados.
  - Grado en que son empleados reglamentos para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
  - Nivel de autonomía que poseen los departamentos de producción y de servicio, de modo que coordinen y sean independientes.
  - Tolerancia al riesgo, en que medida la empresa permite el surgimiento y materialización de nuevas ideas.
  - Importancia que da la empresa al desempeño del trabajador en sus actividades, mediante recompensas económicas, que no se basen en favoritismos o por la antigüedad.
  - Grado de libertad que tienen los miembros para tratar sus conflictos y críticas.
  - Importancia que la administración da a los resultados o metas antes que los procesos o medios para obtenerlos.
  - Influencia de la empresa en los cambios del entorno.

El análisis de los puntos citados arriba, muestra una visión general de la cultura organizacional y como la sienten sus propios integrantes, como se deben realizar las cosas y su conducta.

Estudios realizados por el Centro de Estudios de Economía Cubana, comprobaron que el modelo propuesto por Robbins es el más utilizado a pesar de que no indica claramente como debe ser aplicado, además que su cuestionario puede ser influenciado por las percepciones, tanto del informante como del investigador, razón por la que la información obtenida debe ser filtrada.

Dichos estudios también aportaron con un proceso para el diagnóstico conformado por las siguientes fases:

- Realización de entrevistas para obtener información de la estructura, misión, visión, etc.
- Formulación del cuestionario y determinación del tamaño de la muestra.
- Comunicación a los empleados de la organización acerca de la investigación.
- Búsqueda de los principales indicadores.
- Aplicación de encuestas a los miembros de la organización en los diferentes niveles jerárquicos.
- Perfil organizacional: trabajo en equipo, tipo de dirección, toma de decisiones, control, relaciones entre los miembros, comunicación, nivel de motivación.
- Clima organizacional: grado de compromiso y de satisfacción de los miembros con la organización.

e) Schein (1985), este autor usa la entrevista clínica reiterada, que consiste en algunos encuentros entre el investigador y miembros informantes de la organización que estén muy inmersos en la cultura de la misma.

Se utiliza entrevistas grupales y observaciones, para obtener una reconstrucción histórica de la manera en que el grupo logró adaptarse externa e internamente.

Los aspectos que abarca este modelo son:

- Relación de la empresa con el entorno.

- Presunciones que tiene la empresa sobre la realidad física, social y subjetiva.
- Presunciones sobre la naturaleza de los seres humanos y como se aplican estas a los empleados y directivos.
- Postura natural y propia de los seres humanos en el entorno.
- Modo apropiado de relacionarse entre las personas y la distribución del poder.

Schein considera también, que los cuestionarios no logran descifrar la esencia de la cultura, sólo algunos de sus valores.

f) Otero (1994), adapta el modelo de Weisbord e indica que los elementos importantes son los siguientes:

- Objetivos y misión.
- Estructura: estructuras informales, subculturas, etc.
- Relaciones: integración del grupo, modo de tratar los conflictos.
- Sistema de estimulación y sanciones.
- Mecanismos auxiliares: tecnología con que se cuenta, planeación, sistemas de información, control y comunicación, tratamiento de conflictos, capacitación, ascensos, etc.
- Liderazgo: función principal del jefe.

Estos y muchos otros más diseños dan una idea sobre los puntos que se puede tratar, para determinar las principales características de la cultura de una organización, ya que los métodos difieren mucho y no describen el procedimiento a seguir para obtener la información.

### **3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PRESENTE ESTUDIO**

El estudio consideró el trabajo del autor holandés G. Hofstede (1980), el cual realizó una investigación en la empresa IBM, por medio de cuestionarios

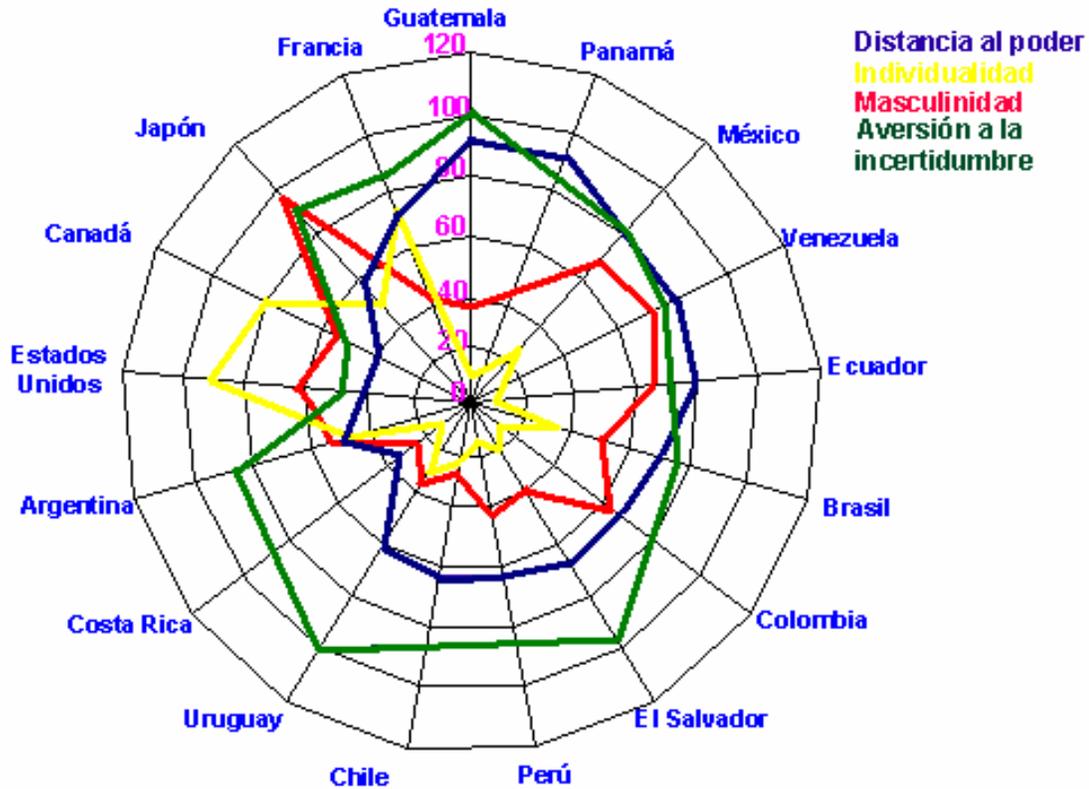
enviados a 40 países en donde se encontraban sus filiales. Hofstede previno que los resultados serían relativamente homogéneos, solo diferirían en aspectos referentes a sus culturas nacionales.

Con la información recopilada, este autor propuso cuatro dimensiones culturales de las organizaciones:

- a) Distancia del poder, que es el grado de desigualdad que existe en una nación y es considerado como algo normal por sus habitantes.
- b) Individualismo, opuesto al colectivismo, representa un comportamiento autónomo de los individuos en relación con los diversos grupos sociales.
- c) Masculinidad, que es la búsqueda de resultados, el éxito social y la competencia, que son valores considerados como masculinos, mientras que su opuesto, la femineidad tiene valores relacionados con la calidad de vida, las relaciones personales.
- d) Aversión a la incertidumbre, representado por el conjunto de reglas y normas que ayudan a controlar el comportamiento social, dando cierta rigidez o flexibilidad a las relaciones entre individuos.

El autor representó los resultados obtenidos en un gráfico, para dar una idea general y mucho más clara.

Como se puede observar en la Fig. 3.1 en los países latinoamericanos, a excepción de Argentina y Costa Rica, la distancia al poder es mucho mayor que en países industrializados. El comportamiento colectivista es otro rasgo que representa a los países de la región. En cambio la masculinidad adquiere importancia en países como Venezuela, México, Colombia, Ecuador y Argentina (países latinoamericanos) y Japón (país industrializado), que representa el valor más elevado. En relación con la incertidumbre los países de la región tienden hacia la aversión, países industrializados como Canadá y Estados Unidos no la evitan, a diferencia del resto de estos países.



**Figura. 3.1 Dimensiones culturales de la organización, según Hofstede**

(Adaptado de: GARZA T.; *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*)

Hofstede, también llegó a la conclusión que los países latinoamericanos tienden a organizarse burocráticamente, caracterizados por la estandarización de procedimientos y por el cuerpo tecnocrático encargado de dicha estandarización.

Basado en las cuatro dimensiones indicadas y de los aspectos mencionados en la introducción de este capítulo, se realizaron los cuestionarios necesarios para la recopilación de la información, utilizando como herramienta la entrevista.

### 3.3.1 FORMULACIÓN DE CUESTIONARIOS

Como ya se indicó, los cuestionarios se basaron en las cuatro dimensiones organizacionales, propuestas por Hofstede. Además se realizaron 3 tipos de cuestionarios dirigidos a: jefes, empleados con instrucción superior y trabajadores.

La diferencia entre los 3 cuestionarios se fundamentó en lo siguiente:

- a) Nivel de instrucción, en las fábricas o empresas, la mayoría de trabajadores tienen estudios primarios hasta secundarios, y ciertos cursos. Entonces el lenguaje empleado en la formulación de cada pregunta del cuestionario dirigido a los trabajadores debe ser simple, coloquial, de modo que pueda ser entendido con facilidad.
- b) Conocimiento sobre la empresa, la mayoría de preguntas referentes a su estructuración, manejo, actividades con el entorno fueron destinadas a los jefes de la organización. Ya que al estar ubicados en altos cargos, tienen un mayor conocimiento de estos aspectos.
- c) Identificación y satisfacción, en los cuestionarios dirigidos a trabajadores y a empleados con instrucción superior, un gran porcentaje de las preguntas se refieren a como se sentían dentro de la empresa, su grado de satisfacción.
- d) Número de preguntas, el cuestionario para los trabajadores tuvo el menor número de preguntas, considerando que pasan ocupados y no tienen mucho tiempo libre. Para los de instrucción superior el número fue mayor así como para los jefes de la organización, al tener un poco más de holgura y flexibilidad en sus actividades.

Los tres cuestionarios tienen preguntas en común, que buscan conocer un poco la personalidad de los empleados, sus anhelos, metas, intereses, forma de pensar, costumbres, ritos, tradiciones, etc.

Los cuestionarios están conformados por dos partes, en la primera parte se piden datos personales a los entrevistados y en la segunda parte el cuestionario propiamente dicho.

Además fue necesario tener una ficha de las empresas en las cuales se iban a realizar las entrevistas, en donde se solicitan sus datos generales, como también la visión y misión de la empresa, el formato para la información general de la empresa se encuentra en el anexo 1.

En el anexo 2, se puede ver el cuestionario utilizado en la entrevista para trabajadores, en el anexo 3 el cuestionario dirigido a personal con instrucción superior, en el anexo 4 el cuestionario para jefes.

En estos anexos se puede verificar lo expuesto anteriormente, sus características, diferencias, entre otras cosas.

### **3.3.2 ENTREVISTA**

Se optó que la aplicación de los cuestionarios sea mediante entrevistas individuales, a cada uno de los informantes en cada empresa, con la finalidad de obtener una mejor y mayor información.

La sugerencia de la entrevista es dada por algunos autores, que han realizado investigaciones similares a la presente.

#### **3.3.2.1 Generalidades de la entrevista**

Dentro de las organizaciones la mejor técnica para recabar datos es la entrevista. Las entrevistas se utilizan para recopilar información en forma verbal, mediante preguntas propuestas por el investigador a los gerentes o empleados, que son los usuarios del sistema existente. El investigador puede entrevistar en forma individual o por grupos.

La entrevista es un canal de comunicación entre el investigador y la organización, gracias al intercambio mutuo de información cara a cara.

Además esta ofrece la oportunidad de establecer una relación de simpatía con los informantes, algo importante para el estudio.

### **3.3.2.2 Preparación de la entrevista**

Antes de realizar la entrevista se debe considerar lo siguiente:

- a) Organización, preparar los cuestionarios a ser planteados y los documentos necesarios.
- b) Psicología, fijar un tiempo límite para la entrevista y elegir un lugar adecuado para su realización.
- c) Planeación, hacer cita con anticipación.

### **3.3.2.3 Conducción de la entrevista**

- a) Indicar cual es la finalidad de la entrevista y el alcance.
- b) Explicar la confidencialidad de la entrevista, de modo de obtener respuestas sinceras en lo posible.
- c) Hacer preguntas específicas para obtener datos cuantitativos.
- d) Evitar preguntas de opiniones interesadas o subjetivas.
- e) Realizar preguntas claras, evitar el cuchicheo.
- f) Ser cortés, atento y objetivo durante la entrevista.
- g) Evitar las divagaciones y los comentarios que no vengan al caso.
- h) Escuchar atentamente y no anticiparse a las respuestas.

### **3.3.2.4 Tipo de entrevistas**

El tipo de la entrevista depende de su estructura. La entrevista estructurada utiliza preguntas estandarizadas, en donde el formato para las respuestas puede ser abierto o cerrado.

Las preguntas para respuestas abiertas dan mayor libertad a la hora de contestar, porque el entrevistado responde con sus propias palabras. En cambio las preguntas para respuestas cerradas dan una serie de respuestas para seleccionar.

La entrevista no estructurada lleva menos tiempo de preparación, porque no se necesita tener anticipadamente las palabras exactas que se utilizaran en las preguntas. Pero el análisis de las respuestas después de la entrevista requiere de más tiempo.

En este caso se optó por la entrevista semiestructurada, conformada por preguntas abiertas, cerradas y algunas que surgen el momento mismo de la entrevista, que aunque implicó un esfuerzo su preparación, al rato de analizar tiene sus ventajas.

### **3.3.2.5 Tamaño de la muestra**

Como se trata de una investigación en donde se procura observar ciertos detalles que delaten la cultura de la organización, más que una investigación cuantitativa es cualitativa, y se pone énfasis en el tipo de datos obtenidos.

Por lo tanto no se necesita de un gran tamaño de muestra para obtener datos de buena calidad.

Para este estudio se fijó que el número de personas entrevistadas a nivel de jefes sea de 1 a 2, empleados de instrucción superior de 2 a 3 y trabajadores de 4 a 5.

Se debe procurar que los entrevistados tengan conocimiento acerca de las actividades y comportamientos dentro de la empresa, para obtener información más precisa y adecuada.

### **3.3.2.6 Aplicación de la entrevista**

La habilidad del entrevistador es fundamental para obtener la información, como también el tacto, imparcialidad e incluso la vestimenta son factores que influyen en el éxito o fracaso de la entrevista.

Las entrevistas se aplicaron a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos, en 3 empresas de la Ciudad de Quito.

La primera empresa es una reencauchadora en donde se logró entrevistar a 1 jefe, 3 empleados con instrucción superior y 5 trabajadores. La segunda empresa es una metalmecánica, aquí se entrevistó a 2 gerentes, 2 jefes, que en este caso constituyeron los empleados con instrucción superior, y 4 operarios. En la última empresa, que presta de servicios industriales, se entrevistó a 1 gerente, 3 ingenieros, 2 técnicos y 1 secretaria que desempeñaban el papel de los trabajadores.

### **3.3.3 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN**

El registro es la grabación que se hace de algunos tipos de relatos como conversaciones, entrevistas, historias de vida, biografías, en este caso de las entrevistas, mediante medios magnetofónicos y electrónicos (cassette de audio y video cassette).

Las grabaciones se pueden realizar en forma manifiesta, en este caso se corre el riesgo que el entrevistado no sea sincero en sus respuestas. En cambio con las grabaciones clandestinas se puede exponer al entrevistador a situaciones embarazosas y problemáticas a la hora de ser explicadas públicamente.

La mejor opción es colocar la grabadora o video-grabadora, desde el principio de la entrevista, a la vista y como algo normal.

Para obtener datos claros es necesario, en el caso de una grabadora, que ésta se ubique lo más cerca posible del informante, se recomienda una distancia de 5 a 10cms y es una buena alternativa el uso de un micrófono. También se debe evitar los ruidos y tratar de realizar las entrevistas en un habitación.

En este estudio se optó por la grabadora, ya que con una video-grabadora la gente tiende a intimidarse un poco. La ventaja de la video-grabadora radica en poder visualizar los gestos de la cara y manos adoptados durante la entrevista por

los informantes. Con la grabadora se pone énfasis en analizar las pausas, entonación y timbre de la voz.

Durante las entrevistas se realizaron notas de campo y el registro en audio. El registro en audio impide que el entrevistador elimine inconscientemente ciertos detalles, que pueden resultar importantes al realizar el análisis. Las notas de campo se utilizaron para la toma de datos personales de los entrevistados y datos generales para la ficha de la empresa.

No es recomendable el registro directo de la información, es decir las notas de campo, para toda la entrevista porque el investigador al momento de escribir está interpretando, analizando y seleccionando la información.

### **3.3.4 TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Un aspecto clave para el análisis está en la transcripción de las entrevistas, que es el paso de un tipo de formato a otro, en este caso del audio al escrito.

Para la transcripción es necesario oír de una en una las entrevistas grabadas, poner atención a pequeños detalles que podrían parecer insignificantes pero que ayudarán a descifrar la cultura organizacional.

Durante la transcripción de la información se debe hacer notas que indican cambios en:

- a) Entonación de la voz
- b) Timbre de la voz
- c) Tiempo en responder
- d) Actitud del entrevistado
- e) Estado de ánimo

Estos son los aspectos más importantes a la hora de realizar el análisis, porque son indicadores de que los miembros de la empresa, estén o no diciendo la verdad, o tal vez eludiendo a las preguntas.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

La información que se analizará en este capítulo proviene de 3 empresas de la ciudad de Quito, como se indicó en el capítulo anterior. La información obtenida a través de las entrevistas, será analizada cuantitativa y cualitativamente, del análisis cualitativo posiblemente se podrá obtener mayor información.

Al hablar de un análisis cuantitativo, se hace referencia al conteo de las respuestas similares o iguales que los diferentes informantes dieron a las preguntas. En cambio mediante el análisis cualitativo se pretende analizar el contexto de las respuestas, la forma en que fueron dadas, ciertas frases y palabras pronunciadas, entre otros aspectos.

Mediante este análisis se podrá ilustrar a grandes rasgos, las características de la cultura organizacional en las empresas de producción en la Ciudad de Quito.

La información personal de todos los entrevistados y la información general de las empresas, será analizada en forma más general, en cierto modo cualitativa y cuantitativamente.

#### **4.2 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES**

Antes de realizar las entrevistas se pidió los datos personales a los entrevistados, los datos generales de la empresa fueron provistos por los jefes o gerentes de las empresas. Esta información fue tomada por escrito y servirá para analizar en parte el perfil de los empleados y de la empresa.

## 4.2.1 ANÁLISIS DE DATOS PERSONALES DE LOS ENTREVISTADOS

### 4.2.1.1 Reencauchadora

En esta empresa se entrevistó a un total de 9 personas:

#### 4.2.1.1.1 Datos

- Operarios

#### **Nº 1**

*Edad:* 47 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Profesión u ocupación:* Mecánico Industrial

*Cursos seguidos:* Neumática, Hidráulica, Computación, Mantenimiento Aplicado.

*Dónde estudió o está estudiando:* Instituto Técnico Ecuatoriano – Alemán Técnico

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 3 años y 6 meses

*Trabajo que realiza:* Mantenimiento de toda la planta

*Horas diarias de trabaja:* 8 – 10

#### **Nº 2**

*Edad:* 31 años

*Lugar de nacimiento:* Ibarra

*Profesión u ocupación:* Inspector inicial

*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Nocturno Atuntaqui hasta tercer curso

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 2 años y 6 meses

*Trabajo que realiza:* Inspección inicial, revisar las llantas en la primera etapa

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 12

**Nº 3**

*Edad:* 28 años

*Lugar de nacimiento:* Quevedo

*Profesión u ocupación:* Asistente de logística

*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Eloy Alfaro de Quevedo

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 7 años

*Trabajo que realiza:* Ayuda al jefe de logística tanto en compras, pedidos, entregas.

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 10

**Nº 4**

*Edad:* 27 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Profesión u ocupación:* Operario de planta

*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Octavio Paz

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 5 años

*Trabajo que realiza:* Diversos, es rotativo en los puestos de trabajo de producción.

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 10

**Nº 5**

*Edad:* 44 años

*Lugar de nacimiento:* Alausí

*Profesión u ocupación:* Raspador

*Cursos seguidos:* Relaciones Humanas, Cooperación.

*Dónde estudió o está estudiando:* Segundo curso de colegio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 9 años

*Trabajo que realiza:* Raspado de la superficie vieja de la llanta.

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 9

- Instrucción Superior

**Nº 1**

*Edad:* 22 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Asistente de Contabilidad

*Profesión:* Tecnólogo Informático

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* ESPE

*Cursos:* Computación Avanzada – SECAP, Ensamblaje y mantenimiento.

*Idiomas que habla:* Español

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 3 años

*Actividades bajo su responsabilidad:* Cobranzas

*Horas diarias que trabaja:* 8

**Nº 2**

*Edad:* 26 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Líder de Calidad

*Profesión:* Ingeniero Mecánico

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* UNITA

*Cursos:* Seguridad y salud en el trabajo, Auditor ISO 9000 y 14000.

*Maestrías:* Productividad

*Idiomas que habla:* Español, Inglés

*Dónde estudió o está estudiando:* Bénédicte

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 1 año y 2 meses

*Actividades bajo su responsabilidad:* Implantación del sistema de calidad ISO 9000 y 14000, verificación de la calidad de los productos.

*Horas diarias que trabaja:* 10 – 12

### **Nº 3**

*Edad:* 34 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Contadora

*Profesión:* Contadora y Auditora

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Universidad Central del Ecuador

*Cursos:* Computación, Presupuestos.

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 2 años

*Actividades bajo su responsabilidad:* Área contable y Cobranzas.

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 10

- Jefes

*Edad:* 47 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Jefe de Planta

*Profesión:* Ingeniero Mecánico

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Escuela Politécnica Nacional

*Maestrías:* Ingeniería Industrial

*Idiomas que habla:* Español, Inglés poco

*Dónde estudió o está estudiando:* KOE

*Nivel que tiene:* Principiante

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 1 año y 5 meses

*Actividades bajo su responsabilidad:* Producción, proyectos en general, mantenimiento.

*Horas diarias que trabaja:* 11 - 12

#### 4.2.1.1.2 Características generales del personal

- La mayoría de empleados son personas jóvenes, no sobrepasan los 35 años.
- El segundo idioma que hablan es el inglés, pero ninguno lo habla con fluidez, tienen máximo nivel intermedio.
- El número de horas de trabajo es en promedio de 9 horas diarias, las horas adicionales no les son remuneradas.
- El nivel de instrucción de los operarios es primaria y máximo secundaria.
- La mayoría de los empleados no han trabajado más de 3 años en la empresa, los más antiguos están desde la fundación.

#### 4.2.1.2 Metalmecánica

En esta empresa se entrevistó a un total de 8 personas, pertenecientes a los diferentes niveles jerárquicos.

##### 4.2.1.2.1 Datos

- Operarios

##### **Nº 1**

*Edad:* 33 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Profesión u ocupación:* Mecánico Industrial

*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Central Técnico

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 12 años

*Trabajo que realiza:* Jefe de grupo

*Horas diarias que trabaja:* 8

##### **Nº 2**

*Edad:* 20 años

*Lugar de nacimiento:* Pomasqui

*Profesión u ocupación:* Mecánico Industrial

*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Técnico Mitad del Mundo

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 1 año y 1 semana

*Trabajo que realiza:* Manejar la prensa de 11000 ton.  
*Horas diarias que trabaja:* 8

**Nº 3**

*Edad:* 29 años  
*Lugar de nacimiento:* Quito  
*Profesión u ocupación:* Mecánico Industrial  
*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Miguel de Santiago  
*Tiempo que trabaja en la empresa:* 5 años y 6 meses  
*Trabajo que realiza:* Soldador  
*Horas diarias que trabaja:* 8 – 10

**Nº 4**

*Edad:* 19 años  
*Lugar de nacimiento:* Quito  
*Profesión u ocupación:* Mecánico Industrial  
*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Benjamín Carrión  
*Tiempo que trabaja en la empresa:* 1 año  
*Trabajo que realiza:* Ensamblador de producción  
*Horas diarias que trabaja:* 8

• Instrucción Superior

**Nº 1**

*Edad:* 28 años  
*Lugar de nacimiento:* Portoviejo  
*Cargo:* Jefe de personal  
*Profesión:* Dr. Psicología Industrial  
*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Universidad Central del Ecuador  
*Cursos:* Administración de Recursos Humanos  
*Maestrías:* Gerencia en Recursos Humanos – Pontificia Universidad de España  
*Idiomas que habla:* Español, Inglés

*Dónde estudió o está estudiando:* ESPE, Harvard

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 7 meses

*Actividades bajo su responsabilidad:* Subsistemas, manejo de recursos humanos.

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 10

## **Nº 2**

*Edad:* 52 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Jefe de planta

*Profesión:* Tecnólogo en Mecánica Industrial

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Instituto Superior Central Técnico

*Cursos:* Calidad, Relaciones Humanas

*Idiomas que habla:* Español, Inglés

*Dónde estudió o está estudiando:* Harvard

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 28 años

*Actividades bajo su responsabilidad:* Sistema productivo (máquinas, herramientas, mano de obra)

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 9

- Jefes

## **Nº 1**

*Edad:* 66 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Gerente de Ingeniería

*Profesión:* Ingeniero Eléctrico

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Escuela Politécnica Nacional

*Cursos:* Mecánica Aplicada, Racional, Elementos de Máquina en Italia e Inglaterra.

*Maestrías:* Materiales, Diseño y Producción en La Escuela Politécnica Nacional.

*Idiomas que habla:* Español, Inglés, Italiano, Portugués.

*Dónde estudió o está estudiando:* En cada país

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 40 años

*Actividades bajo su responsabilidad:* Diseño y fabricación, metalmecánica, sistema de calidad que opere adecuadamente.

*Horas diarias que trabaja:* 8

## **Nº 2**

*Edad:* 32 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Gerente Administrativo Comercial

*Profesión:* Ingeniero Comercial

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Pontificia Universidad Católica

*Cursos:* Manejo de empresas familiares, Finanzas corporativas, Contador público autorizado en negocios.

*Maestrías:* Administración de Empresas en Universidad Católica de Chile.

*Idiomas que habla:* Español e Inglés

*Dónde estudió o está estudiando:* Universidad Católica y en el extranjero

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 3 años

*Actividades bajo su responsabilidad:* Administrar la empresa y comercializar los productos.

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 10

### *4.2.1.2.2 Características generales del personal*

- La mayoría de los empleados son personas jóvenes que no pasa de los 32 años, a nivel de gerencias y medio las edades varían bastante pero las edades

de los operarios están entre 18 – 30 años, porque contratan bachilleres recién graduados y que no tengan experiencia por lo general.

- El nivel de inglés que poseen los empleados del nivel medio y de gerencias está entre intermedio y avanzado, han tenido la posibilidad de practicarlo en los países natales. Uno de los gerentes y dueños de la empresa conoce dos idiomas a más del inglés.
- Más de la mitad de los entrevistados han trabajado en la empresa menos de 3 años.
- Los empleados de esta empresa se han educado y capacitado bastante, han recibido varios cursos y también tienen maestrías.
- Trabajan un promedio de 8 horas diarias en la mayoría de ocasiones.

#### **4.2.1.3 Servicios Industriales**

En esta empresa se entrevistó a un total de 7 personas:

##### *4.2.1.3.1 Datos*

- Técnicos

##### **Nº 1**

*Edad:* 40 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Profesión u ocupación:* Tecnólogo en Mecánica Automotriz

*Cursos seguidos:* Neumática, Hidráulica, Electricidad, Equipos para carreteras y asfaltados, Minería, Perforación, Lubricación, Inyección Electrónica, Torques, Soldadura.

*Dónde estudió o está estudiando:* Instituto Superior Central Técnico, Técnico Don Bosco, SECAP.

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 4 años

*Trabajo que realiza:* Reparación y mantenimiento de equipos.

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 16 horas

**Nº 2**

*Edad:* 19 años

*Lugar de nacimiento:* Pomasqui

*Profesión u ocupación:* Contadora

*Dónde estudió o está estudiando:* Colegio Experimental Simón Bolívar

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 8 meses

*Trabajo que realiza:* Asistente del gerente administrativo regional

*Horas diarias que trabaja:* 8 – 10 horas

**Nº 3**

*Edad:* 29 años

*Lugar de nacimiento:* Amaguaña

*Profesión u ocupación:* Tecnólogo en Mecánica Automotriz

*Dónde estudió o está estudiando:* Instituto Superior Central Técnico

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 5 años

*Trabajo que realiza:* Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria de construcción vial y minera.

*Horas diarias que trabaja:* No tiene horario definido.

- Instrucción Superior

**Nº 1**

*Edad:* 37 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Ingeniero de Proyectos

*Profesión:* Ingeniero Químico

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Universidad Central del Ecuador

*Cursos:* Computación, Calidad, Medio Ambiente, Vapor – Universidad Central.

*Idiomas que habla:* Español, Inglés

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 5 años

*Actividades bajo su responsabilidad:* Diseño y ejecución de proyectos.

*Horas diarias que trabaja:* 10 horas

**Nº 2**

*Edad:* 31 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Supervisor

*Profesión:* Ingeniero Mecánico

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Escuela Politécnica Nacional

*Cursos:* Seguridad Industrial, Radiografía Industrial.

*Idiomas que habla:* Español, Inglés

*Dónde estudió o está estudiando:* CENDIA, Escuela Politécnica Nacional

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 6 meses

*Actividades bajo su responsabilidad:* Control de las obras

*Horas diarias que trabaja:* 9 horas

**Nº 3**

*Edad:* 28 años

*Lugar de nacimiento:* Zaruma

*Cargo:* Ingeniero de Proyectos

*Profesión:* Ingeniero Mecánico

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Escuela Politécnica Nacional

*Cursos:* Compresores

*Idiomas que habla:* Español, Inglés

*Dónde estudió o está estudiando:* Escuela Politécnica Nacional

*Nivel que tiene:* Intermedio

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 10 meses

*Actividades bajo su responsabilidad:* Levantamiento de planos, cálculo estructural, montaje.

*Horas diarias que trabaja:* 10 horas

- Jefes

*Edad:* 27 años

*Lugar de nacimiento:* Quito

*Cargo:* Gerente Administrativo Regional

*Profesión:* Ingeniero en Marketing

*Universidad o Institución superior que otorgó el título:* Universidad San Francisco de Quito.

*Maestrías:* Marketing y Publicidad – Universidad San Francisco de Quito.

*Idiomas que habla:* Español, Inglés, Francés

*Dónde estudió o está estudiando:* Universidad San Francisco de Quito

*Nivel que tiene:* Inglés – Avanzado, Francés – Intermedio.

*Tiempo que trabaja en la empresa:* 8 meses

*Actividades bajo su responsabilidad:* Control de Presupuesto, Adquisiciones, Control de facturación, Liquidación, Contratistas, Servicio al cliente, Proveedores.

*Horas diarias que trabaja:* 9

#### 4.2.1.3.2 Características generales del personal:

- La edad promedio de los empleados en todos los niveles jerárquicos está entre 20 – 40 años.
- Los empleados del nivel con menor jerarquía tienen un buen nivel de instrucción, son tecnólogos en su mayoría.
- Trabajan un promedio de 10 horas diarias de lunes a viernes y sábados 6 horas diarias.
- Más de la mitad de los empleados han trabajado en la empresa menos de 1 año.
- Los empleados con instrucción superior tienen un nivel de inglés entre principiante e intermedio. El gerente afirma hablar con fluidez, está en un nivel avanzado.

## **4.2.2 DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS**

### **4.2.2.1 Reencauchadora**

#### *4.2.2.1.1 Datos*

*Área geográfica:* 3440 m<sup>2</sup>

*Ubicación:* Parque Industrial del Sur

*A qué se dedica:* Reencauche de llantas al frío

*Servicios que presta:* Reencauche, Servicio de balanceo, Enllantaje.

*Procedencia del capital:* Nacional

*Tipo de empresa:* Prestación de Servicios

*Ciudades y países a los que presta servicios:* Sierra, Costa y un poco el Oriente.

*Número de empleados:* 42

*Empresas con las que tiene vínculos o contratos:* ERCO, General Tire

*Distribución de la línea de producción:* En serie

*Número de turnos:* 2 rotativos

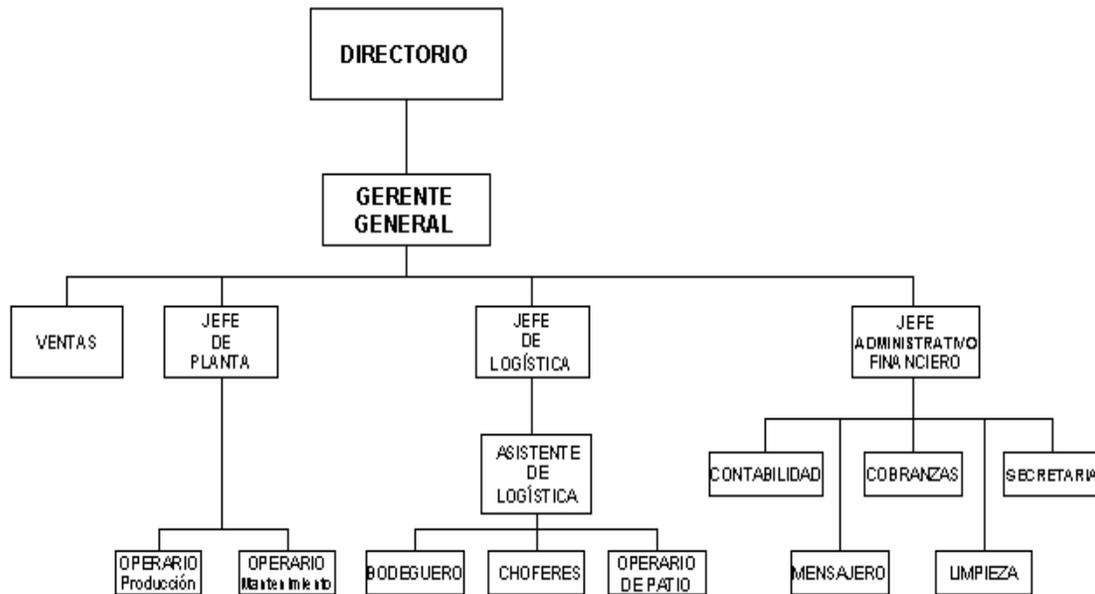
*Medios de comunicación por medio de los cuales se promociona:* Radio, prensa, hojas volantes, vallas publicitarias.

*Procedencia de insumos y materia prima:* Extranjeros, Brasil y Perú.

*Misión:* Prestar un servicio de reencauche en frío de llantas de buena calidad y a menor costo que otras empresas.

*Visión:* Llegar a ser líderes en cuanto a calidad, en el servicio de reencauche en frío de llantas a nivel nacional.

*Organigrama de la empresa:*



**Figura. 4.1. Organigrama de la Reencauchadora**

#### 4.2.2.1.2 Características de la empresa

- La empresa promociona sus servicios por algunos medios de comunicación para la captación de clientes.
- El área de la empresa es relativamente grande en comparación con el número de empleados que tan sólo llega a 42.
- De acuerdo al organigrama se observa que no existen muchos niveles jerárquicos, es una organización casi horizontal.
- Se busca realizar un servicio de calidad para llegar a ser líderes a nivel nacional en el reencauche en frío.

#### 4.2.2.2 Metalmecánica

##### 4.2.2.2.1 Datos

Área geográfica: 4000 m<sup>2</sup>

*Ubicación:* Cristianía

*A qué se dedica:* Fabricación e instalación de autopartes.

*Servicios que presta:* Fabricación, diseño, ensamblaje.

*Procedencia del capital:* Nacional

*Tipo de empresa:* Producción

*Ciudades y países a los que presta servicios:* Ecuador (Quito y Guayaquil), Venezuela.

*Número de empleados:* 200

*Empresas con las que tiene vínculos o contratos:* General Motors del Ecuador, Maresa, Aymesa, Elasto, Domisil, General Motors de Venezuela.

*Distribución de la línea de producción:* Secuencial, por lotes.

*Número de turnos:* 3 fijos, pero se desea eliminar el tercero.

*Medios de comunicación por medio de los cuales se promociona:* Revistas del sector automotriz, contratos.

*Procedencia de insumos y materia prima:* Nacionales y Extranjeros.

*Misión:* Elaborar componentes metalmecánicos de calidad para la industria automotriz.

*Visión:* Llegar a ser una empresa líder en el campo automotriz a nivel regional (América Latina), para lo cual es necesario establecer alianzas estratégicas con otras empresas, por si solos no podrían conseguirlo.

*Organigrama de la empresa:*

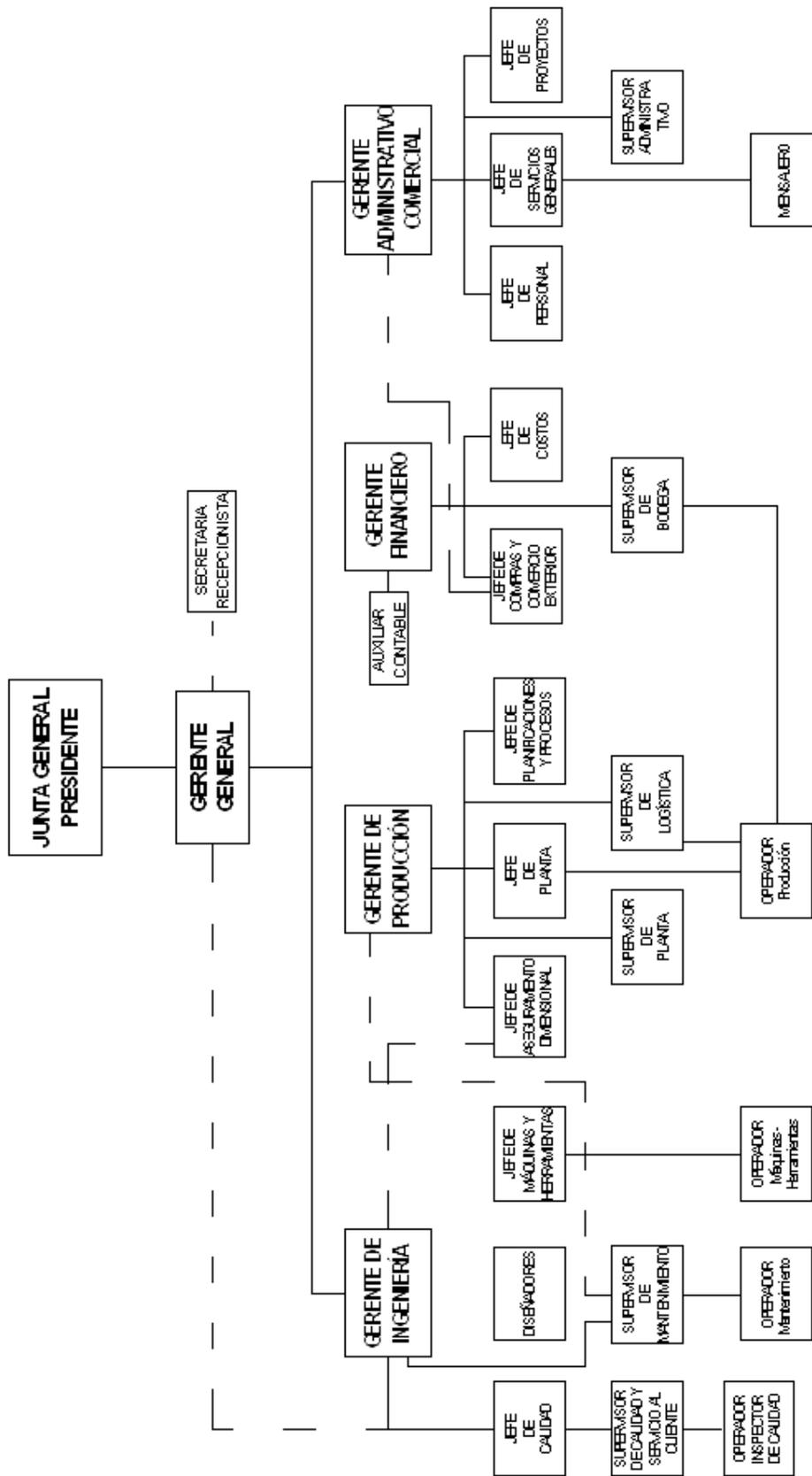


Figura 4.2 Organigrama de la Metalmecánica

#### 4.2.2.2.2 Características de la empresa:

- Esta empresa es grande y desea expandirse más, el número de empleados también es numeroso.
- Su organigrama posee muchos niveles jerárquicos y división del trabajo en diferentes cargos.
- La promoción de la empresa se da mediante dos medios de comunicación únicamente.
- Ha establecido tratos con algunas empresas, con lo que se ha logrado la exportación de sus productos.
- Están produciendo las 24 horas del día, pero con la compra de las últimas máquinas desean eliminar el tercer turno.
- Están pendientes de la calidad para llegar a ser líderes a nivel de América Latina, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

#### 4.2.2.3 Servicios Industriales

##### 4.2.2.3.1 Datos

*Área geográfica:* 1200 m<sup>2</sup>

*Ubicación:* Norte de Quito, Amazonas

*A qué se dedica:* Ingeniería, Servicios y Proyectos Industriales

*Servicios que presta:* Diseño, montajes y mantenimiento de equipos, sistemas y maquinaria.

*Procedencia del capital:* Nacional y Extranjero

*Tipo de empresa:* Prestación de Servicios Industriales

*Sucursales:* La matriz en Guayaquil, Sucursales en Quito, Cali.

*Ciudades y países a los que presta servicios:* Todo Ecuador y Cali – Colombia.

*Número de empleados:* 42

*Empresas con las que tiene vínculos o contratos:* La Llave, Comercial Ginata, Grupo Fadesa.

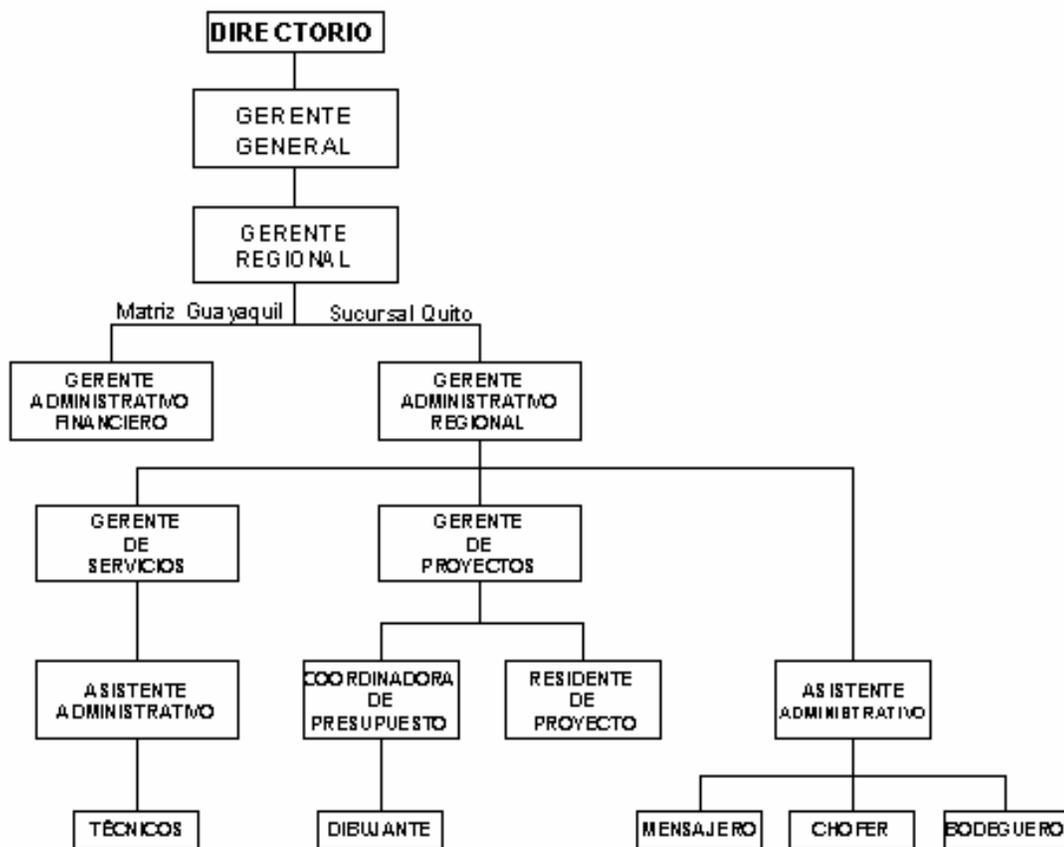
*Medios de comunicación por medio de los cuales se promociona:* Prensa y folletos.

*Procedencia de insumos y materia prima:* Nacionales y Extranjeros.

*Misión:* Enfocarse en los clientes industriales para otorgar asesoría en el área de ingeniería y ser pioneros en cuanto a mantenimiento y servicios industriales.

*Visión:* En el 2008 llegar a ser la empresa líder en ingeniería industrial, unificando las 3 sedes principales.

*Organigrama de la empresa:*



**Figura 4.3 Organigrama de la Empresa de Servicios Industriales**

#### 4.2.2.3.2 Características de la empresa

- Esta empresa es la más pequeña y con menor número de empleados, de las tres organizaciones.

- No se preocupan mucho por la promoción de la empresa mediante los medios de comunicación, porque tiene convenios con algunas organizaciones que son los encargados de recomendar los servicios de la empresa.
- Existen demasiados niveles jerárquicos para ser un empresa pequeña, pero con falta de especificación en las responsabilidades de los diferentes puestos.
- Al igual que las dos empresas anteriores buscan llegar a ser líderes, en cuanto a mantenimiento y servicios industriales.

## 4.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO

### 4.3.1 EVALUACIÓN DE PREGUNTAS SIMILARES

#### 4.3.1.1 Evaluación de preguntas similares de todos los cuestionarios

Esta evaluación consiste en la comparación de las preguntas iguales y/o similares entre los 3 cuestionarios, la encontramos en el anexo 5.

Las preguntas que arrojaron más información fueron:

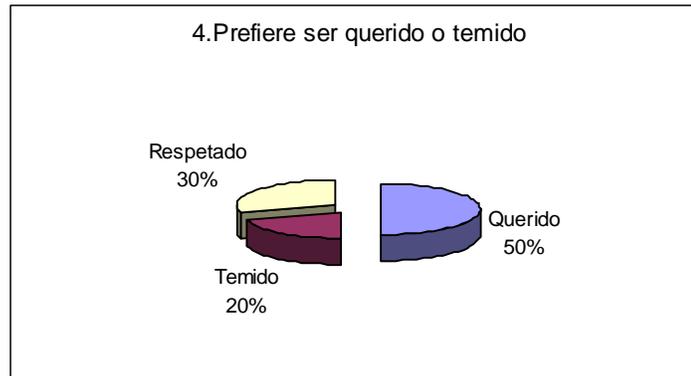
a) ¿Prefiere ser querido o temido?

- Reencauchadora



**Figura 4.4** Pregunta 4 Reencauchadora

- Metalmecánica



**Figura 4.5** Pregunta 4 Metalmecánica

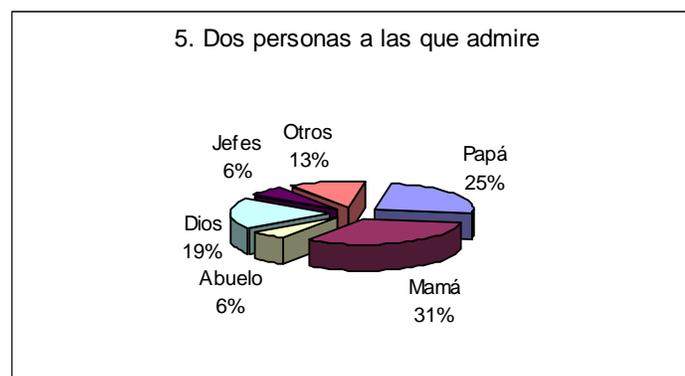
- Servicios Industriales



**Figura 4.6** Pregunta 4 Servicios Industriales

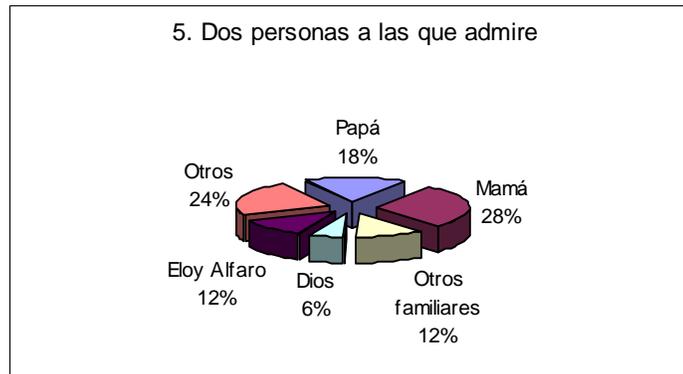
b) Dos personas que admira:

- Reencauchadora



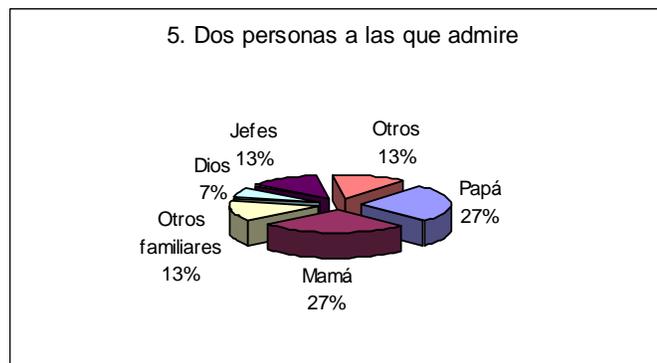
**Figura 4.7** Pregunta 5 Reencauchadora

- Metalmecánica



**Figura 4.8** Pregunta 5 Metalmecánica

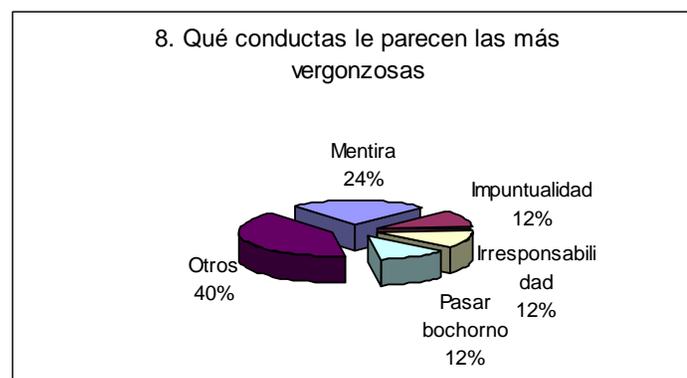
- Servicios Industriales



**Figura 4.9** Pregunta 5 Servicios Industriales

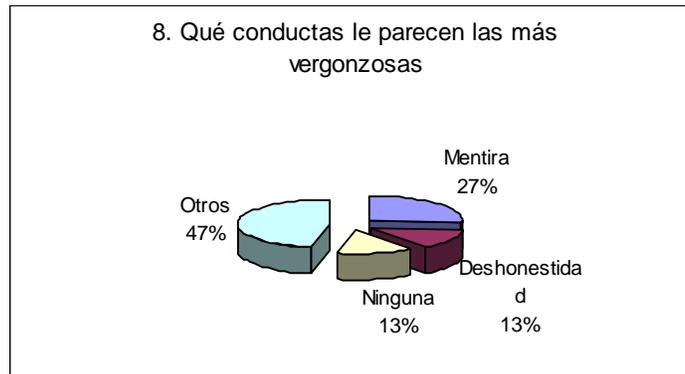
c) Conductas o comportamientos que le parecen vergonzosas:

- Reencauchadora



**Figura 4.10** Pregunta 8 Reencauchadora

- Metalmecánica



**Figura 4.11** Pregunta 8 Metalmecánica

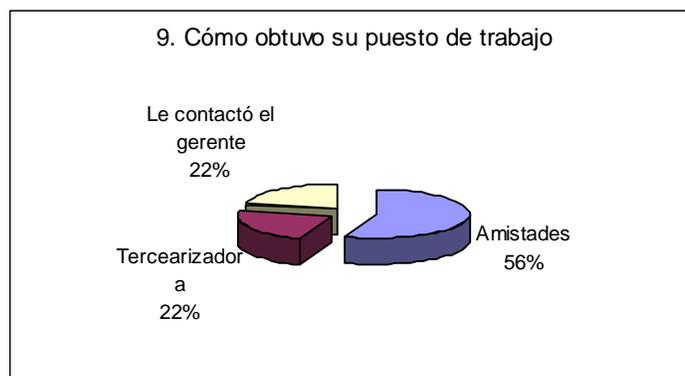
- Servicios Industriales



**Figura 4.12** Pregunta 8 Servicios Profesionales

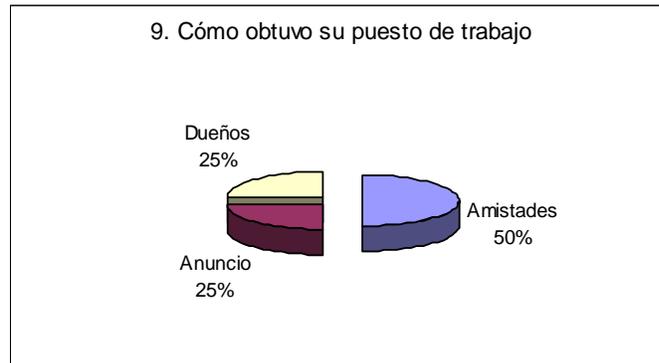
d) ¿Cómo obtuvo su puesto de trabajo?:

- Reencauchadora



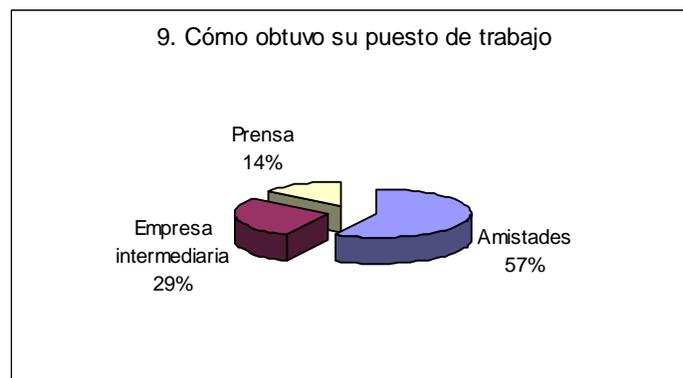
**Figura 4.13** Pregunta 9 Reencauchadora

- Metalmecánica



**Figura 4.14 Pregunta 9 Metalmecánica**

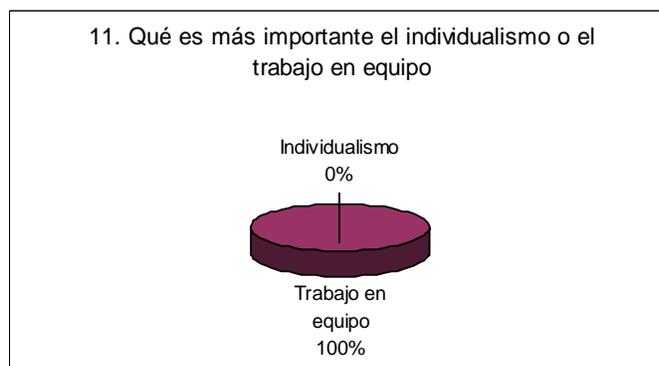
- Servicios Industriales



**Figura 4.15 Pregunta 9 Servicios Industriales**

e) ¿Qué es más importante el individualismo o el trabajo en equipo?:

- Reencauchadora



**Figura 4.16 Pregunta 11 Reencauchadora**

- **Metalmecánica**



**Figura 4.17 Pregunta 11 Metalmecánica**

- **Servicios Industriales**



**Figura 4.18 Pregunta 11 Servicios Industriales**

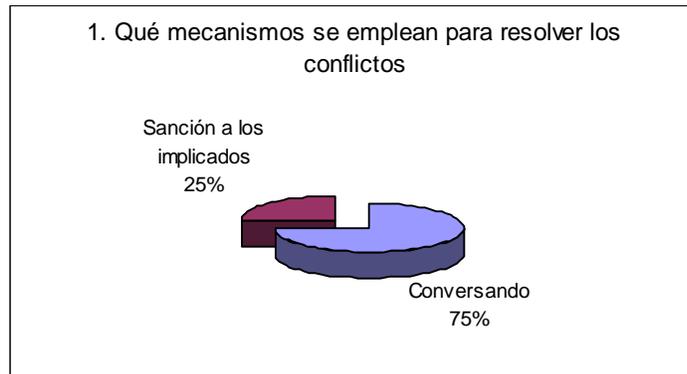
#### **4.3.1.2 Evaluación de preguntas similares entre Jefes e Instrucción Superior**

La evaluación consiste en la comparación de las preguntas similares entre las entrevistas realizadas a los jefes y a los empleados con instrucción superior. La evaluación completa se halla en el anexo 6.

Las principales preguntas fueron:

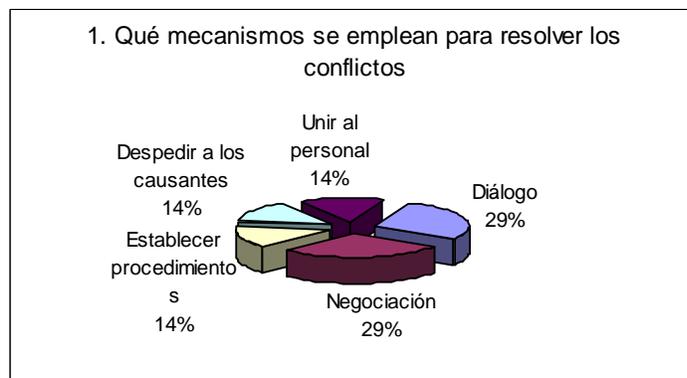
- a) Mecanismos para resolver conflictos

- Reencauchadora



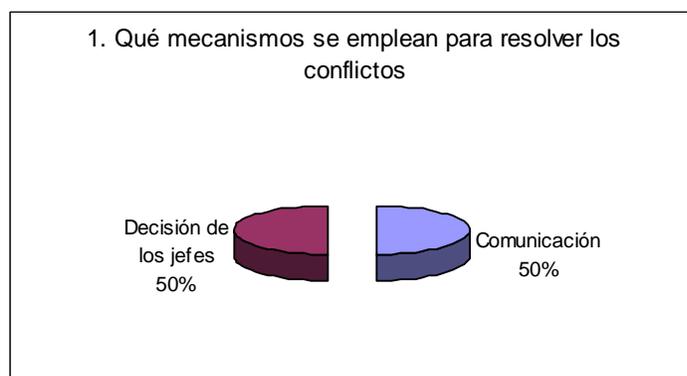
**Figura 4.19** Pregunta 1 Reencauchadora

- Metalmecánica



**Figura 4.20** Pregunta 1 Metalmecánica

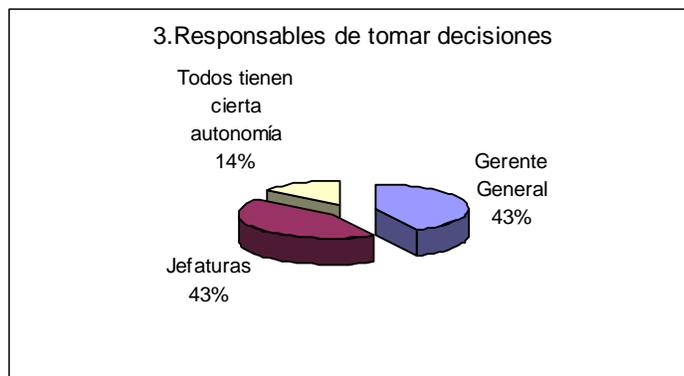
- Servicios Industriales



**Figura 4.21** Pregunta 1 Servicios Industriales

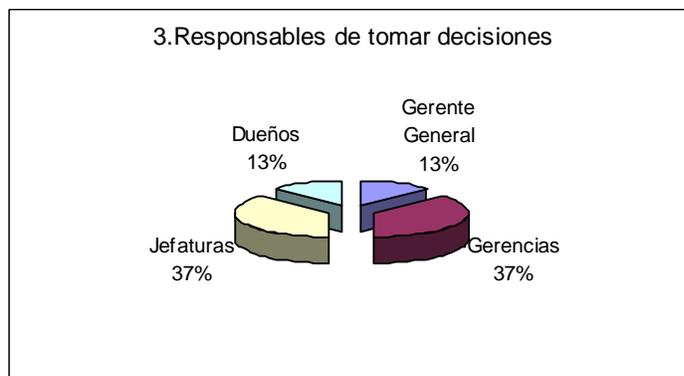
## b) Responsables de tomar decisiones

- Reencauchadora



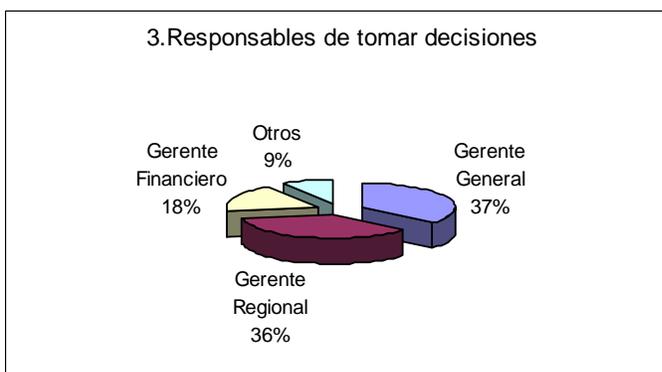
**Figura 4.22 Pregunta 3 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.23 Pregunta 3 Metalmecánica**

- Servicios Industriales



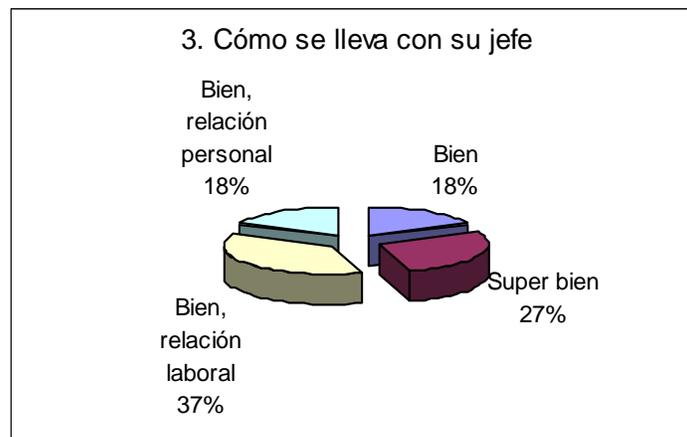
**Figura 4.24 Pregunta 3 Servicios Industriales**

### 4.3.2 EVALUACIÓN TOTAL DE LOS CUESTIONARIOS

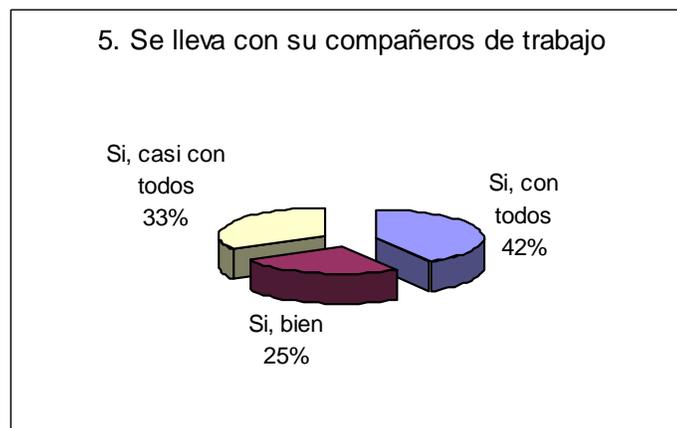
#### 4.3.2.1 Evaluación del Cuestionario para Trabajadores de las Tres Empresas

En esta etapa se evaluó las respuestas dadas por los trabajadores de las tres empresas, de modo de encontrar semejanzas en los comportamientos, conductas, valores, costumbres, etc. La evaluación completa se encuentra en el anexo 7.

Algunas de estas preguntas son:



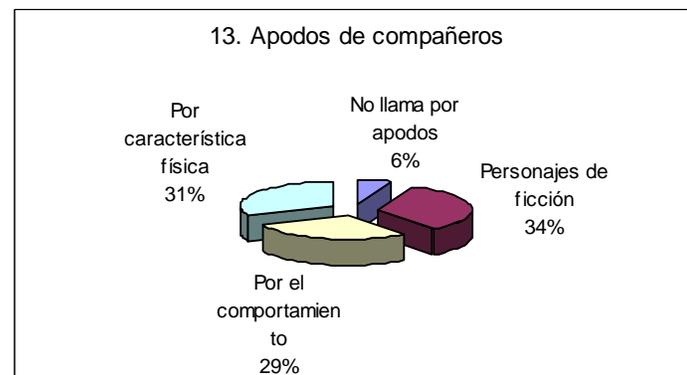
**Figura 4.25 Pregunta 3**



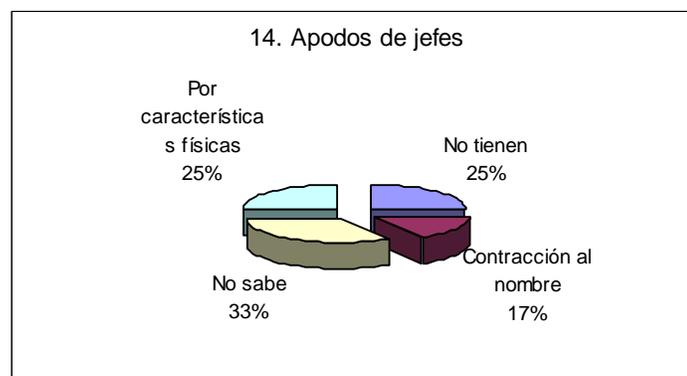
**Figura 4.26 Pregunta 5**



**Figura 4.27 Pregunta 7**



**Figura 4.28 Pregunta 13**



**Figura 4.29 Pregunta 14**



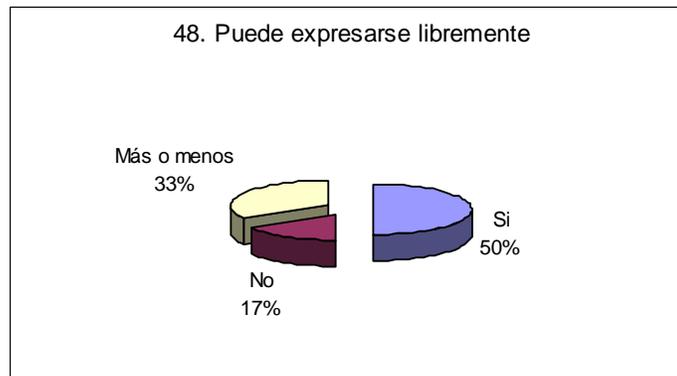
**Figura 4.30** Pregunta 23



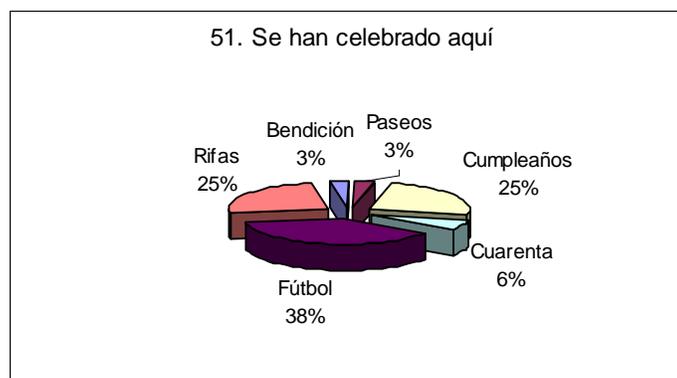
**Figura 4.31** Pregunta 25



**Figura 4.32** Pregunta 32



**Figura 4.33 Pregunta 48**

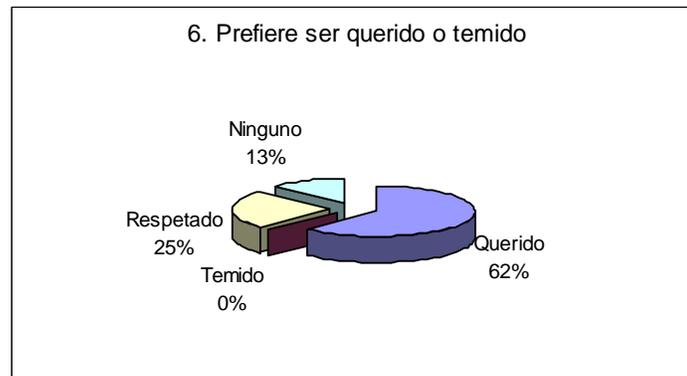


**Figura 4.34 Pregunta 51**

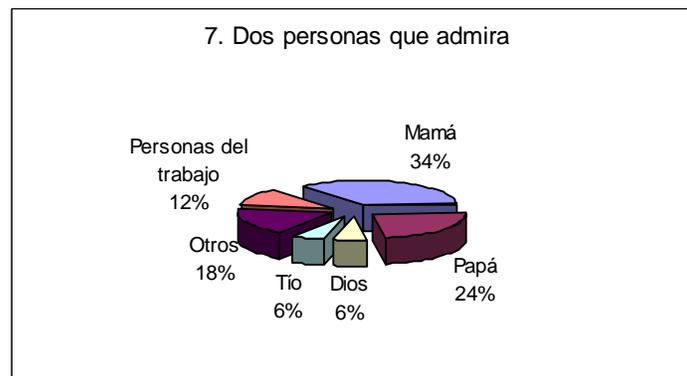
#### **4.3.2.2 Evaluación del Cuestionario para Empleados con Instrucción Superior de las Tres Empresas**

Aquí se realiza una comparación entre las respuestas a las preguntas que se les plantearon a los empleados de nivel medio de las diferentes empresas, para de igual forma que en la evaluación anterior determinar comportamientos, conductas, valores, creencias, ritos, etc. parecidos entre empresas. La evaluación completa de los cuestionarios está en el anexo 7.

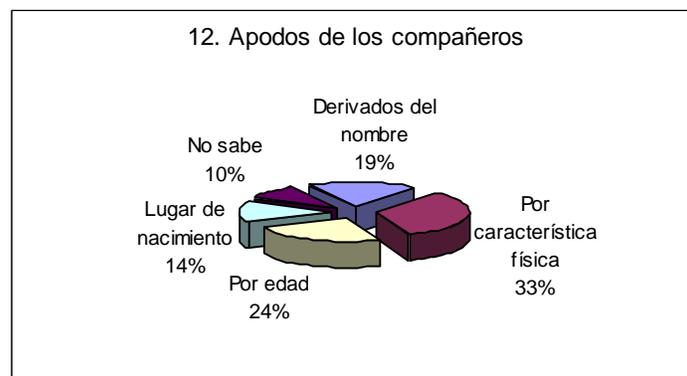
A continuación se pueden encontrar algunas de las preguntas:



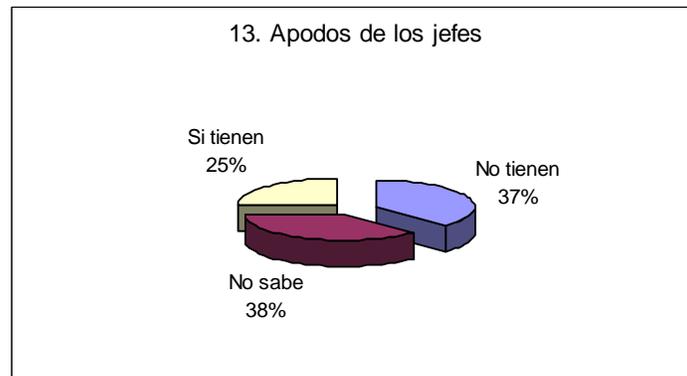
**Figura 4.35 Pregunta 6**



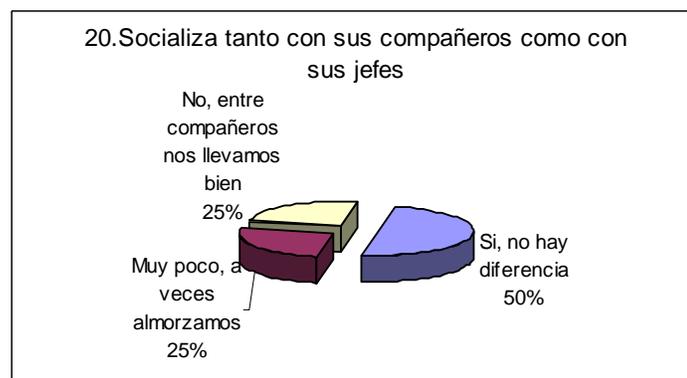
**Figura 4.36 Pregunta 7**



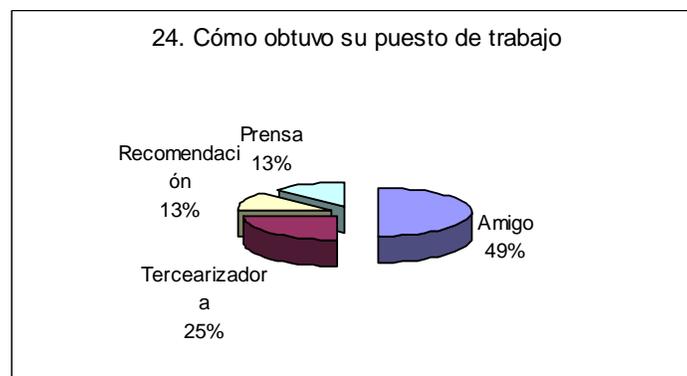
**Figura 4.37 Pregunta 12**



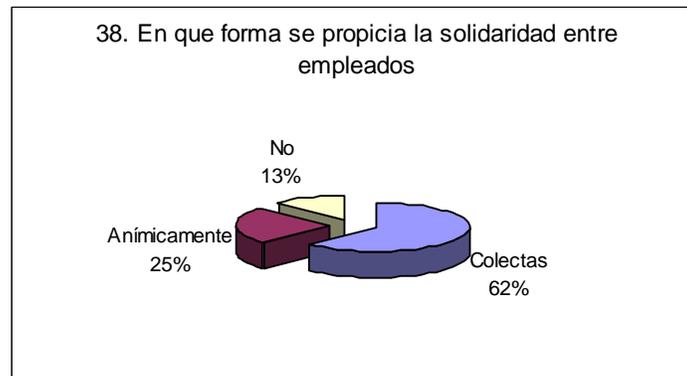
**Figura 4.38 Pregunta 13**



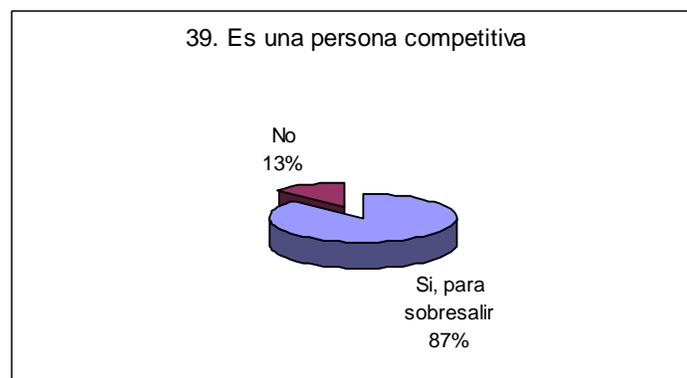
**Figura 4.39 Pregunta 20**



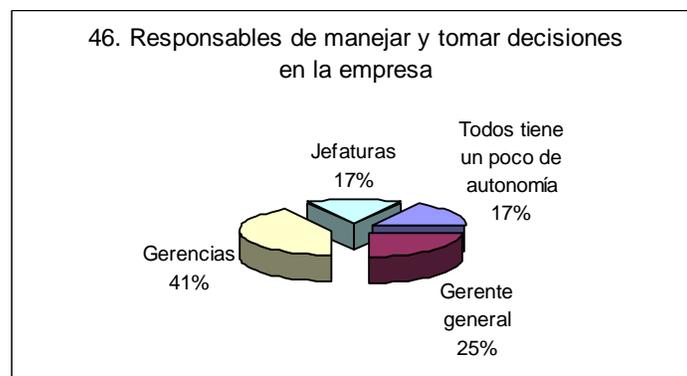
**Figura 4.40 Pregunta 24**



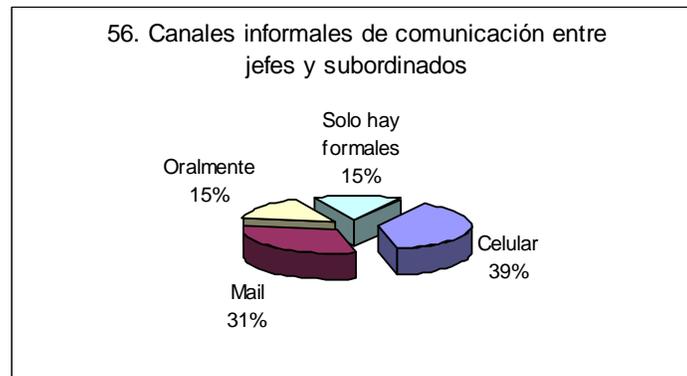
**Figura 4.41 Pregunta 38**



**Figura 4.42 Pregunta 39**



**Figura 4.43 Pregunta 46**

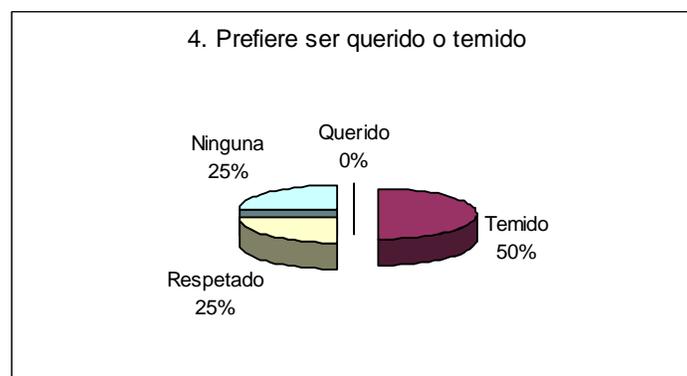


**Figura 4.44 Pregunta 56**

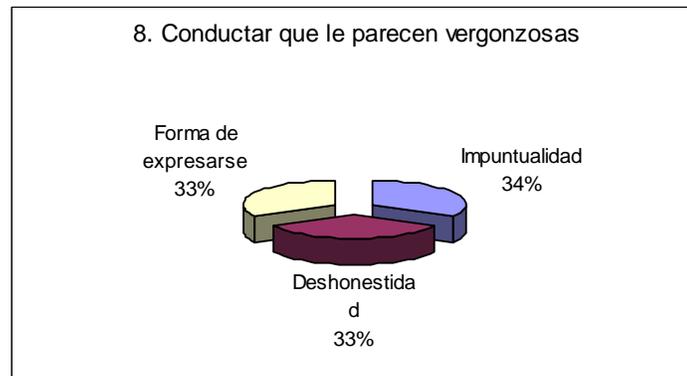
#### 4.3.2.3 Evaluación del Cuestionario para Jefes de las Tres Empresas

En esta evaluación se compararon las respuestas dadas por empleados o dueños de las empresas que ocupan los niveles de mayor jerarquía, para llegar a conocer un poco la forma de pensar, ideologías, creencias, valores, etc.

La evaluación completa se encuentra en el anexo 7, a continuación se encuentran algunas de las preguntas que han aportado con información importante a la investigación:



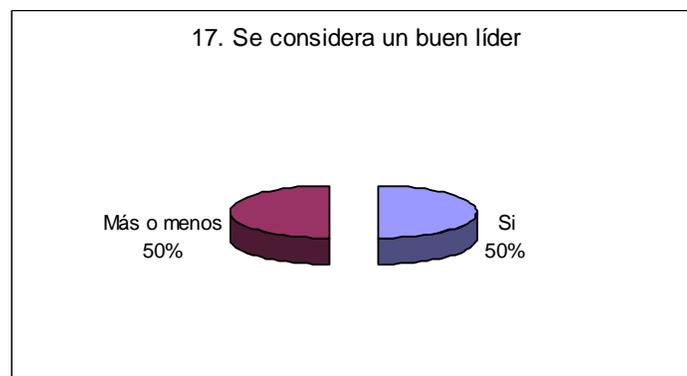
**Figura 4.45 Pregunta 4**



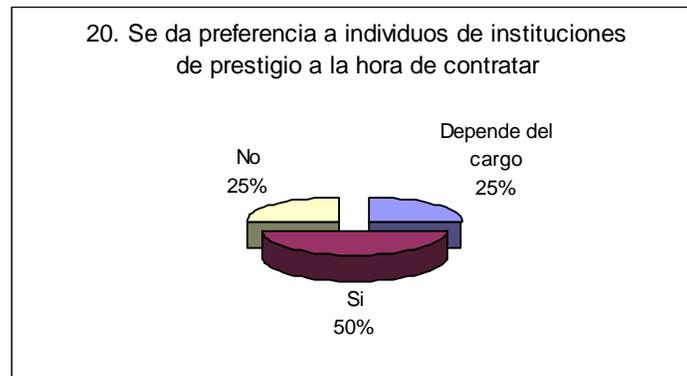
**Figura 4.46 Pregunta 8**



**Figura 4.47 Pregunta 12**



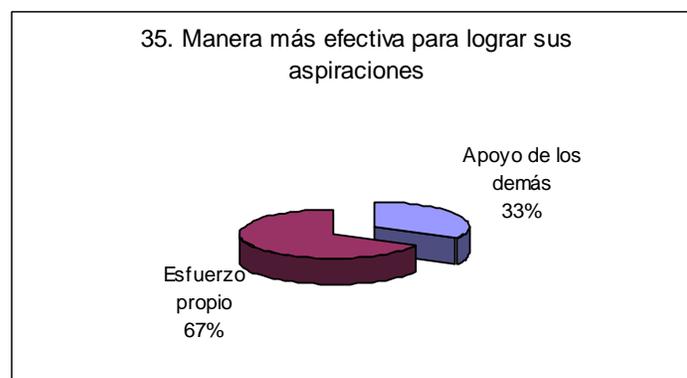
**Figura 4.48 Pregunta 17**



**Figura 4.49 Pregunta 20**



**Figura 4.50 Pregunta 32**



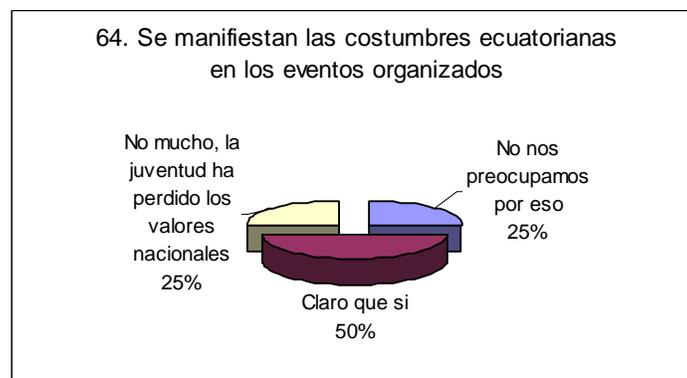
**Figura 4.51 Pregunta 35**



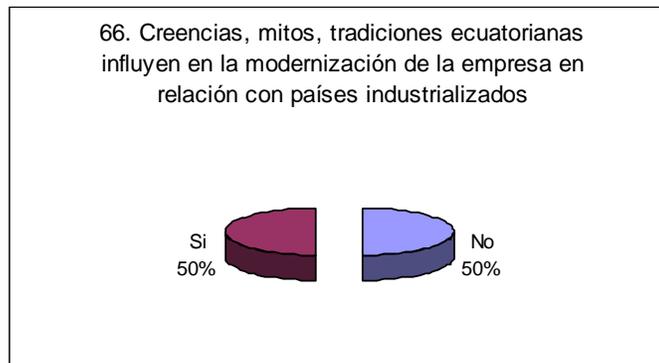
**Figura 4.52 Pregunta 47**



**Figura 4.53 Pregunta 51**



**Figura 4.54 Pregunta 64**



**Figura 4.55 Pregunta 66**

### 4.3.3 EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE LOS CUESTIONARIOS

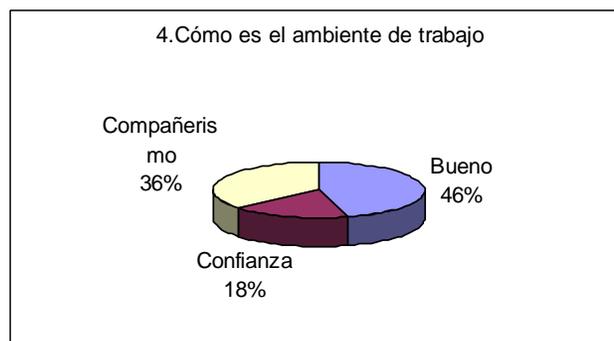
Esta evaluación consiste en analizar el cuestionario para trabajadores y empleados con instrucción superior, el cuestionario para jefes no se podrá analizar porque la muestra por empresa es de 1 y máximo 2 personas.

#### 4.3.3.1 Evaluación del Cuestionario para Trabajadores

En esta parte del análisis cuantitativo se analizó las preguntas que describen más el comportamiento y cultura de los empleados. La evaluación completa se encuentra en el anexo 8 y a continuación se pueden observar algunas de las preguntas:

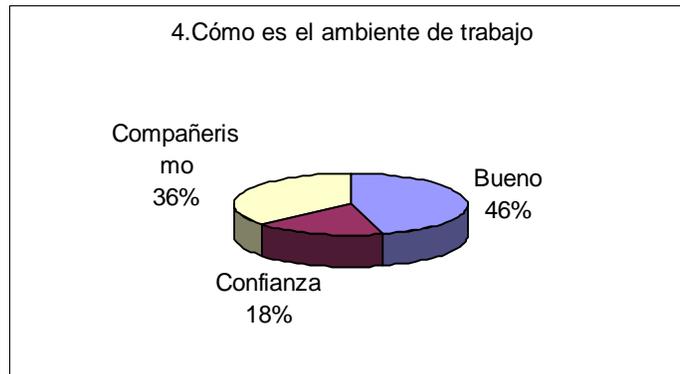
a) ¿Cómo es el ambiente de trabajo?

- Reencauchadora



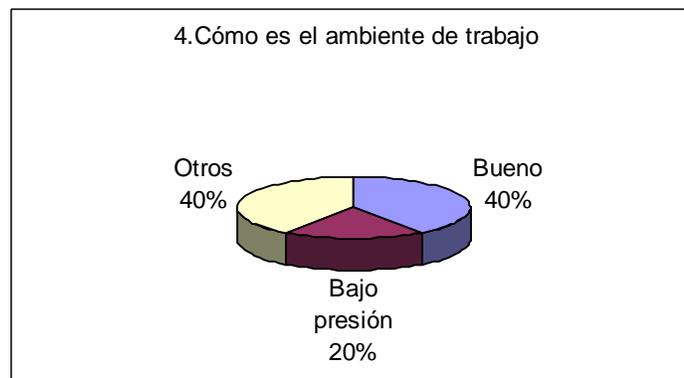
**Figura 4.56 Pregunta 4 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.57 Pregunta 4 Metalmecánica**

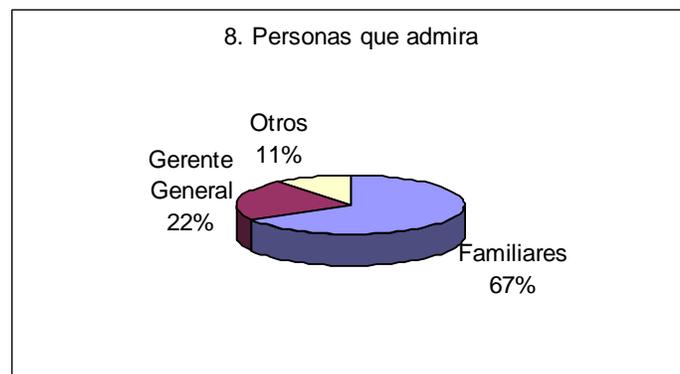
- Servicios Industriales



**Figura 4.58 Pregunta 4 Servicios Industriales**

b) Personas que admira

- Reencauchadora



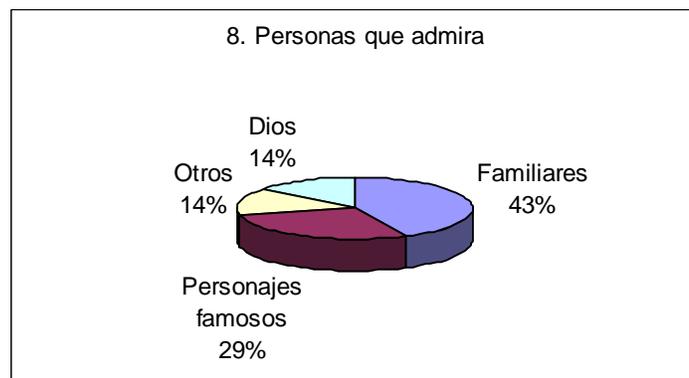
**Figura 4.59 Pregunta 8 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.60** Pregunta 8 Metalmecánica

- Servicios Industriales



**Figura 4.61** Pregunta 8 Servicios Industriales

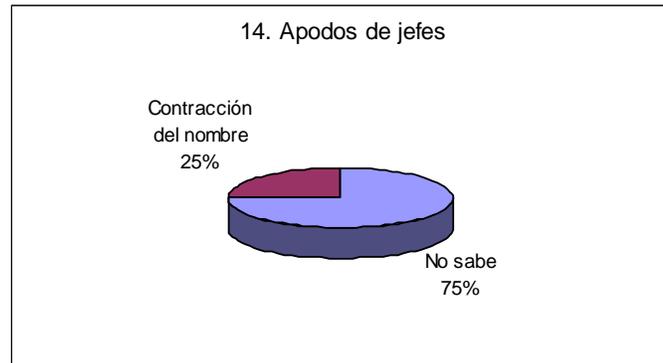
- c) Apodos de los jefes

- Reencauchadora



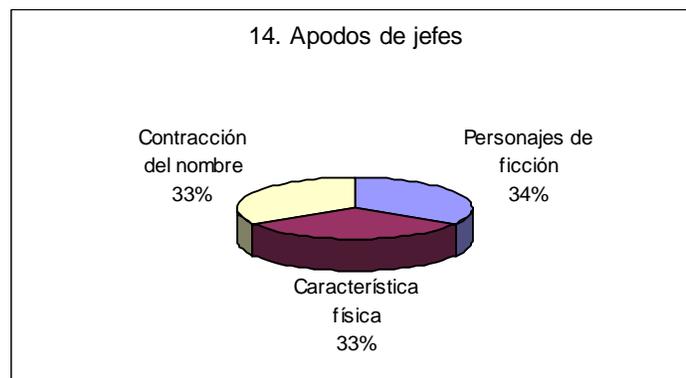
**Figura 4.62** Pregunta 14 Reencauchadora

- Metalmecánica



**Figura 4.63 Pregunta 14 Metalmecánica**

- Servicios Industriales



**Figura 4.64 Pregunta 14 Servicios Industriales**

d) ¿Cómo es mejor trabajar?

- Reencauchadora



**Figura 4.65 Pregunta 32 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.66 Pregunta 32 Metalmecánica**

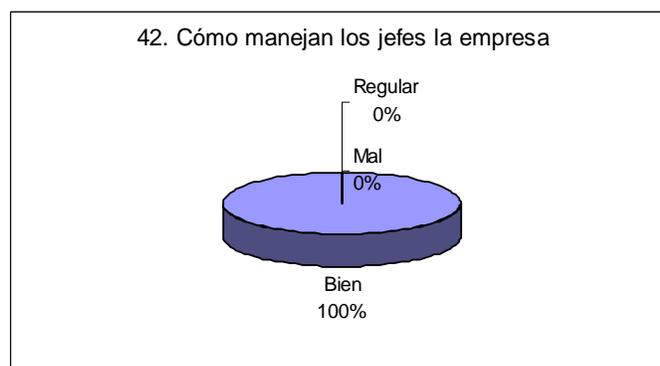
- Servicios Industriales



**Figura 4.67 Pregunta 32 Servicios Industriales**

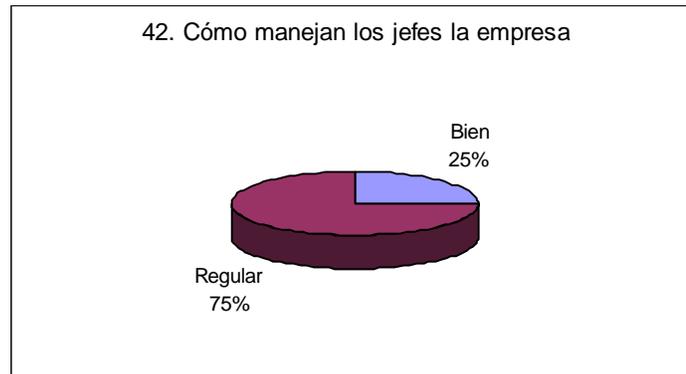
e) ¿Cómo manejan los jefes la empresa?

- Reencauchadora



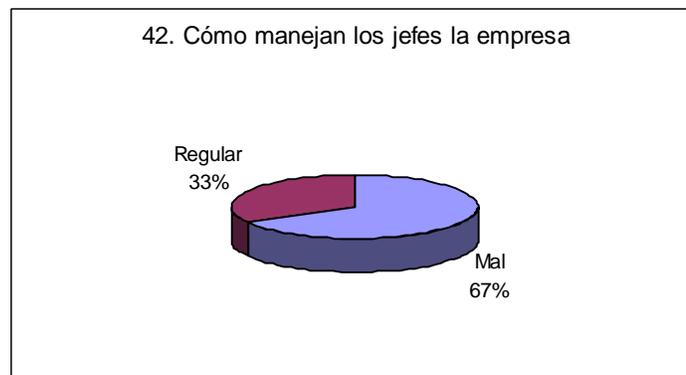
**Figura 4.68 Pregunta 42 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.69 Pregunta 42 Metalmecánica**

- Servicios Industriales



**Figura 4.70 Pregunta 42 Servicios Industriales**

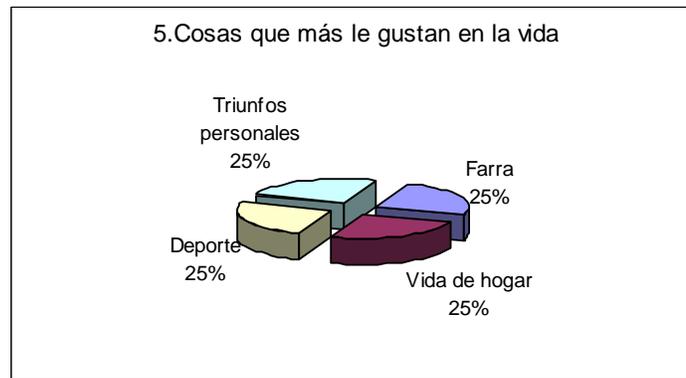
#### 4.3.3.2 Evaluación del Cuestionario para Empleados con Instrucción Superior

Esta evaluación consistió en valorar algunas de las preguntas del cuestionario, aplicado a los empleados de un nivel de jerarquía medio de cada una de las empresas. En el anexo 8 se puede encontrar todas las preguntas analizadas

Algunas de las preguntas analizadas fueron las siguientes:

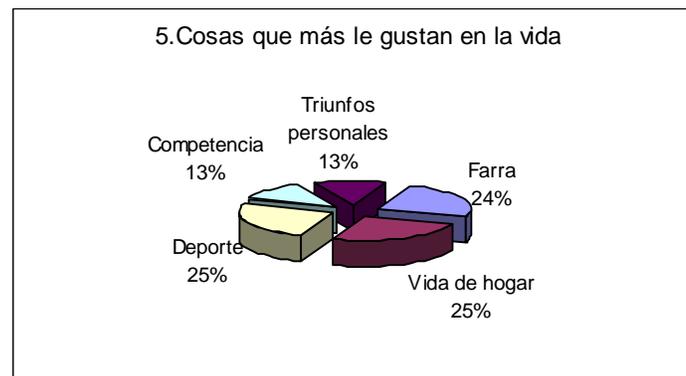
- a) Cosas que más le gustan en la vida

- Reencauchadora



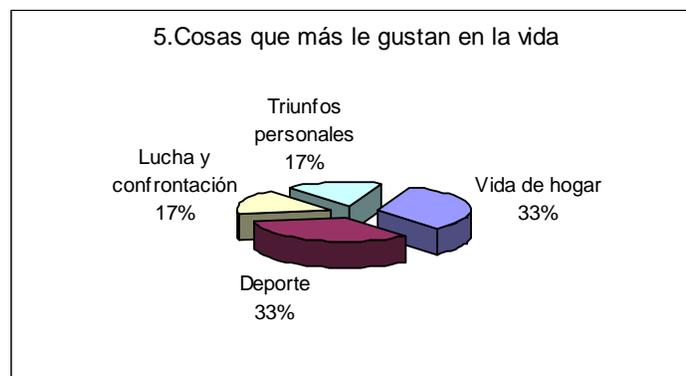
**Figura 4.71 Pregunta 5 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.72 Pregunta 5 Metalmecánica**

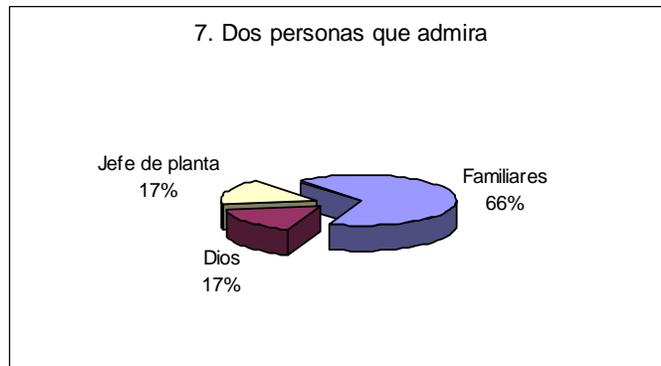
- Servicios Industriales



**Figura 4.73 Pregunta 5 Servicios Industriales**

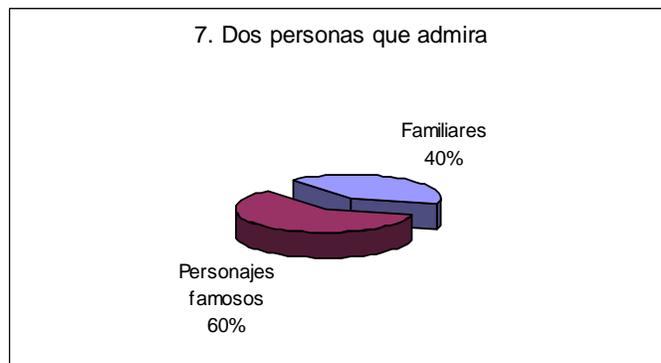
b) Personas a las que admira

- Reencauchadora



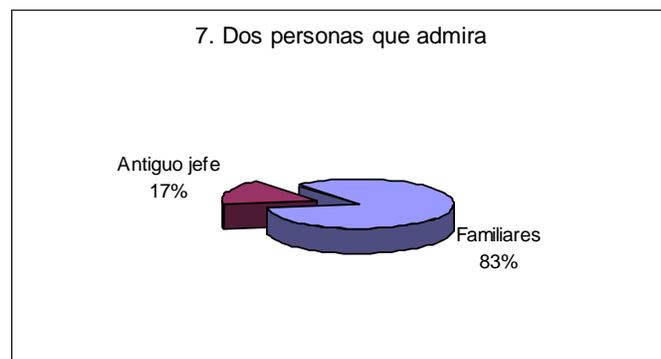
**Figura 4.74** Pregunta 7 Reencauchadora

- Metalmecánica



**Figura 4.75** Pregunta 7 Metalmecánica

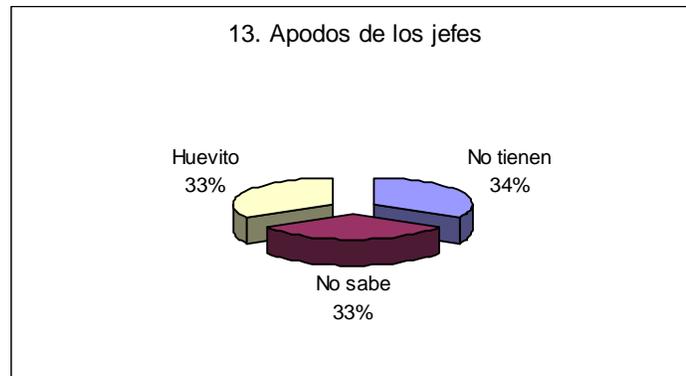
- Servicios Industriales



**Figura 4.76** Pregunta 7 Servicios Industriales

## c) Apodos de los jefes

- Reencauchadora



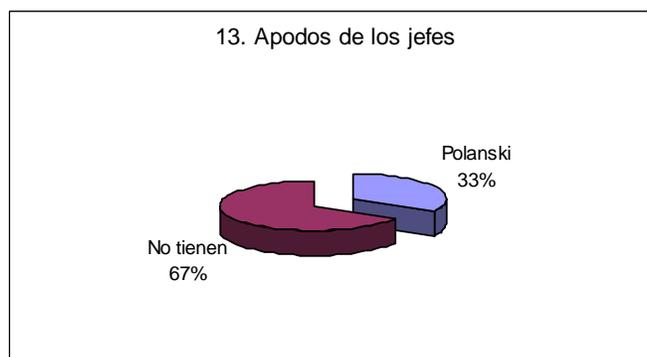
**Figura 4.77 Pregunta 13 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.78 Pregunta 13 Metalmecánica**

- Servicios Industriales



**Figura 4.79 Pregunta 13 Servicios Industriales**

d) ¿Se considera líder?

- Reencauchadora



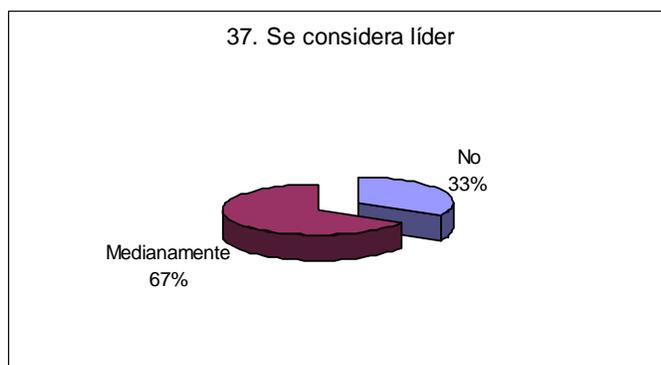
**Figura 4.80 Pregunta 37 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.81 Pregunta 37 Metalmecánica**

- Servicios Industriales



**Figura 4.82 Pregunta 37 Servicios Industriales**

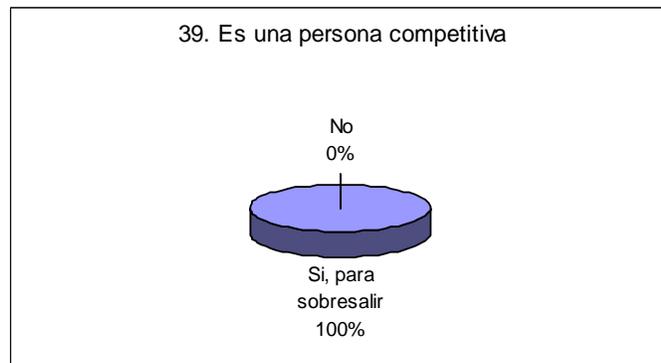
e) ¿Es una persona competitiva?

- Reencauchadora



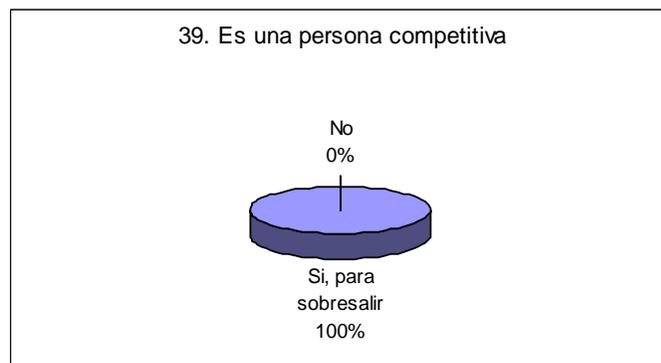
**Figura 4.83 Pregunta 39 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.84 Pregunta 39 Metalmecánica**

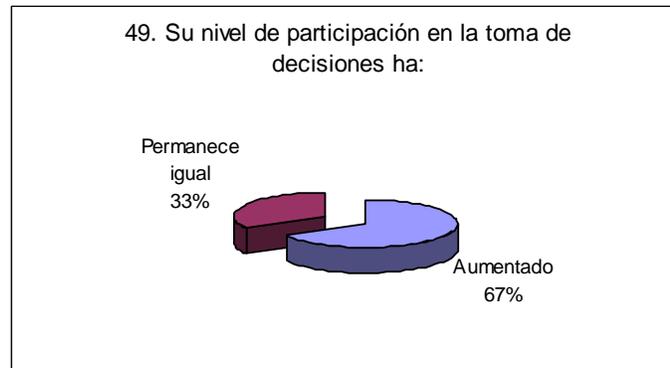
- Servicios Industriales



**Figura 4.85 Pregunta 39 Servicios Industriales**

## f) Nivel de participación en la toma de decisiones

- Reencauchadora



**Figura 4.86 Pregunta 49 Reencauchadora**

- Metalmecánica



**Figura 4.87 Pregunta 49 Metalmecánica**

- Servicios Industriales



**Figura 4.88 Pregunta 49 Servicios Industriales**

#### 4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO

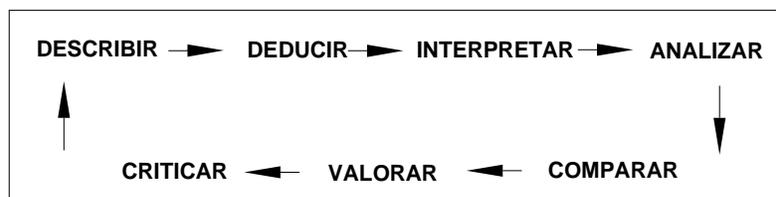
Para realizar el análisis cualitativo se puede basar en el análisis del discurso, en el cual se indica paso a paso lo que se debe hacer para analizar la información obtenida.

El análisis del discurso, según T.A. Van Dijk e I. Rodrigo M.<sup>1</sup>, es un proceso analítico en donde se hace una revisión en todos los niveles en el mismo momento que se hace el análisis. Es decir el discurso es desestructurado en sus partes más importantes a partir de las cuales se lo vuelve a articular. Estos niveles son:

- a) Nivel del relato
- b) Nivel del contexto
- c) Nivel de la ideología

El análisis cualitativo del discurso va más allá, porque se trata de encontrar la lógica que hacen a sus partes, es decir los componentes internos que lo producen.

Por lo tanto el proceso de este análisis implica:



**Figura 4.89 Proceso del análisis cualitativo**

---

<sup>1</sup> *Análisis del Discurso Social y Político*, T.A. Van Dijk e I. Rodrigo M, Abya – Ayala, Quito, 1999, p. 133.

El análisis empleado en este estudio incluyó la mayoría de los pasos indicados en la Fig.4.4. Primero se realizó una descripción de la información, se tomó en cuenta la forma en la que los entrevistados contestaron, es decir comportamiento, gestos, etc., gracias a esto se pudo deducir la veracidad de las respuestas, entonces se pudo interpretar. Al poder interpretar la información se analizó comparando las respuestas de los diferentes informantes. Con este análisis se valorará y criticará los resultados obtenidos en el siguiente capítulo.

#### **4.4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA REENCAUCHADORA**

##### **4.4.1.1 Información provista por los Trabajadores**

- La mejor forma para lograr adaptarse es establecer buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus jefes, con los compañeros relaciones laborales y de amistad, con los jefes son relaciones laborales por lo general.
- Un porcentaje de los empleados se comporta con más seriedad, independientemente de la edad, no les gusta poner ni llamar por apodos y mantienen mayor distancia con sus jefes, en el sentido de la confianza. La mayoría en cambio no tienen mayor problema en tener algún sobrenombre, y poner y llamar a sus compañeros e incluso a sus jefes, por apodos, ellos mantienen relaciones más cercanas, de confianza, tanto con compañeros como con jefes.
- Los operarios más jóvenes sienten admiración por sus familiares, en el sentido que se han esforzado toda la vida por sacar adelante a la familia y además son quienes les han inculcado valores éticos y morales.
- La estabilidad en sus puestos de trabajo no está garantizada, sino que ellos la adquieren desempeñándose bien en sus trabajos, gracias a sus conocimientos, que han sido adquiridos mediante la experiencia y otros que los van adquiriendo día a día. Otro factor importante para no perder su trabajo es evitar los conflictos, manteniendo buenas relaciones laborales entre empleados. Y se puede nombrar como un último factor de

estabilidad, el evitar hacer comentarios entre compañeros de el resto del personal.

- Se ve un gran interés por capacitarse continuamente, estar al día con la nueva tecnología, de modo de sobresalir entre los demás, superación personal. Creen que gracias a los conocimientos adquiridos han podido ascender en la empresa, y tienen la posibilidad de seguir ascendiendo.
- Para ellos la responsabilidad, honestidad y hacer bien su trabajo son valores importantes, y del otro lado, los comportamientos que les consideran los peores son la mentira, en parte en el sentido de los ofrecimientos laborales que no se han cumplido, y otra conducta mala el embriagarse hasta la inconsciencia.
- La toma de decisiones está por completo a cargo de los cargos altos, estas decisiones son solamente comunicadas y acatadas por los empleados. En ciertas ocasiones se solicita y toma en cuenta, opiniones con respecto al proceso de producción o en cuestiones en donde tengan experiencia.
- La mayoría prefieren ser queridos, admiran a sus familiares y se preocupan por ellos, no les gusta la competencia mala, aplastarse entre ellos, y consideran importante el trabajo en grupo.
- Aunque nunca han recibido incentivos de carácter económico en forma individual, creen que las palabras de felicitaciones y la confianza que les han dado ha sido primordial para sentirse bien en la empresa.
- La empresa les promueve realizar su trabajo con calidad, porque es un factor importante del cual depende tener un mercado seguro, mantener y ganar clientes. Si esta calidad está acompañada de un gran volumen, productividad, es recompensada por un bono a nivel de planta.
- La nueva administración se preocupa de organizar eventos, seminarios, festejos, campeonatos, cumpleaños para unir, motivar y acortar distancias en el personal. Se respetan y festejan de diversas formas fechas cívicas, religiosas y otras, propias de nuestra cultura ecuatoriana.

#### 4.4.1.2 Información provista por empleados con Instrucción Superior

- Se adaptaron gracias al compañerismo y apoyo tanto de sus compañeros como de sus jefes, además por parte de los jefes hubo apertura, se les dio su propio espacio dentro de la empresa. Mantienen buenas relaciones con todo el personal, existen relaciones más laborales que de otro tipo con los empleados de planta, con los de oficina existen relaciones laborales y de amistad.
- Consideran que la nueva administración genera un ambiente en el cual no existen jerarquías, nadie es jefe de nadie, se comportan como amigos. Hay más confianza entre empleados de un nivel medio y alto para socializar, aunque existe un mayor recelo de poner apodos, tienen uno que otro apodo ellos y los jefes.
- Los empleados provenientes de universidades o instituciones de educación superior privadas, se consideran buenos líderes e incluso líderes natos. En cambio los empleados graduados en universidades estatales dicen que pueden dirigir un grupo pero no admiten ser líderes.
- Tienen cierta autonomía en la toma de decisiones de orden inmediato y que les competen, pero las grandes decisiones son tomadas exclusivamente, primero por el gerente general seguido por las tres jefaturas.
- Admiten la existencia de conflictos, más bien vistos como roces, producidos por la diferencia de nivel de instrucción, socio-cultural y a la antigüedad en la empresa, dando lugar a la formación de algunos grupos dentro de la empresa.
- La solidaridad, unión, compañerismo, amistad, trabajo en equipo, compromiso con la empresa son valores y comportamientos, que les ha inculcado la organización, mediante la celebración de fiestas cívicas, religiosas y culturales, además se organizan campeonatos deportivos, en el cual todos participan en igualdad de condiciones.
- Desean capacitarse constantemente no solo a nivel profesional sino personal, buscan la superación personal, pero consideran que la empresa no capacita en la medida necesaria y por lo tanto los empleados no se

encuentran bien capacitados. Además están marcados dentro de un nivel medio en donde no hay a donde ascender dentro del organigrama, debido a que este no es muy extenso por el tamaño de la empresa.

- Se está implantando un sistema de gestión de la calidad, para obtener la certificación ISO 14000. El personal está recibiendo seminarios sobre la normas de calidad, que requisitos deben cumplir y el papel que ellos desempeñarán para alcanzar el éxito.
- La mayoría admite estar en contra de la competencia, porque produce un ambiente tenso con mucho egoísmo, en donde la inestabilidad en el trabajo está presente a cada momento. Al igual que los operarios consideran que la mentira es lo peor, pero a nivel de ofrecimientos salariales.
- Todos admiten que la nueva administración está abierta al cambio, a las opiniones, en donde nadie obliga a nada, todo se hace por el bien conjunto de todos y todo.
- Confiesan ser impuntuales, pero alegan que esto se ve compensado por las horas adicionales que trabajan y que no son remuneradas. Tampoco están conformes con sus sueldos, ni reciben incentivos económicos.

#### **4.4.1.3 Información provista por los Jefes**

- Mantiene buenas relaciones laborales tanto con los otros jefes como con sus subordinados, hay más confianza con el gerente general y los operarios que están a su cargo. Con el personal de oficinas de un nivel medio y los otros jefes no existe mucha empatía, no comparte la misma ideología, no los considera confiables, ya que muestran conductas incorrectas en ausencia de la máxima autoridad.
- Prefiere ser temido, porque infunde respeto y así puede mantener el orden entre sus subordinados. Esta imposición de la jerarquía se opone en parte, a los objetivos de la empresa al tratar de unir a todo el personal sin importar la jerarquía.
- Las características que busca en los empleados son las conductas y/o valores por los que quisiera que le admiren, uno de estos, y que lo

considera el más importante es el compromiso e identificación con la empresa.

- La motivación mediante campeonatos deportivos, diversos festejos, reuniones, etc., tienen la finalidad de involucrar y comprometer a los empleados con la empresa, de modo que realicen un trabajo de calidad. La calidad es la carta de presentación de la organización, calidad que a la par debe ir acompañada de productividad.
- No desean, sino que están obligados a obtener certificaciones tanto de calidad, ambientales y de seguridad industrial. Las de calidad para asegurar el mercado, de medio ambiente para estar en regla con el municipio y de seguridad industrial para evitar accidentes.
- Es una persona competitiva a nivel profesional, es individualista, se preocupa mucho por el bienestar de su familia. Obtuvo su título profesional en una universidad estatal, no se considera ni buen ni mal líder, y opina que estas universidades nos educan para ser subordinados y no jefes.
- Nadie, e incluso él, no se encuentran conformes con sus sueldos porque el valor de las cosas va aumentando día a día, y las personas nos acostumbramos a un nivel de vida. Además en la empresa nunca se han dado ningún tipo de incentivos económicos.
- No existe la posibilidad de ascensos en ningún nivel, porque el organigrama es muy horizontal, lo que ha habido es cambios de puestos de trabajo.
- Admite la formación de grupos dentro de la empresa, tanto por el lugar o región de nacimiento, equipo de fútbol, costumbres, nivel de instrucción, entre otros factores.
- Todos los cambios y decisiones que se están tomando están encaminados al mejoramiento y crecimiento. Se desea planificar en un futuro muy cercano con mayor precisión, para evitar imprevistos. Para realizar un negocio lo que ven es la rentabilidad, es decir un gran volumen.

#### 4.4.1.4 Resumen de la Información provista por el personal

- Los empleados se adaptaron gracias al buen ambiente de trabajo, por el compañerismo y por los conocimientos necesarios para realizar bien su trabajo.
- Entre los diferentes niveles existen por lo general buenas relaciones laborales, y de amistad más entre empleados de un mismo nivel jerárquico.
- La empresa motiva constantemente al personal, mediante campeonatos deportivos, convivencias, festejos, etc., para lograr que se comprometan e identifiquen con la organización. Se incentiva la unión del personal, compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo y elaboración de un producto de calidad.
- La toma de decisiones está a cargo del gerente general primero y luego de las tres jefaturas, y se puede decir que existe un poco de autonomía para tomar decisiones inmediatas en un nivel medio. A los operarios únicamente se les comunica las decisiones y de vez en cuando se les pide opiniones para mejoras.
- Confiesan en los diferentes niveles que se han formado grupos en la organización, debido al lugar de nacimiento, refiriéndose más a la región, al nivel de instrucción, nivel socio-cultural, ideología, entre otros. Aunque se trata de que la jerarquía no sea muy marcada, esta también influye en la formación de grupos.
- La mayoría, pero más a nivel medio y de operarios, dicen no ser competitivos, trabajar en equipo, admirar y preocuparse por su familia. Existe más espíritu de competencia y de ambición en los jefes. Los pensamientos de superación personal están presentes en todos los individuos.
- Más o menos siete de los nueve entrevistados admite no estar conformes con sus salarios, que debería aumentar de 5-20% y preferirían que éste varíe de acuerdo a su desempeño en la empresa. Tampoco han recibido incentivos económicos individuales por hacer bien su trabajo.
- Los trabajadores consideran que han ascendido y tienen la posibilidad de seguir ascendiendo de puesto; los empleados del nivel medio dicen haber

ascendido pero que ya no tienen la posibilidad de seguir ascendiendo en la empresa debido al organigrama. Del otro lado, los jefes dicen que nunca se han producido ascensos, lo que ha habido es el intercambio de puestos de trabajo, nada más.

- Están en proceso de estandarización de los procedimientos de planta, debido a la implantación del sistema de gestión de calidad para obtener la certificación ISO. También están cumpliendo con las ordenanzas del municipio para no contaminar demasiado el medio ambiente.
- Hablan mucho de capacitación, consideran que se han capacitado más por la experiencia y que si hace falta que la empresa se preocupe más por eso. Últimamente se han dictado seminarios sobre el sistema de gestión de calidad.
- A los jefes les interesa a más de que se elabore un producto de calidad, que aumente día a día la productividad, las metas de la organización es llegar por lo menos a duplicar la producción.

#### **4.4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA METALMECÁNICA**

##### **4.4.2.1 Información provista por los Trabajadores**

- Los operarios mantienen buenas relaciones laborales y un poco de amistad con sus compañeros más cercanos, los de su área de trabajo. Con los jefes y dueños de la empresa no existe casi contacto, con los que más tratan son con el jefe de planta y los jefes de grupo, con el jefe de planta es una relación solo de carácter laboral, con los jefes de grupos relación laboral y de amistad, ya que son al igual que ellos operarios, pero con mayor antigüedad, conocimientos y experiencia.
- La empresa incentiva la unión del personal, compromiso con la empresa, trabajo en equipo, compañerismo a través de la organización de diversos festejos, campeonatos deportivos, cumpleaños, entre otros. Desean que sus empleados sean leales.

- No existe mucha confianza en general entre la mayoría de empleados, los operarios trabajan por áreas y es con los compañeros de área y el jefe de grupo, en donde hay más confianza de modo de poner y llamar por apodos. Ninguno de los jefes tienen apodos, no hay la confianza y además prefieren evitar comentarios que lleguen a oídos de estos.
- Admiten que la existencia de algunos grupos a nivel de planta, debido a que están repartidos por áreas de trabajo y factores de afinidad. Entre las diferentes jerarquías los grupos se dan por falta de contacto, diferencia del nivel de instrucción y estrato social del que provienen.
- La estabilidad la logran mediante el compañerismo, conocimientos y confianza en sí mismos. También como se indicó en el ítem anterior, se evita hacer comentarios, a pesar de que la administración actualmente, está abierta para que los empleados expresen sus pensamientos y sentimientos.
- La mitad está conforme con sus sueldos, aunque creen que para el esfuerzo que realizan deberían ganar más, por lo tanto les agradecería que su sueldo varíe en función de su desempeño.
- Existe un sistema de incentivos económicos, a los que los trabajadores se hacen acreedores de dos formas, el uno es una bonificación a nivel de todo el personal que varía de acuerdo al nivel de producción del mes y el desempeño individual. La otra forma es la obtención de puntos, que se van acumulando a lo largo del año y en el mes de diciembre en navidad, se convierte en dinero, estos puntos son acreditados a los empleados por dar buenas ideas para mejoras en la empresa.
- Están siendo capacitados constantemente últimamente, pero creen que todavía hace falta más y que no todos están bien capacitados. Además se han dictado cursos de calidad, seguridad industrial porque la empresa está preocupada por la obtención de certificaciones.
- La calidad es muy importante porque es la carta de presentación de la organización y además les ayuda a obtener clientela. También hablan de mejoramiento, crecimiento a través de la tecnología.
- La mayoría son individualistas y competitivos en cierto modo, prefieren ser queridos, se preocupan y admiran a su familia, son católicos o cristianos.

- Existe la cultura de realizar mediocrementemente los arreglos por parte de los mecánicos encargados del mantenimiento y reparación del equipo y maquinaria.

#### **4.4.2.2 Información provista por empleados de Instrucción Superior**

En esta empresa debido a su amplio organigrama las jefaturas constituyen el nivel con instrucción superior.

- Las relaciones que mantienen tanto con sus superiores como con sus subordinados son laborales, existe la suficiente confianza como para poder trabajar. El jefe de planta admite que no existe casi contacto con los demás autoridades de la empresa, tal vez por estar ubicados en un edificio a parte. Con los operarios existe más confianza, pero al ser el encargado de censurar, controlar, no pueden haber relaciones de amistad.
- No tienen la costumbre de poner ni llamar por apodos, se tratan por los nombres. Como no hay suficiente contacto y confianza con los gerentes, no se pone ningún apodo, existe mucho respeto.
- La mitad de los empleados del nivel medio se consideran personas competitivas con grandes metas, por lo general los más jóvenes, tienen una visión más individualista. Los empleados maduros son personas que ya no buscan figurar ante nadie.
- Se busca la unión del personal y compromiso con la empresa promoviendo el compañerismo, solidaridad, el trabajo en equipo a través de la realización de diversos eventos, festejos, campeonatos deportivos, cumpleaños, rifas a lo largo del año. La empresa considera que el factor humano es muy importante para el crecimiento de ésta.
- Hay conformidad con los salarios, por el momento dicen que están bien, aunque no reflejan el valor real del trabajo que se realiza, pero también se debe tomar en cuenta si la empresa está en condición de pagarles más o no y en función de eso ver la posibilidad de un aumento. Las

bonificaciones económicas se dan a nivel de empleados de planta, de los cuales depende la productividad, a nivel administrativo no hay.

- Las decisiones son tomadas por los gerentes, en este caso los dueños mayoritarios de la empresa en función de sus intereses. Los jefes aunque se les ha otorgado un grado de autonomía, tienen que esperar que los gerentes aprueben las actividades antes de hacer cualquier cosa. A pesar de que la empresa ha crecido bastante en los últimos años, los jefes creen que su participación en la empresa se ha visto disminuida, por el incremento de niveles de mayor y menor jerarquía a la de ellos, porque la autoridad y obligaciones, se encuentran repartidas en más personas.
- Confiesan la presencia del egoísmo, competencia sucia, hipocresía, vagancia y desgano por el trabajo entre algunos de sus subordinados.
- A nivel jerárquico medio alto como éste, se aprecia más ser respetado que querido o temido por los empleados. Todos tienen un sentimiento de responsabilidad y respeto por su familia, los jóvenes hasta de admiración.
- Es muy importante la capacitación constante, no solo como para mejorar profesionalmente sino personalmente. Les gusta aprender todo tipo de cosas.
- La cultura ecuatoriana reluce en todos los festejos o eventos que organiza la empresa, porque se sirve en el comedor platos típicos, en los campeonatos deportivos juegan fútbol y voleibol, realizan competencias del palo encebado, la biela más rápida y carrera de atracones. Se festejan y/o respetan fechas cívicas, religiosas y otras propias de nuestra cultura. La mayoría del personal son católicos o cristianos.
- Los empleados consideran que sus puestos de trabajo son estables, pero en el sentido de que es un cargo necesario en el organigrama de la empresa, como personas ellos son pasajeros. También dicen que no es posible que asciendan debido al cargo que ocupan en el organigrama, se debería crear uno nuevo.

#### 4.4.2.3 Información provista por los Altos Jefes y Dueños

- Las relaciones que mantienen con el personal son de tipo laboral, con los empleados de planta y que a la vez pertenecen a los niveles jerárquicos de menos poder, existe poco contacto por estar ubicados en otro edificio. Conocen los apodos de algunos empleados, tanto de planta como de administración.
- El gerente general es la autoridad con mayor autonomía en la empresa, luego las gerencias administrativa-comercial y la de ingeniería. El resto de empleados no participan en la toma de decisiones, solo se les pide la opinión en cosas en las que pueden aportar a veces.
- Las características que se busca en los empleados son los comportamientos y/o valores por los cuales desean que los admiren. Las conductas vergonzosas son los hechos opuestos a los valores por los cuales desean ser admirados.
- Se busca el bienestar y satisfacción de los empleados, por eso se ha formado la asociación de empleados, mediante la cual los jefes están al tanto de cómo se sienten los trabajadores. Además la empresa se preocupa de la salud de los empleados, están asegurados al IESS y a un seguro privado. Hay un sistema de multas relacionado con la seguridad industrial, cuando los empleados están en planta es indispensable y obligatorio que utilicen gafas y orejeras, si no cumplen con esto son multados.
- En lo referente a sueldos consideran que deben estar satisfechos, ya que las remuneraciones de la empresa ocupan el cuarto lugar de las más altas a nivel del Ecuador. Los aumentos de sueldos son anuales, el último año fue del 5-10%, dependiendo del rendimiento y del nivel jerárquico. También existe un sistema de incentivos económicos de acuerdo al desempeño del trabajador.
- Se fomenta la solidaridad, compañerismo, trabajo en equipo a través de la organización de diversos eventos y festejos a lo largo del año, de modo de lograr que los empleados sean leales, comprometidos y se identifiquen con la empresa.

- En lo referente a la solidaridad, se realizan préstamos a los empleados en caso de calamidades domésticas, el monto del préstamo depende del cargo que ocupa en la empresa.
- Para mantener su clientela se han visto obligados a instaurar sistemas de calidad para obtener certificaciones ISO TS y GS. Se está promoviendo la cultura de realizar el trabajo con calidad entre los empleados, aunque el gerente de ingeniería considera que la calidad del producto final no depende de los operarios sino de que las herramientas estén bien hechas.
- La capacitación es un factor importante para el cambio, para lograr que la empresa evolucione, porque si el personal no está capacitado la empresa no puede crecer. Se capacita constantemente a todos los empleados, de acuerdo a las áreas, además los gerentes tienen el compromiso de capacitar al personal, dictando un determinado número de horas de clases por semestre a los empleados.
- El crecimiento acompañado de la rentabilidad, es otro factor muy importante para los dueños, en los últimos años, gracias al feriado bancario y a la dolarización, la empresa ha crecido enormemente. Fabrican productos de excelente calidad y a bajos precios, razón por la que está planeando poner una sucursal en el extranjero y otra a nivel nacional. También han empezado a armar línea blanca y tienen un proyecto a futuro para armar motos.
- Tratan de planificar bien, porque el sistema de calidad lo exige, la planificación la hacen con ayuda de una proyección de la producción anual, dada por su cliente más poderoso. Además tratan de planificar la entrega de la materia prima, pero como no son tan rigurosos al seleccionar a sus proveedores como a sus clientes, tienen problemas en las entregas. Sus clientes son muy conocidos en el medio, se fijan en el nombre de marca de la empresa.
- A la hora de contratar personal tienen preferencia por los aspirantes que provienen de ciertas instituciones, tanto de nivel superior como medio. Para operarios contratan jóvenes por lo general sin experiencia, de colegios técnicos particulares y en menor grado fiscales, para nivel medio de

universidades estatales y particulares, para los altos cargos administrativos de universidades particulares.

- Son personas con visión individualista, competitivos con grandes metas, a nivel profesional y personal. Consideran que es importante que la gente aprenda a ser competitiva, en el país no hay esa cultura, pero se está fomentando eso para que sean más productivos.
- Admiten la formación de grupos, tal vez por el sector del que provienen, orígenes, clase social, nivel de instrucción, diversidad étnica, costumbres. Los empleados de estratos sociales bajos, podría decirse, son más tímidos, humildes e inseguros. La cultura ecuatoriana no es igualitaria, debido a su diversidad étnica, no tiene identidades bien claras, lo que se ve reflejado en la falta de identidad de la empresa. Desean llegar a ser como una empresa extranjera, más moderna y automatizada, o como una empresa familiar ecuatoriana al igual que ellos, pero que está un poco más adelantada y mejor organizada.
- Uno de los aspectos de la modernización es cambiar en parte la mentalidad de los empleados, sus costumbres, valores, como hacer bien su trabajo, no de forma mediocre, utilizando las herramientas e instrumentos, adecuados y necesarios que la empresa provee. Además el gerente de ingeniería, que es el fundador de la empresa, dice que los inicios de la industrialización en el país se dieron en medio de pocos conocimientos, debido a la historia del Ecuador.
- Se promueve un equilibrio entre cultura y tecnología, no se pretende cambios bruscos, los ecuatorianos tenemos nuestra propia cultura de trabajo. La forma en que se expresan y comportan los empleados en los eventos que se realizan en la empresa, no se puede cambiar, son parte de la cultura propia de cada individuo. Tampoco pueden implantar tecnología muy avanzada porque para ello necesitan una inversión muy grande, de la cual no disponen por el momento.

#### 4.4.2.4 Resumen de la Información provista por el personal

- La adaptación de los empleados al ambiente de trabajo se debe al compañerismo, mantener buenas relaciones laborales a nivel general y a sus conocimientos. La estabilidad también depende de mantener buenas relaciones laborales y poseer los conocimientos necesarios para desenvolverse bien en el trabajo.
- Existe la confianza necesaria como para poder trabajar, los empleados de planta con los de administración no tienen casi contacto, hay más confianza entre empleados de un mismo nivel jerárquico y de una misma área. A nivel de operarios la mayoría tienen apodos, a un nivel medio y alto no tienen.
- La toma de las decisiones más trascendentales están a cargo del gerente general guiado por los intereses de los dueños, en segundo lugar están las gerencias de ingeniería y administrativa-comercial. Las jefaturas tienen cierta autonomía, aunque consideran que ésta se ha perdido debido al crecimiento de la empresa, ahora la autoridad se encuentra dividida en más personas. A los operarios únicamente se le informa las decisiones, sólo cuando son asuntos en los que pueden aportar, los reúnen para que den opiniones y sugerencias.
- La empresa motiva al personal a lo largo del año mediante la organización de diversos eventos y festejos, para que el personal se conozca más, fomentando el compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo. Además a nivel de planta existe un sistema de incentivos económicos de acuerdo al desempeño o a sugerencias para mejoras. Con todo esto se desea que los empleados se vuelvan leales y comprometidos con la empresa, que se identifiquen con ella.
- Los empleados son asegurados al IESS y a un seguro privado. Los empleados de planta pueden formar parte de la asociación de empleados, que es un medio de comunicación entre producción y administración.
- La capacitación, certificaciones, crecimiento, exportación son factores muy importantes para la empresa en este momento, para poder ser más competitivos y productivos. La tecnología también es importante, pero por

el momento no tienen el suficiente dinero como para automatizar los procesos de producción.

- Los sueldos son los cuartos más altos a nivel nacional, las diferencias salariales entre jerarquías no es mucha en comparación a otros países, en donde llegan a ser hasta de cien veces entre el cargo más alto y el más bajo. Los aumentos de sueldos anuales varían del 5-10% dependiendo del empleado. Se realizan préstamos que varían de acuerdo a la jerarquía del empleado.
- Los gerentes afirman que ascendieron de 1 a 2 empleados el último año. Los operarios consideran que si pueden ascender en la empresa, los de nivel medio el 50% creen que no.
- La estandarización de los procesos, la planificación y la seguridad industrial son aspectos que deben cuidar por la instauración del sistema de calidad.
- La formación de grupos en todos los niveles, por el lugar de procedencia, estrato social, costumbres, valores, conductas e incluso por la jerarquía, es de conocimiento de todos los empleados e incluso de los dueños.
- La mayoría de los empleados admiten ser competitivos y tener una visión individualista. Los más jóvenes admiran y se preocupan por su familia y en general les gusta capacitarse continuamente.

#### **4.4.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN EMPRESA DE SERVICIOS INDUSTRIALES**

##### **4.4.3.1 Información provista por los Técnicos y Asistentes**

- Las relaciones que se mantienen en general son laborales, a pesar de ser una organización pequeña. Entre empleados de un mismo nivel y con los jefes directos, existe un poco de amistad, pero lo que predomina son las relaciones laborales. Con los dueños no existe casi contacto y son relaciones estrictamente laborales.
- La empresa no se preocupa por motivar a los empleados de ninguna forma, no realiza ningún tipo de eventos. La solidaridad, unión del personal,

trabajo en equipo y cierto compromiso con la empresa son producto de la inestabilidad en el trabajo, deben optar por estos comportamientos por miedo a perder sus puestos de trabajo. Los técnicos no se preocupan por esto, se consideran inestables, pero no asumen estas conductas.

- Cierta estabilidad la consiguen evitando hacer cualquier tipo de comentarios, porque llegan a oídos de los jefes y no hay apoyo de los compañeros, deben estar “abajo y siempre callados”. Solo pueden reclamar cuando hay atrasos en el pago de sus sueldos.
- Entre los operarios y asistentes existe un poco de confianza, se pueden poner y llamar por apodos. La mayoría de los empleados de este nivel jerárquico, aunque no tienen relaciones de amistad con los jefes, si les ponen apodos.
- La formación de grupos son por el nivel jerárquico, principalmente, por estrato social y lugar de nacimiento.
- El factor más importante para adaptarse es el compañerismo, se busca el apoyo de los compañeros de trabajo más cercanos, no necesariamente de un mismo nivel.
- Ninguno se siente contento con su sueldo, desean aumentos hasta del 100%, preferirían que su sueldo varíe de acuerdo a su desempeño. Además nunca han recibido ningún tipo de incentivo económico.
- La mayoría nunca han sido capacitados, la experiencia en el trabajo les ha dado los conocimientos necesarios, por lo tanto el personal no está bien capacitado. Los empleados capacitados son únicamente los de la misma nacionalidad que los dueños.
- Consideran que la calidad es la carta de presentación de la empresa, deben trabajar con calidad para mantener y ganar clientes. No se preocupan por el mejoramiento de la empresa en ningún sentido, les interesa únicamente tener réditos económicos.
- Les agrada trabajar en equipo y no son muy competitivos, no hablan mucho de cumplir metas. Son en su mayoría hogareños, se preocupan por su familia.
- Todos consideran que se está manejando muy mal la empresa, que está mal estructurada. No existe para la mayoría de aspectos normas o

procesos a seguir, en lo referente a seguridad, comportamiento interno, contratación de personal, ya que no toman pruebas de conocimientos al nuevo personal que ingresa a trabajar.

#### **4.4.3.2 Información provista por los Empleados con Instrucción Superior**

- Tratan de mantener buenas relaciones laborales con sus compañeros, jefes y personal técnico. Con los altos jefes y dueños de la empresa, casi no hay contacto, en parte porque residen en Guayaquil unos, cuando vienen de visita solo saludan y nada más. Cuando salen a supervisar las obras son los encargados de vigilar, controlar y exigir a los técnicos.
- A pesar de que no tienen relaciones de amistad fuertes, hay más confianza entre compañeros de un mismo nivel y con el jefe directo para poner y llamarse por apodos, también se hacen bromas. A los dueños y altos jefes no se les pone apodos por lo general.
- La mayoría de empleados son personas competitivas, que tienen metas que todavía no se han cumplido. Algunos creen que no es suficiente esforzarse para cumplir sus metas, se necesita conocer personas influyentes y ser corrupto (político). Existe mucha competencia a nivel profesional y en cierto modo tienen una visión individualista, se trata de tener más conocimientos y capacidad que los compañeros para realizar cosas que los demás no pueden.
- No se trata de motivar al personal de ninguna forma, no se organiza nunca ningún tipo de festejo, están prohibidos, tampoco hay tiempo para organizar nada. Son invitados a los eventos que se realiza en una empresa nexa, en los cuales no se sienten a gusto.
- No se sienten estables en sus puestos de trabajo para nada, esto ha incentivado en parte el trabajo en equipo, el compañerismo, deben conseguir proyectos, si no hay proyectos no hay trabajo. El compañerismo les ha ayudado a todos a adaptarse al ambiente de trabajo. Se evita hacer cualquier tipo de comentarios que puedan poner en contra a los jefes, tratan de cuidarse la espalda. Como la empresa es pequeña consideran

que están enmarcados en un nivel medio, del cual no pueden ascender ni descender.

- No quieren hablar de su salario, se sienten intimidados, lo consideran un tema polémico. Ninguno está conforme con sus sueldos, es muy poco en comparación con el trabajo que realizan. No reciben incentivos económicos, la mayoría de los empleados de nivel medio no tienen contrato, solamente prestan servicios profesionales, cobran con factura, por lo tanto no están asegurados y no reciben los correspondientes beneficios de ley.
- La toma de decisiones está a cargo del gerente general y regional, que son dos de los dueños de la empresa. Nunca dan la opinión sobre alguna decisión, solo dan sugerencias y acatan las decisiones tomadas.
- Los más jóvenes prefieren ser queridos, admiran y se preocupan por su familia. Los más adultos prefieren ser respetados y valorados profesionalmente.
- Todos afirman que nunca han sido capacitados por la empresa, que la experiencia les ha dado los conocimientos necesarios, pero les gusta capacitarse, aprender de todo un poco, hablan de superación personal.
- El ambiente de trabajo es tenso y un poco desagradable, los dueños y los altos jefes, tienen preferencia por los empleados compatriotas, desvalorizan y aminoran tanto profesional como personalmente a los ecuatorianos. Las religiones que predominan en la empresa son la católica y la cristiana. Además al ser una sucursal se sienten un poco relegados, abandonados.
- Según uno de sus empleados están aplicando para la certificación de las normas ISO 14000, pero por la información dada por los demás no es cierto, no están preocupados por la obtención de ningún tipo de certificación.
- Existen conflictos de poder entre los gerentes, porque cada uno da diferentes órdenes y no saben a quien obedecer.
- Existe una cultura de estar atrás de los técnicos para que realicen bien su trabajo, cuando hay problemas no asumen la responsabilidad y se culpan entre ellos.

#### 4.4.3.3 Información provista por los Jefes

- Mantiene buenas relaciones laborales con todos sus subordinados, con los dueños de la empresa la relación es de más confianza, en cierto modo, de complicidad. Conoce algunos de los apodos de los empleados, pero no quiere decir ninguno, aduce que es algo personal.
- La toma de decisiones está a cargo del gerente general, él decide a quien y en que medida delegar la autoridad. Los empleados no participan en la toma de decisiones, solo se les comunica, aunque si se pide sugerencias.
- La empresa no motiva al personal mediante festejos, como es pequeña no se organiza nada, el gerente dice sentirse un poco culpable de no preocuparse por esto y que a veces la gente está tan ocupada que no le interesa festejar nada. Además considera que una forma de motivar, más importante que un incentivo económico, es la comunicación con los empleados.
- No están interesados en la obtención de ninguna certificación para la empresa, porque reitera que es una empresa que presta servicios y no necesita obtener ningún tipo de certificación, cosa que no es cierta porque las empresas que prestan servicios también se rigen bajo normas de diversos tipos.
- Están interesados en el crecimiento pero con rentabilidad, quieren poner una sucursal en el país de origen de los dueños de la empresa. El crecimiento también está relacionado con mejorar la infraestructura. Habla de innovación tecnológica, aunque admiten no haber comprado nada nuevo últimamente.
- Establecen negocios con clientes conocidos, pero son los clientes quienes deciden contratar sus servicios o no, además piden un anticipo por el trabajo a realizar. Tienen un departamento en la matriz encargado de investigar a clientes y proveedores, pero son flexibles, no son tan exigentes.
- Está a favor del trabajo en equipo, aunque cree que no es malo ser individualista. La forma en la que se expresa indica que es una persona joven, inexperta, arrogante y con miedo de hablar, de dar cualquier tipo de

información sobre la empresa. No conoce muy bien la organización y le hace falta ciertos conocimientos que como gerente debe poseer. En cierto modo es hogareño y admira a su familia.

- La cultura de la empresa es producto de la mezcla de costumbres ecuatorianas y de un país vecino, hay predominio de términos y dichos del país vecino.
- Según este gerente la empresa si capacita al personal y no sabe porque dicen que no se los capacita, también se pagan comisiones pero en fin de año como un bono adicional.
- Con respecto a salarios no quiere hablar, no quiere hacer ningún tipo de comentario, ni dar información. Dice que como gerente se le está prohibido hablar de eso.
- El gerente asegura que no hay lugar a la formación de grupos de acuerdo al nivel jerárquico o estrato social, porque la empresa es pequeña y entre todos se relacionan directamente.
- Los conflictos son más del tipo económico no por sueldos, sino que no pueden gastar mucho del presupuesto, hacen muchas compras a crédito.

#### **4.4.3.4 Resumen de la información provista por el personal**

- Entre todos tratan de mantener buenas relaciones laborales, existe más confianza entre compañeros de un mismo nivel jerárquico y con los jefes directos, pero no se puede hablar de que exista amistad.
- Se ponen apodos entre empleados de un mismo nivel jerárquico y entre los que se relacionan más a diario. Con los gerentes y dueños no hay casi contacto, no tienen la confianza de poner ni llamar por apodos.
- Los empleados dicen que el factor que les ayudó a adaptarse fue el compañerismo y la confianza de los jefes directos.
- La empresa no motiva al personal de ninguna forma, nadie organiza nada, ciertos festejos están prohibidos. El trabajo en equipo se ha propiciado por el sentimiento de inestabilidad en los empleados. Son solidarios entre los compañeros más cercanos, no a nivel de jefes.

- La toma de decisiones está a cargo exclusivamente del gerente general, de los dueños de la empresa. Los empleados, incluidos los gerentes de la sucursal, no pueden realizar ningún tipo de compra sin la autorización del gerente general localizado en Guayaquil.
- El personal del nivel medio, técnicos y asistentes consideran que la empresa está muy mal manejada, que no está bien estructurada. Cada cierto tiempo cambia el organigrama y no saben a quien obedecer, porque cada gerente da diferentes órdenes, esto ha generado conflictos de poder.
- Hay mucha competencia e individualismo a nivel medio, en donde deben ser capaces de solucionar problemas que los demás no pueden, tienen que sobresalir para mantener sus trabajos. Quieren ser capacitados y superarse personalmente, aunque en la empresa no pueden conseguirlo.
- La estabilidad la logran también evitando cualquier tipo de comentario, como todos son empleados, incluido el gerente, tienen miedo de hablar. Hay mucho recelo de hablar sobre sueldos en todos los niveles jerárquicos.
- La mayoría son gente joven, por lo tanto admiran y se preocupan por sus familias.
- Todos menos el gerente, se sienten inconformes con sus sueldos, porque no está en función del esfuerzo que realizan, nunca han recibido ningún incentivo económico ni comisiones aunque el gerente lo niega.
- La mayoría cree que no puede ascender en la empresa porque no hay a donde, pero según el gerente si se dan algunos ascensos por año.
- No están interesados en la estandarización de los procedimientos y en obtener ningún tipo de certificación, aunque hablan de realizar un trabajo de calidad antes que de cantidad para mantener y ganar clientes.
- Todos menos el gerente, afirman que la empresa no capacita a todos los empleados, solo a algunos y en su mayoría son compatriotas de los dueños. Los que no han sido capacitados dicen que la experiencia los ha capacitado.
- Existe una cultura de desvalorizar al personal que trabaja en la empresa, tanto personal como profesionalmente, hay favoritismos por los empleados de un país vecino. Los jefes se dejan llevar por los chismes y toman represalias en contra de los empleados de los niveles más vulnerables.

- Los técnicos no son muy responsables, hay que obligarles a que hagan bien el trabajo, cuando hay problemas no asumen la culpa.
- La empresa les ha metido en la cabeza a todos los empleados que deben vender bien a su empresa, obtener proyectos porque sino se quedan sin trabajo y que los clientes son lo máximo, por lo tanto deben tratarlos muy bien.
- No existe espacio para socializar, ellos van a trabajar no hay tiempo para eso, en la hora de almuerzo solo hablan de trabajo. El gerente dice que socializa en la oficina y hora de almuerzo, aunque casi nunca ha almorzado con sus subordinados.
- Se han formado grupos de acuerdo al nivel jerárquico, edad, estrato social y país de procedencia. Los ecuatorianos se han unido para apoyarse, mantener costumbres y comportamientos.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En base a los análisis cualitativo y cuantitativo, en este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos de la información provista por los entrevistados de las tres empresas.

Los resultados serán clasificados de acuerdo a las categorías señaladas por Hofstede así como de acuerdo a otros aspectos dados por otros autores que fueron mencionados en el Capítulo III.

Se sacarán conclusiones en función de los resultados y se propondrá de una posible explicación de las causas que los generan.

Finalmente se darán ciertas recomendaciones para estudios posteriores similares, se propondrán posibles temas para proyectos de titulación y un llamado de conciencia a los empresarios.

#### **5.2 RESULTADOS SEGÚN HOFSTEDE**

##### **5.2.1 PARCIALES POR JERARQUÍA**

###### **5.2.1.1 Reencauchadora**

###### *5.2.1.1.1 Trabajadores*

- **Masculinidad:** Estos empleados poseen una conducta más masculina que femenina, se ubican en el primer lugar de las tres empresas en masculinidad. Son los que tienen mayor espíritu competitivo, aunque se ve preocupación y admiración por la familia.

- Individualismo: Son bastante colectivistas, se ubican en el tercer lugar con respecto al individualismo entre las tres organizaciones. Tal vez esto es resultado de la nueva estrategia de la empresa que promociona el trabajo en equipo para aumentar la productividad.
- Distancia al poder: Aquí se ubican en el segundo lugar entre las tres empresas, de acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo. Se deduce esto porque existe contacto directo y sin impedimento con los jefes, pero tampoco hay la posibilidad de llegar a hacer amigos.
- Aversión a la incertidumbre: En este aspecto se localizan en el segundo puesto, porque la mayoría preferiría que su sueldo varíe de acuerdo a su desempeño, entre los rasgos más notables.

#### *5.2.1.1.2 Instrucción Superior*

- Masculinidad: Ocupan el tercer lugar en masculinidad entre las tres empresas, porque como se indicó antes hay bastante compromiso con sus familias y todos prefieren ser queridos.
- Individualismo: Entre las tres organizaciones son los menos individualistas a nivel medio, porque prefieren el trabajo en equipo, son los que poseen menor poder de liderazgo.
- Distancia al poder: Se ubican en el tercer lugar, son los que tienen menos distancia al poder, existe bastante contacto y confianza con los jefes, pueden expresarse con bastante libertad y tienen un cierto grado de participación en la toma de decisiones.
- Incertidumbre a la aversión: Con respecto a este factor se encuentran en el segundo lugar, principalmente porque estos empleados no se sienten estables en sus puestos de trabajo.

#### *5.2.1.1.3 Jefes*

- Masculinidad: Se localiza en el tercer lugar, posee conductas en general más femeninas porque hay un alto grado de preocupación por la familia y escasa competencia.

- Individualismo: En este aspecto también ocupa el tercer lugar, se notan rasgos más colectivistas que en las otras dos empresas, menor liderazgo.
- Distancia al poder: Entre las tres organizaciones se ubica en el segundo lugar con respecto a la distancia al poder, ya que existe contacto directo y bastante confianza con su jefe superior y participa en gran medida en la toma de decisiones.
- Aversión a la incertidumbre: A nivel de empresa ocupa el segundo puesto, porque están estandarizando los procedimientos para la obtención de algunas certificaciones, además sus proveedores son conocidos y sólo hacen negocio dependiendo del volumen. En el sentido laboral, se ubican en el segundo lugar, no tienen ni mucha ni poca estabilidad laboral.

### **5.2.1.2 Metalmecánica**

#### *5.2.1.2.1 Trabajadores*

- Masculinidad: Los operarios de esta empresa se ubican en el tercer lugar, son los que muestran menos rasgos de masculinidad, porque hay bastante admiración por la familia, prefieren ser queridos y son los menos competitivos. Los que muestran más estas conductas son los más jóvenes.
- Individualismo: Se ubican en el primer lugar de individualismo con respecto a las otras dos empresas, porque particularmente prefieren trabajar solos para poder sobresalir entre los demás.
- Distancia al poder: Aquí se localizan en el primer lugar, en esta empresa existe bastante distancia al poder, porque son los que tienen menos contacto con los gerentes y casi no participan en la toma de decisiones.
- Aversión a la incertidumbre: Estos empleados se ubican en el tercer lugar, porque a pesar que no se sienten estables, la estabilidad en el ambiente de trabajo se más notoria.

#### *5.2.1.2.2 Instrucción Superior*

- Masculinidad: En este aspecto se encuentran en el primer lugar entre las tres empresas. Están interesados en la competencia, no les interesa

mucho ser queridos y no hay mucha admiración y preocupación por la familia.

- Individualismo: De acuerdo a sus características se ubican en el segundo lugar de individualismo, porque en cierto modo consideran bueno el trabajo en equipo dentro de la empresa, pero a nivel personal buscan sobresalir entre los demás y dicen ser ni buenos ni malos líderes.
- Distancia al poder: Entre las tres empresas se ubican en el primer lugar, son los que tienen menos contacto y confianza con los gerentes y dueños, actualmente ha disminuido su participación y autonomía en la toma de decisiones.
- Aversión a la incertidumbre: Se ubican en el tercer lugar, son los que más estables se sienten en sus puestos de trabajo de las tres organizaciones, porque el ambiente bajo el que trabajan es muy bueno.

#### 5.2.1.2.3 Jefes

- Masculinidad: Son los más masculinos de las tres empresas, a pesar que existe admiración por familiares son bastantes competitivos, les agrada la lucha y confrontación.
- Individualismo: A nivel personal ocupan el primer lugar de individualismo, son los que mejor liderazgo han demostrado tener y les agrada obtener triunfos personales día a día.
- Distancia al poder: Se ubican en el tercer lugar, son los que menos distancia al poder experimentan, porque en parte son los socios mayoritarios de la empresa y cada cierto tiempo se reúnen con los demás socios.
- Aversión a la incertidumbre: Aquí se ubican en el primer lugar porque son los que se preocupan más por la estandarización y la planificación de las actividades en la organización. Con respecto a la estabilidad laboral se ubican en el tercer lugar, son los más estables de todos.

### 5.2.1.3 Servicios industriales

#### 5.2.1.3.1 Trabajadores

- Masculinidad: Se ubican en el segundo puesto, porque tienen tanto características femeninas como masculinas, se preocupan por sus familias pero también tratan de competir entre compañeros.
- Individualismo: Entre las tres empresas se localizan en el segundo lugar, porque aunque trabajan en equipo buscan el bienestar individual.
- Distancia al poder: En esta categoría se ubican en el tercer lugar, porque al tratarse de una empresa muy pequeña tienen mucho contacto con los jefes aunque casi no participan en la toma de decisiones, pero si les ponen apodos.
- Aversión a la incertidumbre: De las tres organizaciones estos empleados son los que menos estabilidad poseen y trabajan en un ambiente tenso, por lo tanto ocupan el primer lugar.

#### 5.2.1.3.2 Instrucción Superior

- Masculinidad: Ocupan el segundo lugar en este punto, porque a pesar de ser muy competitivos y tratar de sobresalir entre compañeros, se preocupan y admiran a la familia.
- Individualismo: Son los más individualistas, por lo tanto ocupan el primer lugar, ya que trabajando solos pueden desarrollar habilidades y superar a los demás para lograr las metas que se han planteado, aunque por otro lado no se consideran tan buenos líderes.
- Distancia al poder: Aquí se localizan en el segundo lugar, porque aunque existe un contacto diario con sus jefes directos y existe buenas relaciones laborales no comparten momentos de esparcimiento con ellos.
- Aversión a la incertidumbre: Como no tienen estabilidad laboral se sitúan en el primer lugar con respecto a la incertidumbre, además que están en un ambiente de trabajo bajo bastante presión en donde se los responsabiliza de que continúe en operación la organización.

### 5.2.1.3.3 Jefes

- **Masculinidad:** Esta empresa ocupa el segundo lugar, porque tiene características masculinas y femeninas, hay preocupación y admiración por la familia, no se desea ser querido ni temido y también muestra rasgos de competitividad.
- **Individualismo:** Aquí también se sitúa en el segundo lugar entre las tres organizaciones, porque muestra rasgos tanto de individualismo como de colectivismo, porque trabaja en equipo y se considera buen líder.
- **Distancia al poder:** Se ubica en el primer puesto, porque los dueños y jefes superiores se encuentran en otra ciudad, razón por la que casi no hay mucho contacto y no tiene autonomía para tomar decisiones.
- **Aversión a la incertidumbre:** No tratan de planificar las actividades ni de estandarizar los procesos, por lo tanto se ubican en el tercer lugar en esta categoría.

## 5.2.2 TOTALES POR JERARQUÍA

En la tabla que se muestra a continuación se tabulan los porcentajes correspondientes a cada categoría dada por Hofstede, estos porcentajes están dados por el nivel de jerarquía para las tres empresas.

<b>PORCENTAJES (%)</b>				
<b>JERARQUÍA</b>	<b>Femineidad</b>	<b>Individualismo</b>	<b>Distancia al Poder</b>	<b>Aversión a la Incertidumbre</b>
<b>Trabajadores</b>	69	26	37,4	42,3
<b>Instrucción Superior</b>	40,2	40,8	50	54,3
<b>Jefes</b>	35,1	43	37	95,5

**Tabla 5.1 Porcentajes totales por jerarquía**

Los porcentajes obtenidos del análisis cuantitativo constatan la información recopilada en el análisis cualitativo.

Los valores sobre aversión a la incertidumbre fueron calculados tomando en cuenta la planificación de actividades en la organización y no en base a la estabilidad laboral.

### 5.2.3 GENERALES POR EMPRESA

En la siguiente tabla se enlistan los porcentajes generales para cada empresa en cada una de las categorías dadas por Hofstede.

<i>PORCENTAJES (%)</i>				
<i>EMPRESA</i>	<i>Femeneidad</i>	<i>Individualismo</i>	<i>Distancia Poder</i>	<i>Aversión a Incertidumbre</i>
<b>Reencauchadora</b>	65.6	13	26	41
<b>Metalmecánica</b>	46,2	19.5	33	72
<b>Servicios Industriales</b>	62	18	91	25

**Tabla 5.2 Porcentajes generales por empresa**

Igual que en la tabla anterior los valores de aversión a la incertidumbre solo toman en cuenta la planificación de actividades en la empresa.

## 5.3 RESULTADOS SEGÚN OTROS ASPECTOS

A más de los aspectos mencionados por Hofstede, también se pudo determinar las siguientes características en las tres empresas:

- **Estabilidad laboral:** Se notó claramente que los empleados que tienen más estabilidad son los que trabajan en la metalmecánica, seguidos por los de la reencauchadora y por último los empleados de la empresa de servicios industriales. Se deduce esto principalmente por los contratos que firman con los empleados y los beneficios que tienen.
- **Nivel de satisfacción:** Por lo general ninguno de los empleados están completamente satisfechos, pero la empresa con mayor nivel de

satisfacción es en la metalmecánica, le sigue la reencauchadora y finalmente la empresa de servicios industriales en donde hay un alto grado de descontento. Los factores que indicaron esto fueron el sueldo, incentivos económicos, ambiente de trabajo, personas a quienes repugnan, entre otros. Además los empleados satisfechos se sienten parte de la empresa, se identifican con ella y por lo tanto se vuelven más productivos.

- **Solidaridad:** Son más solidarios en la metalmecánica en todos los niveles jerárquicos, luego estaría la reencauchadora y por último la empresa de servicios industriales. La solidaridad es propiciada en las dos primeras organizaciones mediante colectas y préstamos, en la tercera empresa solo entre los niveles medio y bajo a través de colectas.
- **Capacitación:** Aunque todos desean ser capacitados la empresa que más se preocupa de este aspecto es la metalmecánica, se dictan cursos constantemente. La reencauchadora últimamente está capacitando al personal. La empresa de servicios industriales generalmente no capacita a la mayoría de empleados.
- **Calidad:** Todos están convencidos que la calidad es un factor determinante para mantenerse dentro del mercado y que en general depende de todo y todos los que conforman la empresa.
- **Creencias:** Hay preferencias en cuanto a la procedencia de los aspirantes a los puestos de trabajo, tanto en lo académico como en otros aspectos de la persona y de acuerdo al cargo. En la reencauchadora se contrata por lo general personas que vivan cerca de la empresa; en la metalmecánica se tiene cierta preferencia hacia los aspirantes que proceden de ciertas instituciones educativas y familiares; y en la empresa de servicios hay preferencia por los compatriotas y familiares de los dueños de la organización.
- **Ritos religiosos:** La mayoría de los empleados de las tres organizaciones son cristianos o católicos. En la reencauchadora han celebrado bendiciones, navidad, en la metalmecánica navidad y en la empresa de servicios industriales navidad y la novena al Niño Jesús.
- **Costumbres:** Se nota claramente la presencia de algunas costumbres ecuatorianas como jugar fútbol y voleibol, campeonatos de cuarenta que es

una tradición de las fiestas quiteñas, entre otras actividades. En la metalmecánica es la que más promueve el mantenimiento de costumbres y tradiciones de nuestra cultura, en segundo lugar la reencauchadora y en último lugar la empresa de servicios industriales en donde casi no se organiza festejos de ningún tipo.

- Adaptación al ambiente de trabajo: La adaptación consiste en integrarse a uno de los subgrupos existentes dentro de la empresa, adoptando ciertas características y comportamientos para ser aceptados.
- Nacionalidad: Este es un factor que produce malestares en la estructura interna de la organización, se pudo ver que en las empresas en donde no existían empleados de otras nacionalidades, el ambiente de trabajo era mejor, porque en cierta forma la competencia se da en forma más paritaria.
- Distancia entre grupos: Dentro de las empresas se percibe claramente la existencia de algunas subculturas, producto de la diversidad cultural y étnica, diferencias socio-económicas y académicas. Esta distancia es mucho mayor en empresas con organigramas complejos, por lo tanto en donde existe mayor distancia sería en la metalmecánica, seguida por empresa de servicios industriales y por último la reencauchadora.
- Niveles jerárquicos: El tamaño del organigrama es proporcional al tamaño de la empresa y al nivel de burocratización de la misma. Aunque como se pudo ver en la tercera organización no se cumple esto, porque existe demasiada burocratización del sistema interno.
- Distribución del poder: La empresa con mejor distribución es la metalmecánica, seguida de la reencauchadora y por último de la empresa de servicios industriales.
- Toma de decisiones: Los aspectos que son más importantes a la hora de tomar decisiones son el crecimiento o expansión pero con rentabilidad y en menor grado la capacitación y obtención de nueva tecnología.
- Imagen de la empresa: Las tres organizaciones consideran que proyectando una buena imagen en su entorno, mediante un producto de alta calidad y precios competitivos, es la manera más adecuada para hacerse poseedores de un lugar seguro dentro del mercado.

- Misión y Visión: Generalmente pretenden ofrecer servicios y/o productos de calidad y en el futuro llegar a ser líderes en el mercado nacional y/o regional.
- Recompensas y Multas: Las recompensas están en función de la productividad del personal de planta y en su mayoría son colectivas y las multas son individuales. La organización con más reglas y multas es la metalmecánica, seguida por la reencauchadora y por último la empresa de servicios industriales.

## 5.4 CONCLUSIONES

De todo lo expuesto anteriormente se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- El nivel de instrucción influye en la masculinidad, a mayor nivel de instrucción los empleados tienden a ser más masculinos.
- La jerarquía es otro factor que también determina la masculinidad, los empleados que ocupan los cargos de menor poder son los que se muestran más femeninos.
- Los individuos con mayor nivel académico y en altos puestos jerárquicos son los más individualistas generalmente, aunque son estos los encargados de promover el trabajo en equipo entre sus subordinados.
- Mientras la organización se expande más, mayor es la distancia que existe entre subordinados y jefes, por lo tanto el tamaño es un factor que influye en la burocratización y flexibilidad de la estructura interna de la empresa. Pero si existen excepciones a la regla, por ejemplo la empresa de servicios industriales es pequeña y su organigrama tiene muchos niveles.
- La aversión a la incertidumbre con respecto a la organización y planificación de las actividades de la empresa está concentrada en los altos cargos, porque ellos son los responsables de realizar lo necesario para que evitar imprevistos. A mayor nivel jerárquico mayor aversión a la incertidumbre.

- El tamaño de la empresa también determina que exista mayor o menor aversión a la incertidumbre, como se vio en los resultados la organización con mayor aversión es la metalmecánica, que al mismo tiempo es la más grande de las tres organizaciones.
- A pesar de que las empresas tratan de brindar un ambiente donde se aprecia la estabilidad, los empleados no se sienten estables, la mayoría consideran que su desempeño en los cargos asignados es lo que les permite continuar trabajando.
- El nivel de satisfacción del personal es algo importante, en las empresas actualmente se están preocupando por realizar actividades en donde socialicen todos, pago de incentivos económicos o comisiones pero también el cobro de multas por no acatar las reglas internas. La satisfacción influye en el compromiso e identificación de los empleados con la organización, por lo tanto a mayor satisfacción mayor productividad.
- Se puede decir que la solidaridad es una de las reglas internas de las empresas, porque se promueve que los empleados sean solidarios entre ellos, además con esto se está promoviendo la unión del personal.
- La capacitación del personal se la considera importante porque los dueños y jefes de la empresa se han dado cuenta que para que los productos o servicios que prestan sean realizados con calidad, los empleados deben tener los conocimientos necesarios y acordes a los adelantos tecnológicos.
- Se nota claramente que los algunos empresarios tienen la creencia que los aspirantes a los puestos de trabajo deben provenir de instituciones educativas reconocidas y con prestigio preferentemente, aunque la mayor parte de los empleados entrevistados no cumplen la regla.
- La cultura ecuatoriana está basada en ritos religiosos pertenecientes a la iglesia católica, apostólica, romana; razón por la cual algunos de los eventos que se festejan a lo largo del año en las organizaciones están relacionados con esta religión. Aunque en ninguna de las empresas se promueve ninguna religión, los empleados admiten mayormente ser católicos o cristianos.
- Por lo general se trata de mantener costumbres y tradiciones como medio para lograr la satisfacción e identificación de los empleados con la

empresa. Pero hay ciertas costumbres del personal, que los jefes y/o dueños desean cambiar porque van en contra del desarrollo de la empresa.

- Casi todos los entrevistados admitieron haber tenido problemas para adaptarse al ambiente de trabajo, porque al ingresar ya existían grupos preestablecidos, con determinadas características y comportamientos, debiendo incorporarse a uno de estos, para ser aceptados.
- Como se indicó en el Capítulo II, la diversidad cultural levanta fronteras entre los miembros a pesar del establecimiento de conductas heterogéneas y abiertas, ya que en cada grupo sólo la cultura propia es considerada como normal.
- Está claro que las diferencias étnicas, culturales, socio-económicas y académicas dan lugar a la formación de grupos con sus respectivas subculturas dentro de la organización, todo esto apoyado por las diferencias jerárquicas.
- Por lo general no hay mucha distribución del poder entre los empleados, casi la totalidad de las decisiones son tomadas por los dueños, accionistas o altos jefes de la empresa. La intervención del resto de empleados es muy poca o nula.
- El personal que pertenece a los niveles jerárquicos medios poseen un sentimiento de descontento, se sienten enmarcados en los cargos que ocupan porque muchas veces no existen posiciones en el organigrama hacia las cuales puedan ascender. Esta imposibilidad de ascender también está relacionada con la costumbre de los empresarios de asignar las gerencias a sus familiares.
- Existe extremo cuidado con el manejo de la imagen de las empresas, como muchos lo dijeron la carta de presentación de las empresas es la calidad, por lo tanto productos y servicios de buena calidad, dan una buena imagen y abren mercados. Aunque no siempre se pueda decir que esta buena imagen cumpla con los ofrecimientos a los clientes.
- El objetivo de las empresas es ofrecer productos con calidad, supuestamente, pero el principal objetivo de los empresarios es mantener un negocio rentable, que produzca ganancias. Con negocios en donde

existen grandes entradas por lo tanto existe la posibilidad de expandirse y finalmente llegar a ser líderes nacionales y/o regionales.

- Parte de la nueva filosofía de las empresas es compensar el buen trabajo de los empleados, para incentivar que sean más competitivos y productivos, de esta manera los comprometen con la organización. Las multas económicas tratan de cambiar ciertos hábitos de los empleados y volverlos más precavidos.
- Finalmente se puede afirmar que en la actualidad las empresas ubicadas en la Ciudad de Quito, en su mayoría, están en una ola en donde se busca la productividad, crecimiento, competitividad a través de estrategias que tratan de buscar la satisfacción, seguridad, compromiso, unión del personal.
- El miedo a quedar en el desempleo, a pesar de la falta de incentivos, bajos sueldos y maltratos, obligan a los empleados a cumplir en la medida de lo posible eficazmente sus actividades. La situación económica del país promueve que ciertos empresarios se aprovechen de esto y exploten a los empleados.
- Por último se ve que existe preferencia en la contratación de personal masculino en todas las empresas, las pocas mujeres que hay cumplen actividades de oficina y no ocupan los cargos más altos. Entonces se puede concluir que sigue habiendo un mercado machismo en el sector industrial hasta nuestros días.

## **5.5 RECOMENDACIONES**

Luego de haber aplicado esta metodología se recomienda lo siguiente:

- Aunque la grabación de las entrevistas en audio es un método barato y de gran ayuda, la transcripción de la información fue un trabajo largo, tedioso y un poco complicado porque no siempre hay la posibilidad de que las entrevistas se efectúen en lugares libres de ruido por tratarse de empresas de producción. Por lo tanto es recomendable buscar un método para

registrar la información que facilite el análisis, en la actualidad existen algunos, pero más costosos.

- Las empresas en donde se van a realizar las entrevistas deberían ser conocidas con anterioridad, porque de este modo hay mayor posibilidad de distinguir los datos falsos de los verdaderos, dados por los informantes.
- Se debe procurar que el tamaño de la muestra no sea ni muy grande ni muy pequeño, porque si es muy grande se necesitará de un tiempo bastante considerable para el análisis, en cambio si es muy pequeña no habrá la oportunidad de caracterizar la cultura en la unidad de producción. Pero se recomienda que la muestra de jefes entrevistados aumente un poco para que existe más información que pueda ser comparada y así obtener mejores conclusiones.
- Algunas preguntas resultaron accidentalmente estar inadecuadamente formuladas, también hace falta otras que constaten la información dada en preguntas anteriores, porque de la experiencia no todos los entrevistados lograron interpretarlas correctamente.
- Se deben incluir también preguntas a cerca del porcentaje de hombres y mujeres que trabajan en la organización, si existen preferencias o no.
- Otro aspecto importante es tener conocimiento de cuantas personas con discapacidades forman parte del personal, las razones para contratarlas o no.
- Las preferencias de la edad de los aspirantes a los puestos de trabajo es otro factor discriminante, por lo tanto se deben incluir preguntas que abarquen este tema.
- En el caso de realizarse futuros estudios exploratorios de la cultura en la unidad de producción, se deberían aplicar en empresas en donde los empleados no solo sean ecuatorianos sino de otras nacionalidades, para percibir en forma clara si esto causa rivalidad, competencia, descontento u otros malestares.
- Como tema futuro de tesis propongo un estudio comparativo exploratorio de la cultura en la unidad de producción entre empresas en donde la manufactura la realice el sexo femenino con empresas en donde la mano

de obra sea masculina. De las empresas analizadas en este estudio la mayoría de los entrevistados fueron hombres.

- Otro tema de proyecto de titulación sería un estudio en la unidad de producción que determine el porcentaje de empresas de un sector industrial de la Ciudad de Quito, contratan a personas con discapacidades.
- Del ítem anterior se recomienda que los empresarios sean más equitativos en cuanto al género de sus empleados, como también dar empleo a personas con ciertas deficiencias y que a pesar de las cuales pueden desenvolverse muy bien en determinadas actividades.
- Como última recomendación, los empresarios deben estar conscientes que la insatisfacción de los empleados genera deslealtad, incertidumbre, resentimientos y un trabajo de menor calidad. Para obtener lucro no se debería explotar a los individuos, se debe crear un ambiente de armonía y compromiso.

## BIBLIOGRAFÍA

- HOFSTEDE, G.; Cultures and Organizations; McGraw – Hill; New York; 1997.
- VAN DIJK, T.A. e I., Rodrigo; Análisis del Discurso Social y Político; Abya – Ayala; Quito; 1999.
- MARTÍNEZ, N.H.; “Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional”; en Culturas en Organizaciones Latinas; coordinadoras: DÁVILA, A. y MARTÍNEZ, N.H.; ITESM y Siglo XXI Editores; México D.F.;1999; pp. 161 – 191.
- ZIZEK, S.; “Multiculturalismo o la lógica cultural del capitalismo multinacional”; en Estudios Culturales, Reflexiones sobre el Multiculturalismo; JAMENSON, F. y ZIZEK. S.; Paidós, Buenos Aires; 1993; pp. 137 – 188.
- MONTAÑO, L.; “La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina”; en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo; coordinador: DE LA GARZA TOLEDO, E.; Colegio de México; FLACSO; UNAM; Fondo de Cultura Económica; México D.F.; 2003; pp. 285 – 312.
- PÁEZ, Darío; “Análisis sentimental de nuestra cultura. Cultura, emoción y conocimiento de si en España e Iberoamérica”; en La Cultura en la Frontera de 2 Siglos; coordinador: NIETO, Carlos; Editorial Debate S.A.; Madrid; 1997; pp. 205 – 235.

### SITIOS WEB

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com); SAAVEDRA M., Nancy; lulita\_sm@hotmail.com.; “Cultura, Comunicación y Lenguaje”; Universidad Católica Santo Toribio de Monogrovejo; Chiclayo – Perú.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com); PÉREZ LÓPEZ, Sandra Elizabeth; perez\_elizabeth425@latinmail.com; “Cultura”.

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com); AGUILAR CHUQUIZATA, Darwin Ebert; darwin\_ebert@hotmail.com; “Cultura Organizacional”.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com); ALABART P. y PORTUANDO, Ángel; Yasmín; yalabartpino@yahoo.es o angelluis@cih.cu; “Propuesta metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano”.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com); CORDERO, Teresa; tcordero@uh.cu.; “La Cultura Organizacional”; Centro de Estudios de la Economía Cubana; Universidad de la Habana – Cuba
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com); GALLAGHER, Luis; unkaramazov@hotmail.com; “Cultura y Valores”; Facultad de Derecho; Buenos Aires – Argentina.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com); NAVARRO, Andrea y SASTRE, Fernando; yofer@alternativagratis.com; “Qué entendemos por cultura?”; Argentina.
- [www.ugr.es/~pwlac/G17\\_04JoseLuis\\_Rodriguez\\_Regueira.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G17_04JoseLuis_Rodriguez_Regueira.html); RODRÍGUEZ, José L.; “Multiculturalismo. El reconocimiento de la diferencia como mecanismo de marginación social”; Universidad Católica San Antonio; Murcia.

## ANEXO 1

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa:.....

Área geográfica.....

Ubicación.....

A que se dedica:.....

Servicios que presta:.....

El capital es nacional o extranjero.....

Qué tipo de empresa es.....

Tiene sucursales.....

A qué ciudades y países presta sus servicios.....

Número de empleados.....

Empresas con las que tenga vínculos o contratos.....

Cuál es el organigrama de la empresa.....

Distribución de la línea de producción.....

Medios de comunicación por medio de los cuales se promociona.....

Los proveedores son nacionales y/o extranjeros.....

Misión.....

.....

Visión.....

.....

## ANEXO 2

### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

Antes de contestar estas preguntas es necesario que sepa que toda la información proporcionada será tratada con absoluta discreción y confidencialidad.

#### DATOS

Edad.....

Lugar de nacimiento.....

Profesión u ocupación.....

Donde estudio o esta estudiando:.....

Cursos recibidos.....

Lugar donde recibió los cursos.....

Cuántos años trabaja en la empresa.....

¿Qué trabajo realiza?.....

¿Cuántas horas diarias trabaja?.....

#### PREGUNTAS

1. ¿Cómo describe su trabajo?
2. ¿Le gusta su trabajo? Si.... No....
3. ¿Qué tal se lleva con su jefe? Bien..... Regular..... Mal.... ¿por qué?
4. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
5. ¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo? Si.... No...  
¿por qué?
6. ¿Qué cosas son las que más le gustan en la vida?:
  - a) Vida de hogar.....
  - b) Deporte.....
  - c) Farra.....
  - d) Triunfos personales.....
  - e) Lucha y confrontación.....
  - f) Otra.....Cual.....
7. ¿Prefiere ser Querido o Temido?

8. Dos personas a las que más admira:
9. Dos personas a las que más repugna:
10. Dígame dos cualidades por las que quisiera que los demás le admiren:
11. Dígame dos conductas o hechos que le parecen los más vergonzosos:
12. ¿Cuáles son los dichos típicos entre amigos de la empresa?
13. Apodos de algunos compañeros:
14. Apodos de los jefes:
15. ¿Le gusta aprender cosas relacionadas a su trabajo? Si... No....¿por qué?
16. ¿Le gusta aprender otras cosas? Si.... No... ¿por qué?
17. ¿Existe espacio para socializar y recrearse dentro de la empresa?
18. ¿Tiene recuerdos agradables del trabajo? Si..... No.....
19. ¿Cómo obtuvo su puesto de trabajo?
20. ¿Cuando empezó a trabajar tuvo problemas para adaptarse al ambiente de trabajo? Si.... No..... ¿por qué?
21. ¿Qué facilitó su adaptación?
22. ¿Siente que su trabajo es estable? Si..... No..... ¿por qué?
23. ¿Se ha reconocido su trabajo de alguna forma?
24. ¿Por su buen desempeño a recibido incentivos económicos? Si.... No....
25. ¿Ha ascendido de puesto? Si..... No.....
26. ¿Cree que su sueldo está de acuerdo al trabajo que realiza? Si...No....  
¿por qué?
27. ¿Le agradaría que su salario varíe conforme a su desempeño en la empresa?
28. ¿Para aumentar su salario, qué aporte adicional haría a favor de la empresa?
29. ¿Qué tipo de contrato firmó con la empresa?
30. Se han formado dentro de la empresa sindicatos?
31. ¿Cuántos empleados pertenecen a esos grupos?
32. ¿Cree que es mejor trabajar solo o en grupo? ¿por qué?
33. ¿Cuando alguno de sus compañeros tiene problemas en sus tareas lo ayuda con gusto? Si.... No... ¿por qué?
34. ¿Es capacitado por la empresa? Si.... No.....
35. ¿Considera que el personal de la empresa está bien capacitado?

36. ¿Ofrece la empresa algún servicio de salud?
37. ¿Utiliza usted los implementos de seguridad que corresponden a su trabajo?
38. ¿Tiene conocimiento sobre las enfermedades profesionales que puede adquirir? Si..... No.....
39. ¿Cree que la situación económica del país ha afectado a la empresa? Si... No.... ¿por qué?
40. ¿Alguna vez se consulta la opinión de los empleados respecto a las decisiones de la empresa? Si.... No....
41. ¿Usted ha tenido la posibilidad de opinar para tomar una buena decisión?
42. ¿Considera que los jefes manejan la empresa: Bien.... Regular..... Mal.....?
43. ¿La empresa solicita su participación en eventos, reuniones, seminarios que se dictan para el mejoramiento? Si.... No.... ¿por qué?
44. ¿Ha participado alguna vez en el mejoramiento de los procesos de fabricación o de servicios para que la empresa sea más competitiva?
45. ¿Cree que la calidad en la producción es importante para la empresa? Si.... No... ¿por qué?
46. ¿Qué o quienes influyen en la calidad de los productos o servicios de la empresa?
47. ¿Cree que es necesario comprar nuevas máquinas? Si.... No.... ¿por qué?
48. ¿Puede expresarse libremente en la empresa? Si.... No..... ¿por qué?
49. ¿Existen buzones de sugerencia en la empresa? Si.... No.....
50. ¿Cuando se organiza eventos, reuniones o festejos en la empresa se siente a gusto? Si..... No.....
51. ¿Se han celebrado aquí?
- a) Misas.....
  - b) Bendiciones.....
  - c) Rifas.....
  - d) Campeonatos deportivos.....
  - e) Otros.... Cuales.....

## ANEXO 3

### ENTREVISTA PERSONAL CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR

Antes de contestar estas preguntas es necesario que sepa que toda la información proporcionada será tratada con absoluta discreción y confidencialidad.

#### DATOS

Edad.....

Lugar de nacimiento.....

Cargo:.....

Profesión:.....

Universidad o Institución superior que otorgo el título:  
.....

Cursos:.....

Maestrías:.....

Doctorados:.....

Idiomas que habla:.....

Donde estudio o esta estudiando:  
.....

Que nivel tiene:.....

Cuántos años trabaja en la empresa.....

Número de horas diarias que trabaja.....

#### PREGUNTAS

1. ¿Con dos adjetivos califique a su trabajo?
2. ¿Le gusta su trabajo?
3. ¿Considera que el trabajo que realiza es importante para la empresa?
4. ¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?
5. Qué son las cosas que más le gustan en la vida:
  - a) Vida de hogar
  - b) Deporte

- c) Farra
  - d) Triunfos personales
  - e) Lucha y confrontación
  - f) Otro
6. ¿Prefiere ser querido o temido?
  7. Dos personas a las que más admira:
  8. Dos personas a las que más repugna:
  9. Dígame dos cualidades por las que quisiera que los demás le admiren:
  10. Dígame dos conductas o hechos que le parecen los más vergonzosos:
  11. ¿Cuáles son los dichos típicos entre amigos de la empresa?
  12. Apodos de algunos compañeros:
  13. Apodos de los jefes:
  14. ¿Le gusta aprender cosas relacionadas a su trabajo? Si... No....
  15. ¿Le gusta aprender otras cosas? Si.... No... ¿por qué?
  16. ¿Qué tal se lleva con su jefe?
  17. ¿La autoridad se encuentra concentrada en una sola persona o en varias?
  18. ¿Conoce a los:
    - a) Dueños
    - b) Accionistas
    - c) Altos jefes de la empresa
  19. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
  20. ¿Socializa con sus jefes como con sus compañeros de trabajo?
  21. ¿Existe espacio para socializar y recrearse?
  22. ¿Se han producido conflictos entre los diferentes niveles jerárquicos?
  23. ¿Qué mecanismos se han empleado para solucionar estos conflictos?
  24. ¿Cómo obtuvo su puesto de trabajo?
  25. ¿Cuando entró a trabajar aquí usted se adaptó rápidamente al ambiente?
  26. ¿Qué factores influyeron a su proceso de adaptación?
  27. ¿Considera que su puesto de trabajo es estable?
  28. ¿Se ha reconocido su trabajo durante su permanencia aquí?
  29. ¿Ha recibido incentivos económicos debido a su buen desempeño dentro de la empresa?
  30. ¿Ha ascendido de puesto en esta empresa?

31. ¿Cree que si trabaja con esfuerzo será ascendido de puesto?
32. ¿Qué cargo cree que estaría capacitado en un futuro a ocupar?
33. ¿Considera que su salario está acorde con las actividades que realiza?
34. ¿Qué tipo de contrato firmó con la empresa?
35. ¿Se considera una persona autónoma que no necesita por lo general del apoyo de sus compañeros de trabajo?
36. ¿Usted opina que lo más importante dentro de la empresa es el individualismo o el trabajo en equipo?
37. ¿Es una persona con liderazgo?
38. ¿Se ha propiciado de alguna forma la solidaridad entre los empleados?
39. ¿Es usted una persona competitiva?
40. ¿Se ha trazado metas a lo largo de su vida?
41. ¿Qué manera cree que es más efectiva para conseguir sus aspiraciones:
  - a) Esfuerzo propio
  - b) Apoyo de los demás
  - c) Hacer trampa
  - d) Otro
42. ¿Es capacitado por la empresa?
43. ¿Considera que el personal de la empresa está bien capacitado?
44. ¿Usted opina que la situación económica del país ha afectado a la empresa?
45. Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los más importantes a la hora de tomar decisiones:
  - a) Calidad internacional.....
  - b) Exportación.....
  - c) Crecimiento, expansión.....
  - d) Protección del medio ambiente.....
  - e) Innovaciones tecnológicas.....
  - f) Capacitación del personal.....
  - g) Otros....Cuales:.....
46. ¿Cuáles son los responsables de manejar y tomar las decisiones?
47. ¿Estas personas asisten a diario?

48. ¿Alguna vez se ha consultado la opinión de los empleados respecto a las decisiones de la empresa?
49. ¿Cree que su nivel de participación en la toma de decisiones ha aumentado en los últimos meses o años?
50. ¿La empresa solicita su participación en eventos, reuniones, seminarios que involucran acciones para el mejoramiento?
51. ¿Tiene la posibilidad de participar en la mejora de un procedimiento o proceso, o métodos de trabajo?
52. ¿Los procedimientos de fabricación empleados son estandarizados?
53. ¿Cree que la calidad es lo más importante?
54. ¿Quiénes influyen más en la calidad?
55. ¿Se ha adquirido últimamente nuevos equipos, maquinaria de alta tecnología?
56. ¿Qué canales informales de comunicación se han establecido entre jefes y subordinados?
57. ¿Existen buzones de sugerencia en la empresa?
58. ¿Puede expresarse libremente en la empresa?
59. ¿En eventos, reuniones, festejos que organiza la empresa se siente a gusto?
60. ¿Alguna vez se han celebrado aquí?
- f) Misas.....
  - g) Bendiciones.....
  - h) Rifas.....
  - i) Campeonatos deportivos.....
  - j) Otros.... Cuales.....

## ANEXO 4

### ENTREVISTA A JEFES

Antes de contestar estas preguntas es necesario que sepa que toda la información proporcionada será tratada con absoluta discreción y confidencialidad.

#### DATOS

Edad.....

Lugar de nacimiento.....

Cargo:.....

Profesión:.....

Universidad o Institución superior que otorgo el título:  
.....

Cursos:.....

Maestrías:.....

Doctorados:.....

Idiomas que habla:.....

Donde estudio o esta estudiando:  
.....

Que nivel tiene:.....

Cuántos años trabaja aquí.....

Qué actividades están bajo su responsabilidad.....

Cuántas horas diarias trabaja.....

#### PREGUNTAS

1. Con dos adjetivos describa a su trabajo:
2. ¿Le gusta su trabajo?
3. ¿Tiene buenas relaciones con el personal?
4. ¿Prefiere ser querido o temido?
5. Dos personas a las que más admira:
6. Dos personas a las que más repugna:
7. Dígame dos cualidades por las que quisiera que los demás le admiren:

8. Dígame dos conductas o hechos que le parecen los más vergonzosos:
9. ¿Conoce los apodos de los empleados?
10. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
11. ¿Existe espacio para socializar entre los empleados?
12. ¿Se han producido conflictos entre los diferentes niveles jerárquicos?
13. ¿Que mecanismos se han empleado para resolver los conflictos?
14. ¿Se ha propiciado alguna vez la solidaridad entre los empleados?
15. ¿Cree que dentro de la empresa lo más importante es el individualismo o el trabajo en grupo?
16. ¿La procedencia de los empleados ha influido en que se propicie el individualismo o el colectivismo dentro de la organización?
17. ¿Se considera un buen líder?
18. ¿Cómo obtuvo su puesto de trabajo?
19. ¿Cuál es el procedimiento que sigue la empresa a la hora de contratar personal?
20. ¿Se da preferencia a los individuos provenientes de instituciones educativas de prestigio?
21. ¿Se tiene alguna preferencia con el lugar de nacimiento de los aspirantes a un puesto de trabajo?
22. ¿Cuáles son las 3 características más importantes que busca en un empleado?
23. ¿Qué tipo de contratos se firma con el personal?
24. ¿Considera que el personal está conforme con su remuneración?
25. ¿Existe mucha diferencia salarial de acuerdo al escalafón jerárquico?
26. ¿En qué porcentaje ha aumentado el salario del personal en los últimos años?
27. ¿Los empleados pertenecen a sindicatos o han formado uno dentro de la empresa?
28. ¿Considera que es necesaria la capacitación del personal?
29. ¿Qué ventajas y desventajas trae la capacitación del personal?
30. ¿Cree que los trabajadores exigen un mejor salario cuando son capacitados?
31. ¿Cuántos ascensos por años se dan dentro de la empresa?

32. ¿Se han ido a trabajar con la competencia los empleados capacitados?
33. ¿Alguna vez hubo la posibilidad que un competidor poderoso provoque el cierre de la empresa o la compra?
34. ¿Es usted una persona competitiva con grandes metas?
35. ¿Qué manera cree que es más efectiva para conseguir sus aspiraciones:
- e) Esfuerzo propio
  - f) Apoyo de los demás
  - g) Hacer trampa
  - h) Otro
36. ¿Qué son las cosas que más le gustan en la vida:
- g) Vida de hogar
  - h) Deporte
  - i) Farra
  - j) Triunfos personales
  - k) Lucha y confrontación
  - l) Otro
37. ¿Cuando los empleados se involucran directamente con el porvenir de la empresa incrementa su lealtad hacia esta?
38. ¿Debido a este involucramiento mejora la calidad y aumenta la productividad?
39. ¿Cree que si el salario estuviera en función del desempeño aumentaría la productividad?
40. ¿Cree que es importante la estandarización de los procedimientos de producción?
41. ¿Qué porcentaje de los empleados está directamente relacionado con las actividades de producción?
42. ¿La compra de nueva tecnología provocaría prescindir de algunos empleados?
43. ¿El número de empleados en los últimos años ha aumentado, disminuido o permanece igual?
44. ¿Usted cree que la calidad del producto final es importante porque influye en la imagen de la empresa?

45. ¿Qué o quienes influyen más en la calidad?
46. ¿Exportan sus productos o han pensado hacerlo?
47. ¿Qué certificaciones ha obtenido la empresa y cuáles desea obtener?
48. ¿En un futuro se desea expandir la empresa?
49. ¿Qué se toma en cuenta a la hora de decidir con quien hacer un negocio?
50. ¿De qué forma se aseguran que las entidades con las que negocian son serias?
51. ¿La empresa planifica cuidadosamente todo de manera de evitar imprevistos?
52. ¿La situación económica del país ha afectado a la empresa?
53. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los más importantes a la hora de tomar decisiones?:
  - a) Calidad internacional.....
  - b) Exportación.....
  - c) Crecimiento, expansión.....
  - d) Protección del medio ambiente.....
  - e) Innovaciones tecnológicas.....
  - f) Capacitación del personal.....
  - g) Otros....Cuales:.....
54. ¿Cuáles son los responsables de tomar las decisiones en la empresa?
55. ¿La autoridad se encuentra concentrada en una sola persona o en varias?
56. ¿Son influenciadas estas decisiones por los socios accionistas?
57. ¿Tiene la empresa un modelo a seguir?
58. ¿Se preocupa la empresa de la protección del medio ambiente?
59. ¿Los empleados se pueden expresar libremente?
60. ¿Qué canales informales de comunicación se han establecido entre jefes y subordinados?
61. ¿Existen buzones de sugerencia en la empresa?
62. ¿Qué factores influyen para que la empresa se modernice?
63. ¿Ha influido la historia del país en el desarrollo de la empresa?

64. ¿Se manifiestan las tradiciones ecuatorianas cuando se organizan eventos, reuniones, festejos?
65. ¿Cree que en la empresa los rasgos culturales ecuatorianos rigen el comportamiento de los miembros?
66. ¿Las creencias, tradiciones, mitos de la cultura ecuatoriana influyen o han influido en el proceso de modernización en comparación con países industrializados?
67. ¿La combinación de tradición con alta tecnología (modernización) se ha puesto en marcha para el mejoramiento y crecimiento de la empresa?
68. ¿Alguna vez se han celebrado en la empresa:
- k) Misas.....
  - l) Bendiciones.....
  - m) Rifas.....
  - n) Campeonatos deportivos.....
  - o) Otros.... Cuales.....

## ANEXO 5

### COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE PREGUNTAS IGUALES PARA TODOS

#### REENCAUCHADORA



Figura a.1 Pregunta 1

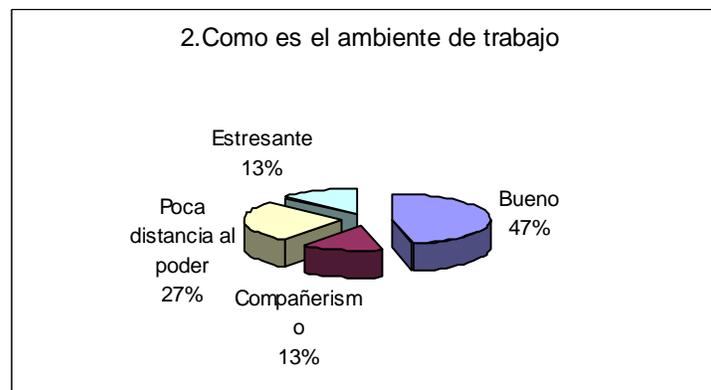
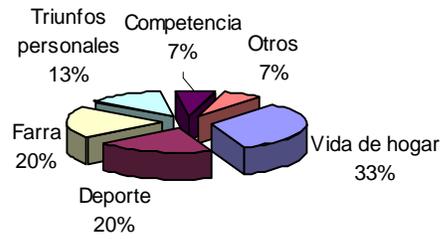


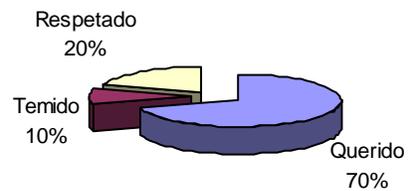
Figura a.2 Pregunta 2

### 3. Qué cosas le gustan más en la vida



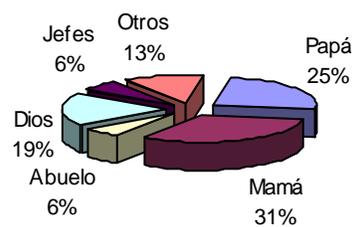
**Figura a.3 Pregunta 3**

### 4. Prefiere ser querido o temido

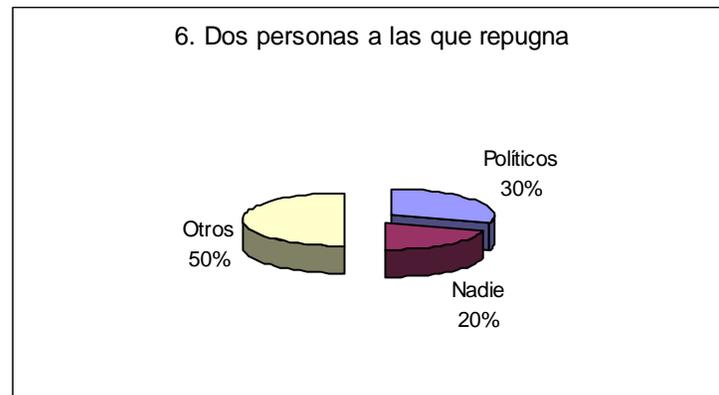


**Figura a.4 Pregunta 4**

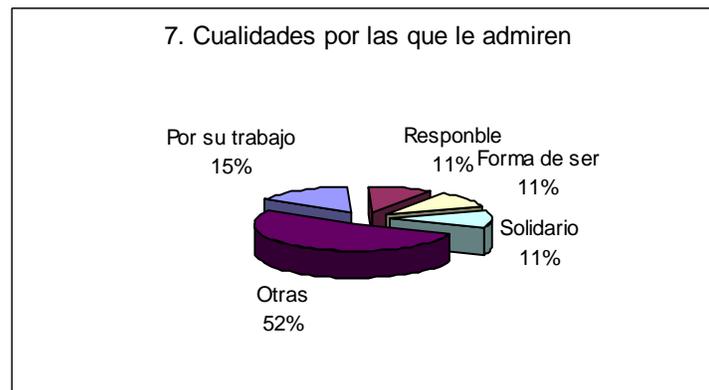
### 5. Dos personas a las que admire



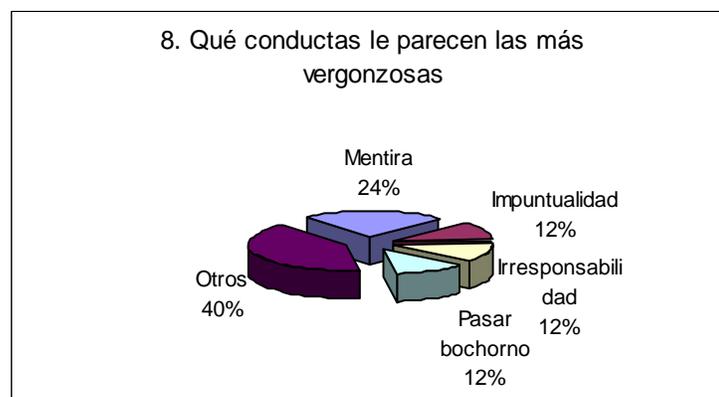
**Figura a.5 Pregunta 5**



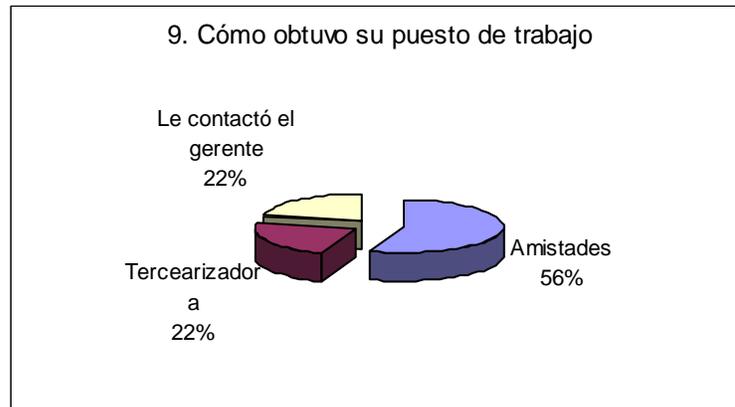
**Figura a.6 Pregunta 6**



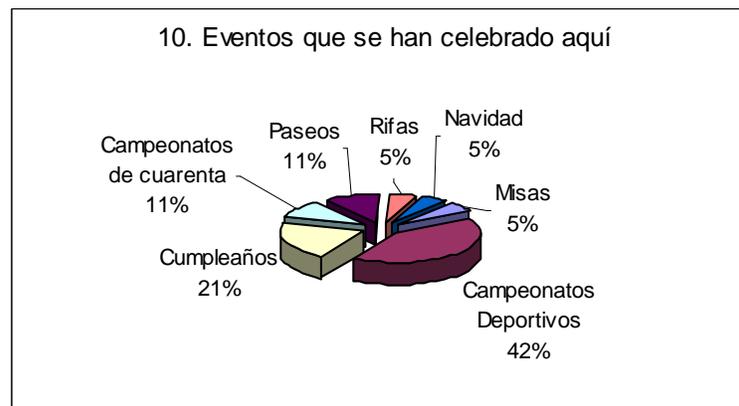
**Figura a.7 Pregunta 7**



**Figura a.8 Pregunta 8**



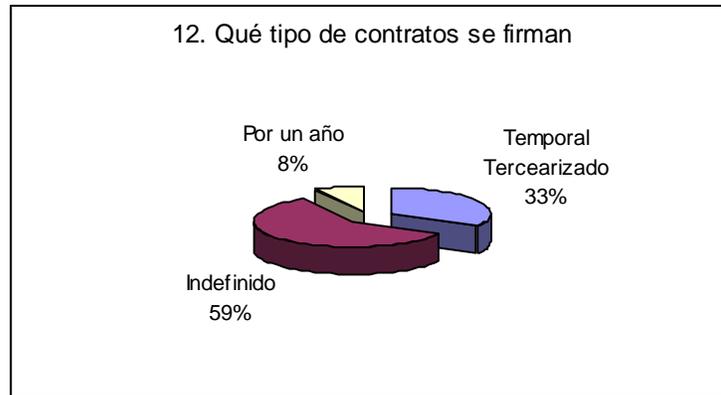
**Figura a.9 Pregunta 9**



**Figura a.10 Pregunta 10**



**Figura a.11 Pregunta 11**



**Figura a.12 Pregunta 12**

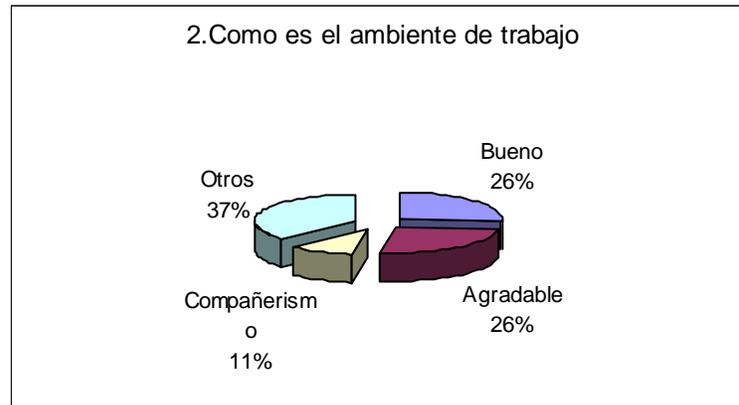


**Figura a.13 Pregunta 13**

## METALMECÁNICA



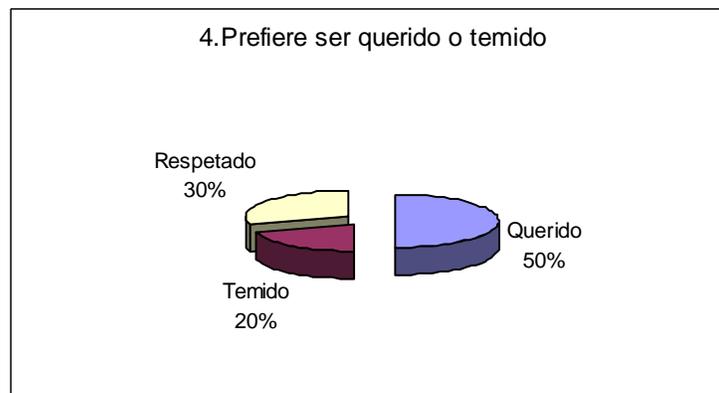
**Figura a.14 Pregunta 1**



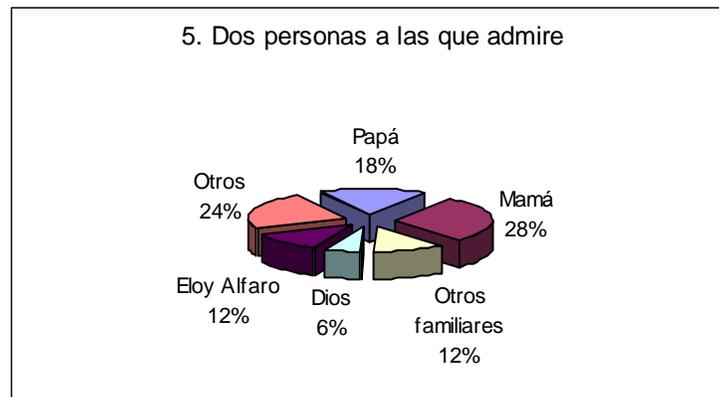
**Figura a.15 Pregunta 12**



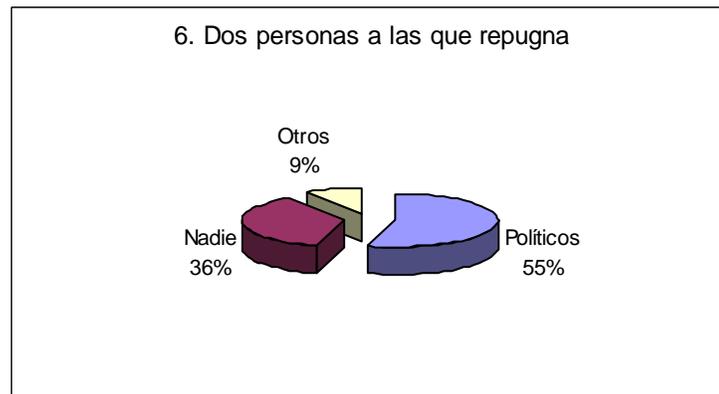
**Figura a.16 Pregunta 3**



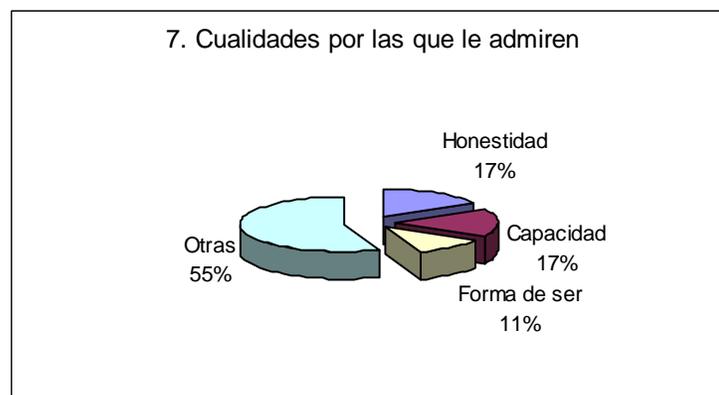
**Figura a.17 Pregunta 4**



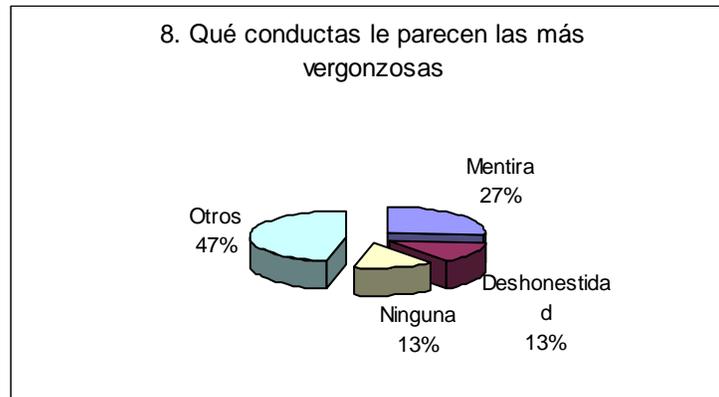
**Figura a.18 Pregunta 5**



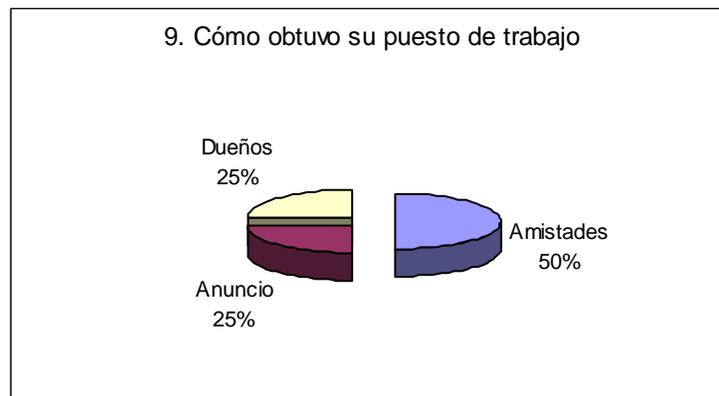
**Figura a.19 Pregunta 6**



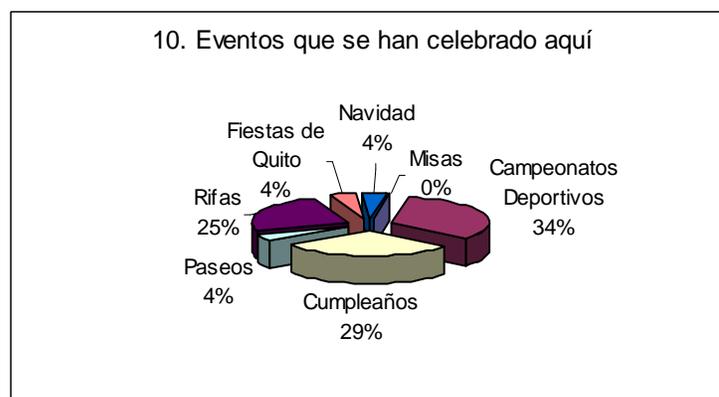
**Figura a.20 Pregunta 7**



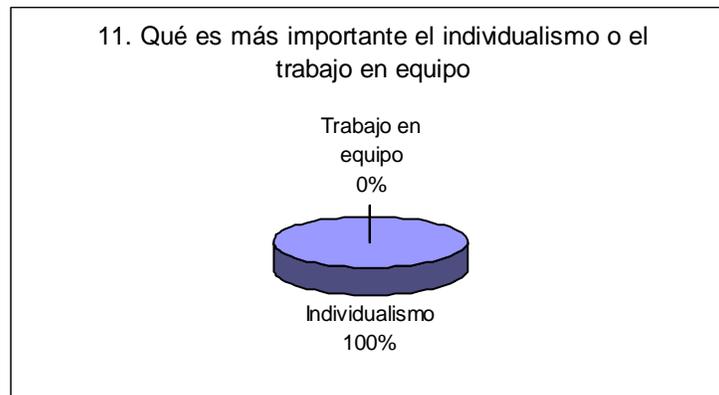
**Figura a.21 Pregunta 8**



**Figura a.22 Pregunta 9**



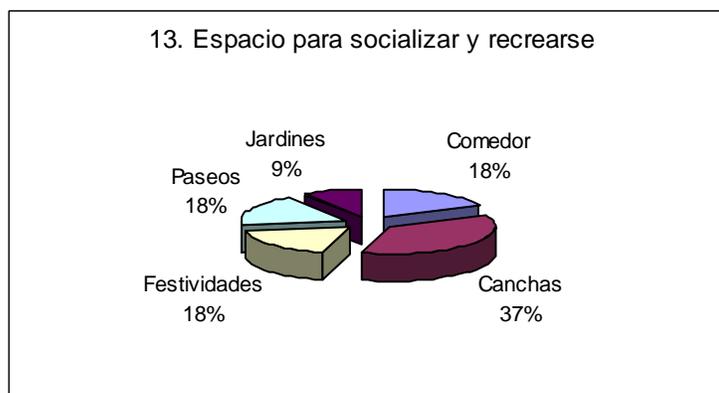
**Figura a.23 Pregunta 10**



**Figura a.24 Pregunta 11**

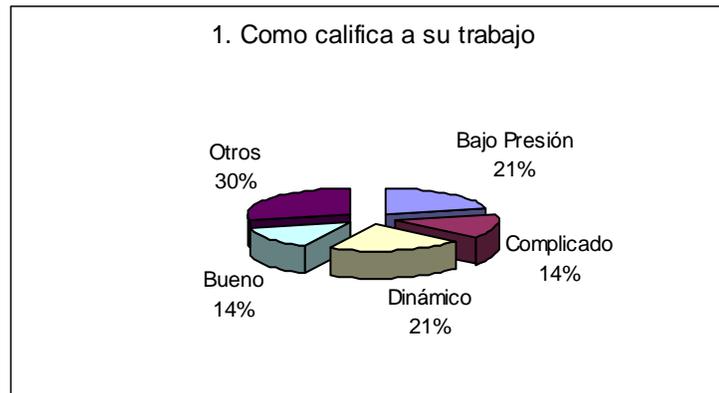


**Figura a.25 Pregunta 12**

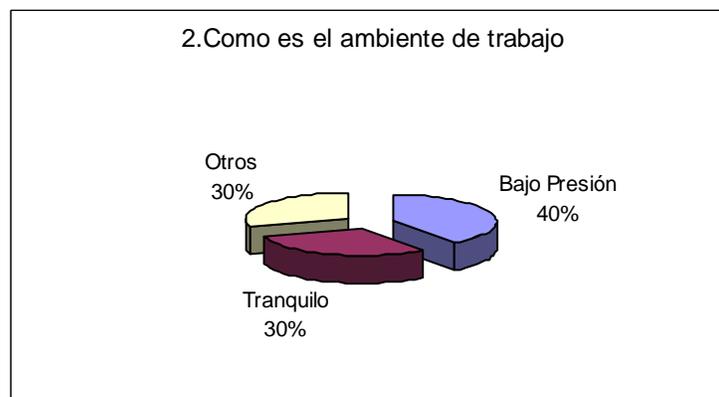


**Figura a.26 Pregunta 13**

## SERVICIOS INDUSTRIALES



**Figura a.27 Pregunta 1**



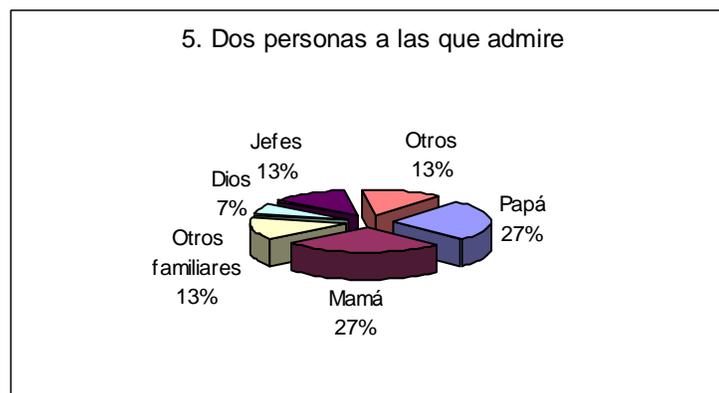
**Figura a.28 Pregunta 2**



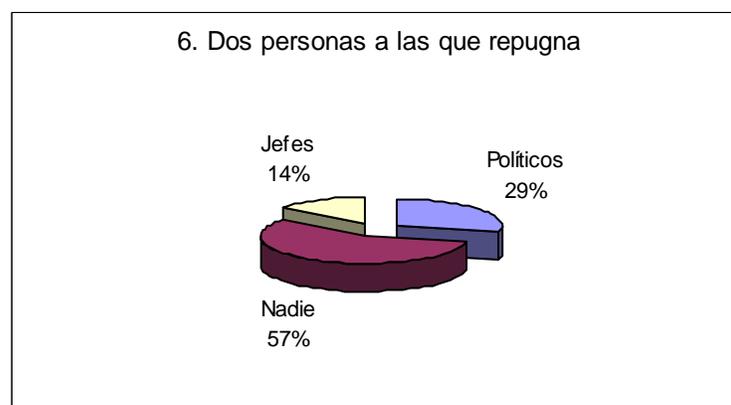
**Figura a.29 Pregunta 3**



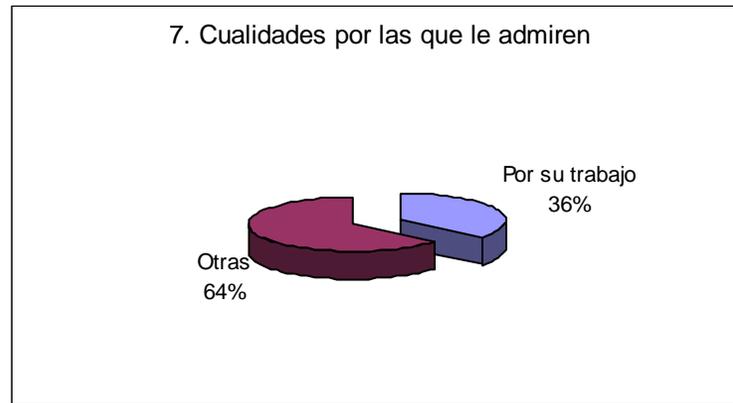
**Figura a.30 Pregunta 4**



**Figura a.31 Pregunta 5**



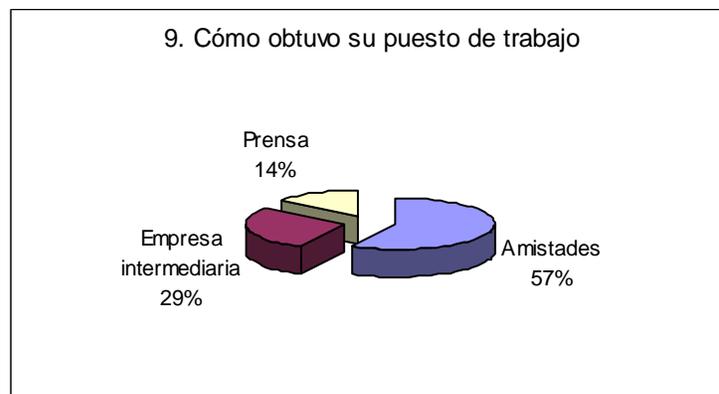
**Figura a.32 Pregunta 6**



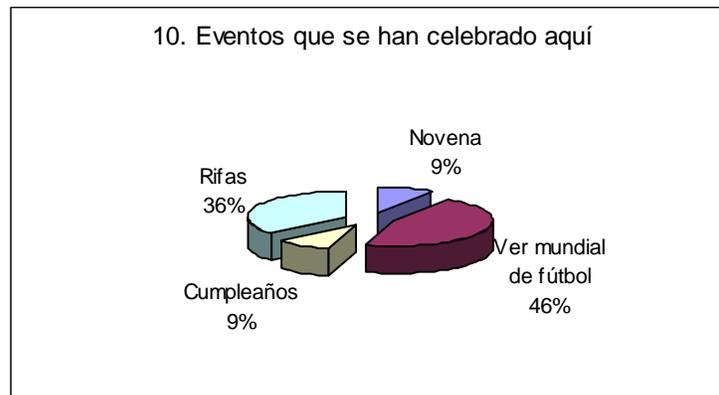
**Figura a.33 Pregunta 7**



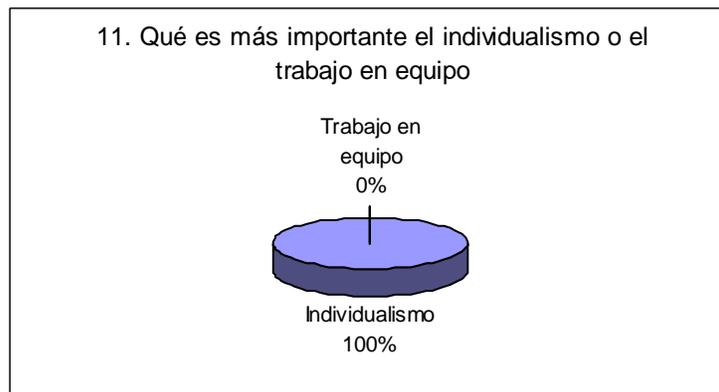
**Figura a.34 Pregunta 8**



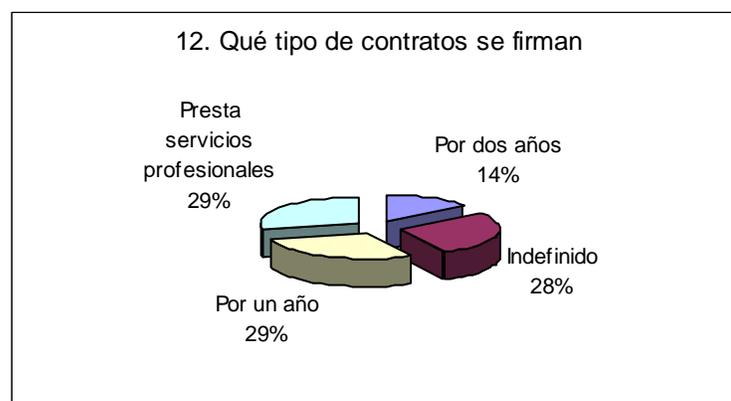
**Figura a.35 Pregunta 9**



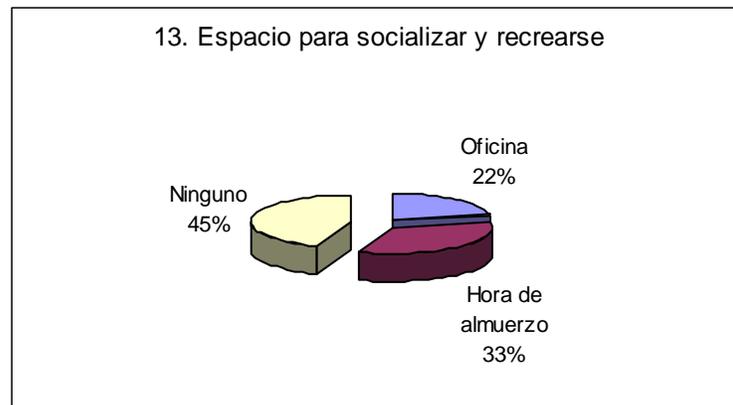
**Figura a.36 Pregunta 10**



**Figura a.37 Pregunta 11**



**Figura a.38 Pregunta 12**

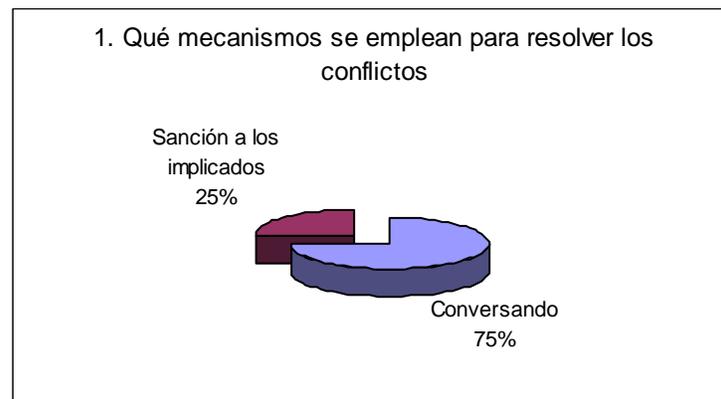


**Figura a.39 Pregunta 13**

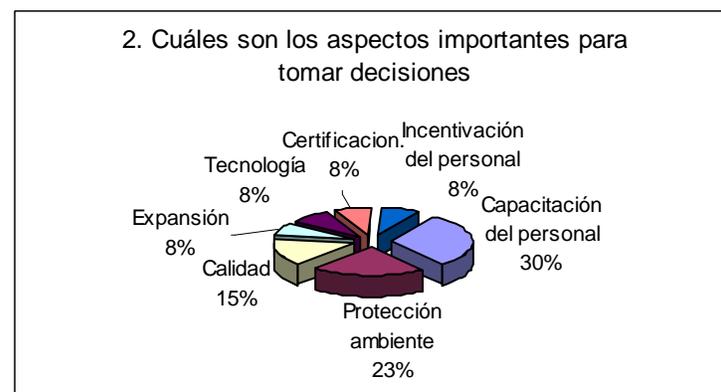
## ANEXO 6

### COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE PREGUNTAS IGUALES DE JEFES-INSTRUCCIÓN SUPERIOR

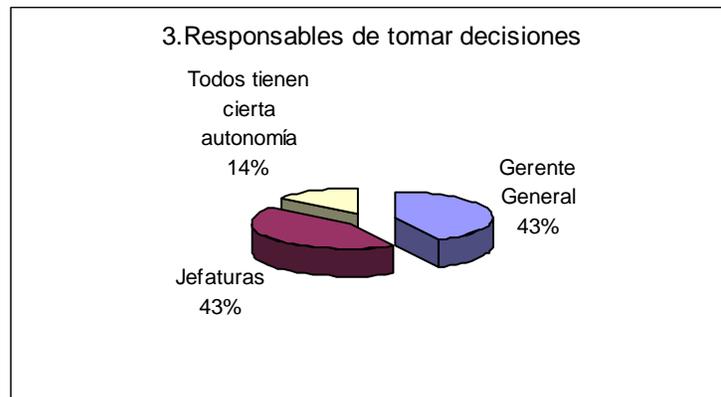
#### RENOVALLANTA



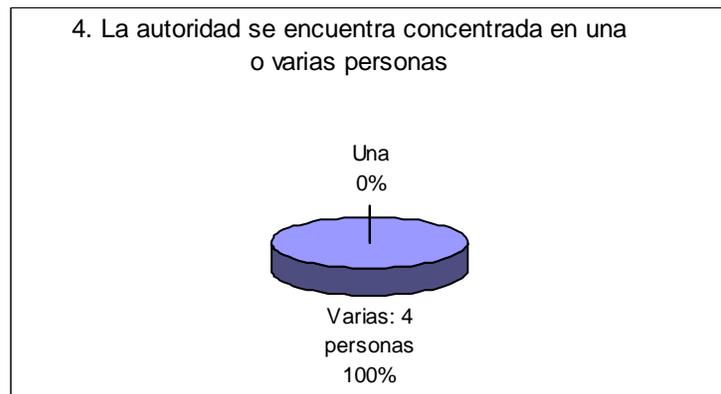
**Figura a.40 Pregunta 1**



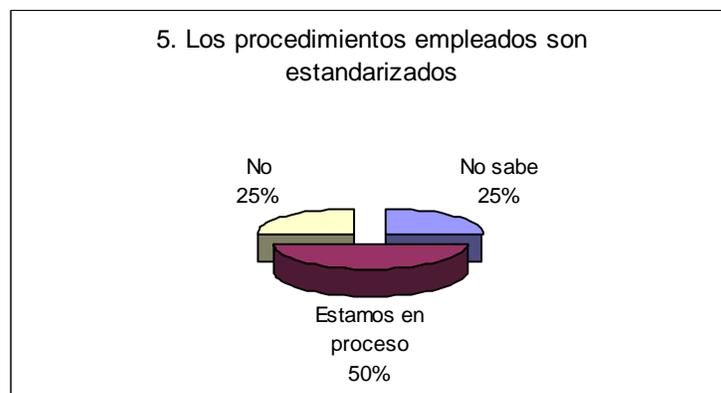
**Figura a.41 Pregunta 2**



**Figura a.42 Pregunta 3**



**Figura a.43 Pregunta 4**

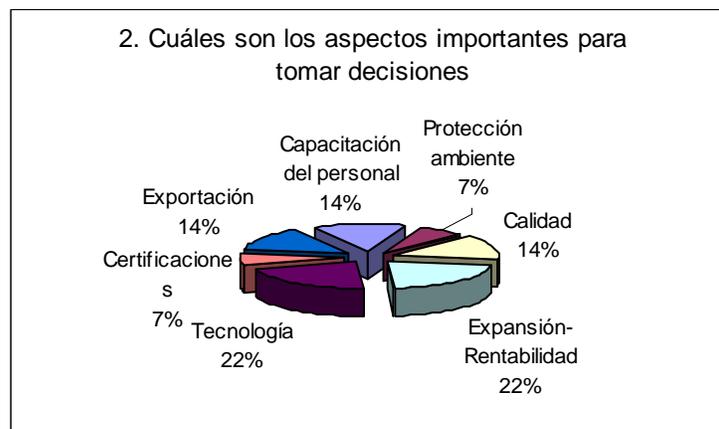


**Figura a.44 Pregunta 5**

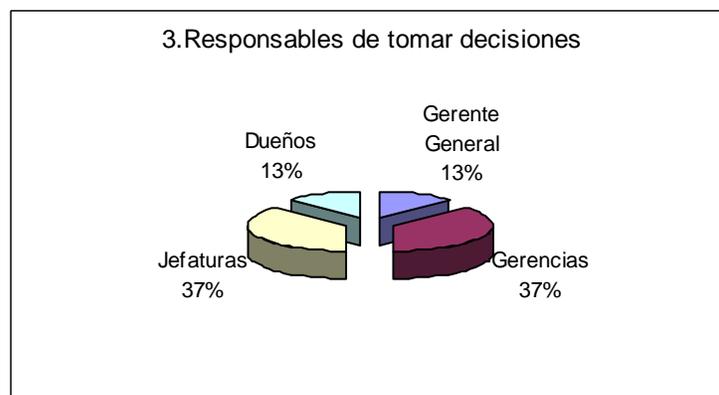
## METALMECÁNICA



**Figura a.45 Pregunta 1**



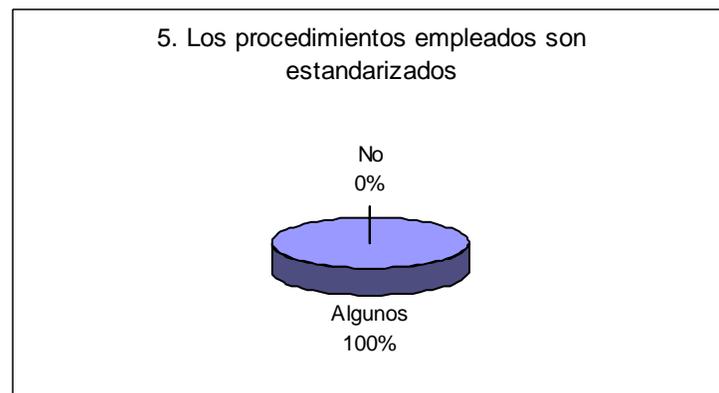
**Figura a.46 Pregunta 2**



**Figura a.47 Pregunta 3**



**Figura a.48 Pregunta 4**

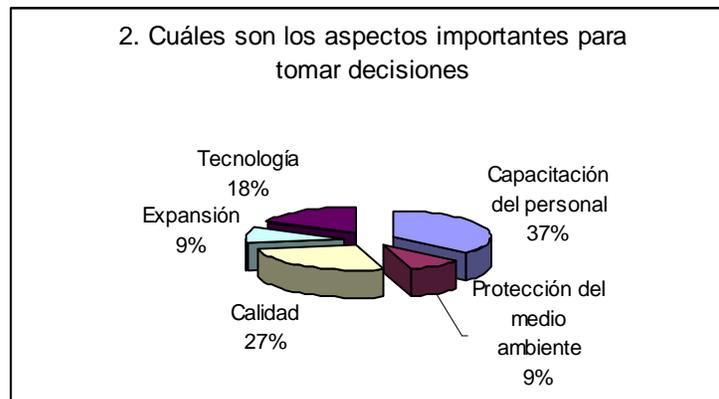


**Figura a.49 Pregunta 5**

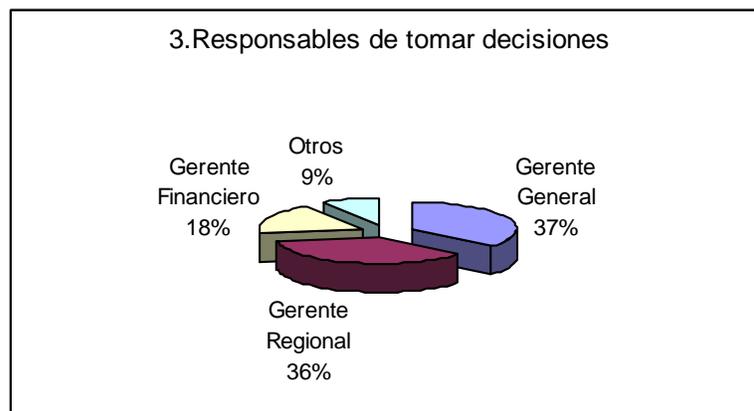
## SERVICIOS INDUSTRIALES



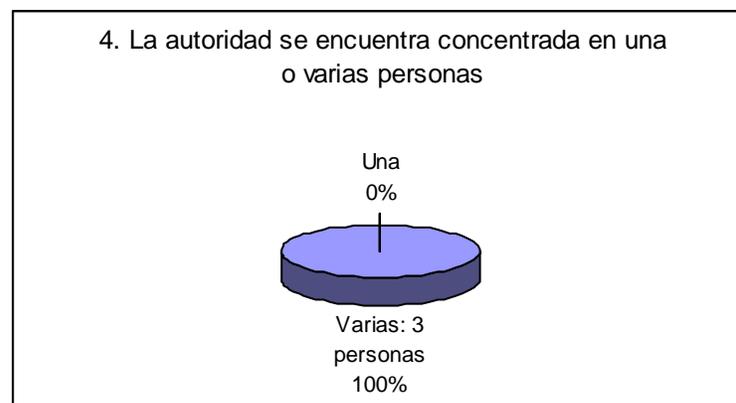
**Figura a.50 Pregunta 1**



**Figura a.51 Pregunta 2**



**Figura a.52 Pregunta 3**



**Figura a.53 Pregunta 4**



**Figura a.54 Pregunta 5**

## ANEXO 7

### COMPARACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS 3 EMPRESAS

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES

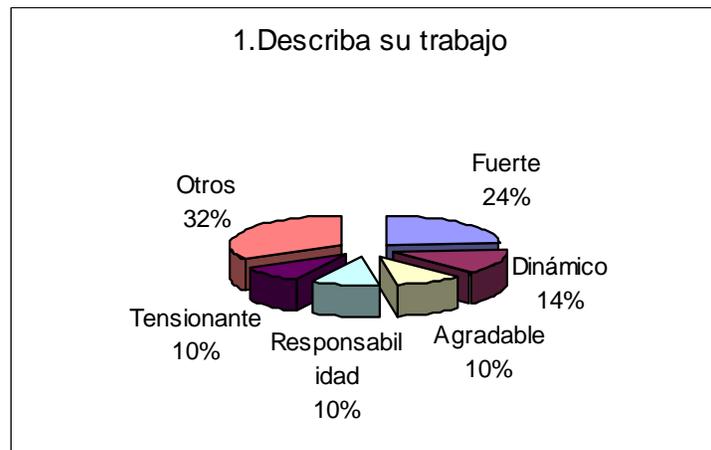


Figura a.55 Pregunta 1

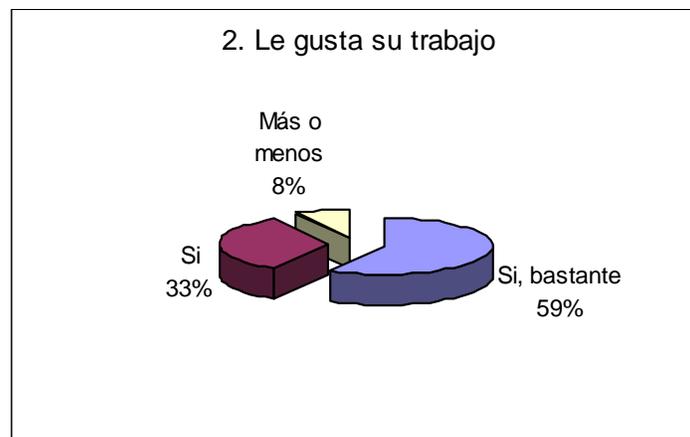
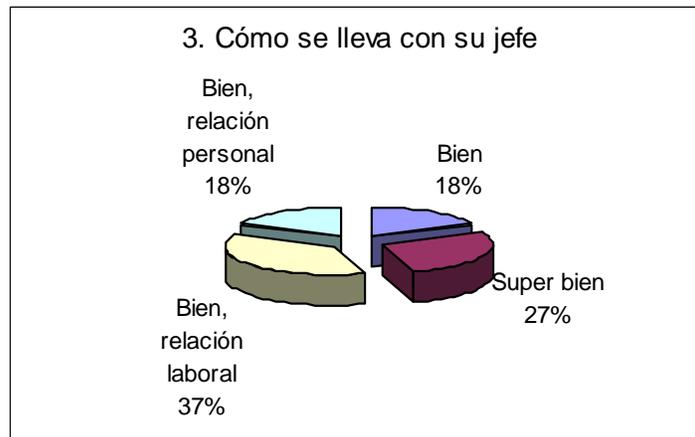
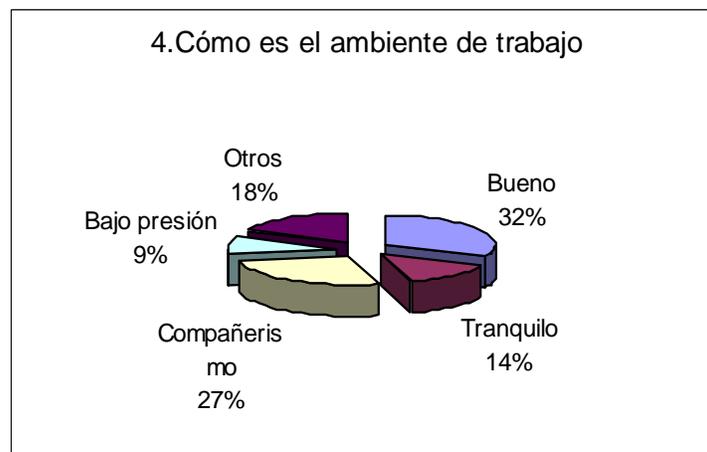


Figura a.56 Pregunta 2



**Figura a.57 Pregunta 3**



**Figura a.58 Pregunta 4**



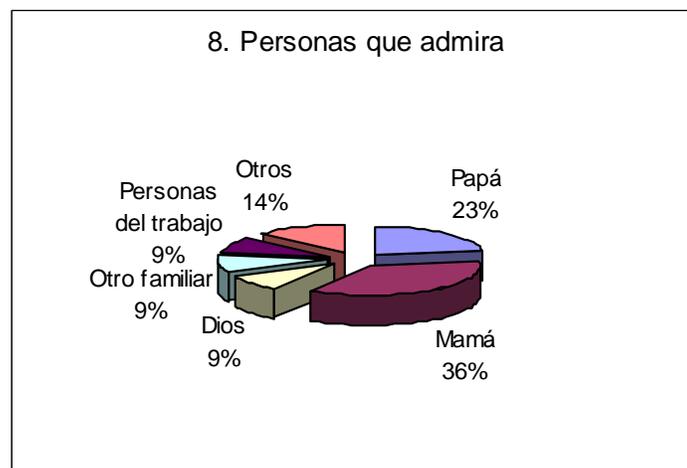
**Figura a.59 Pregunta 5**



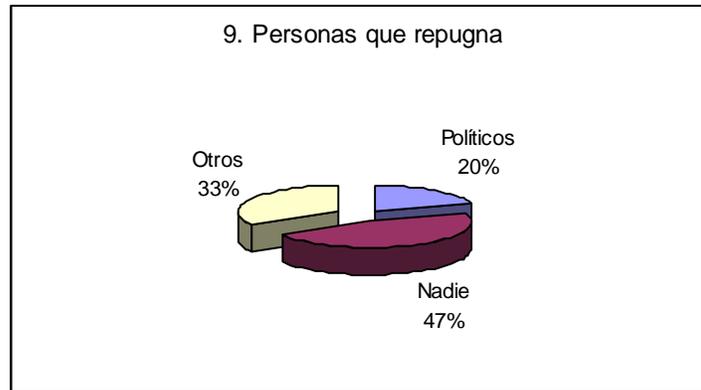
**Figura a.60 Pregunta 6**



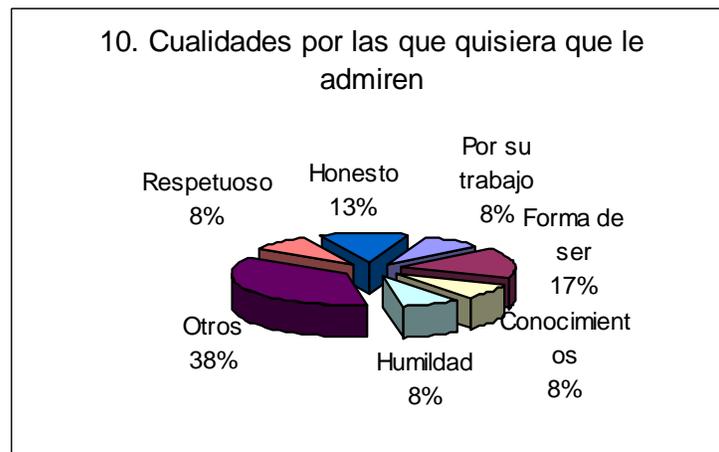
**Figura a.61 Pregunta 7**



**Figura a.62 Pregunta 8**



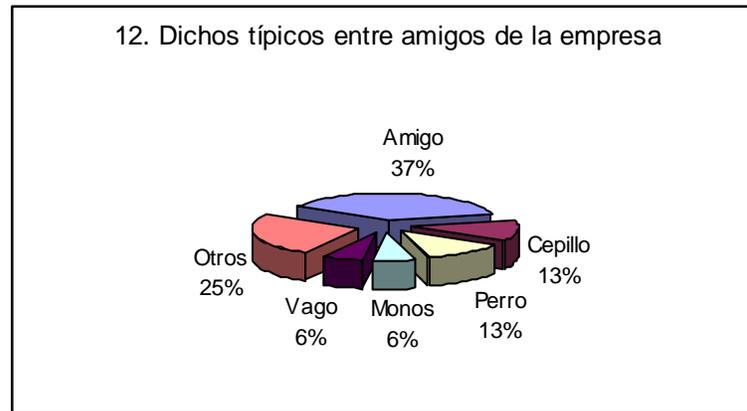
**Figura a.63 Pregunta 9**



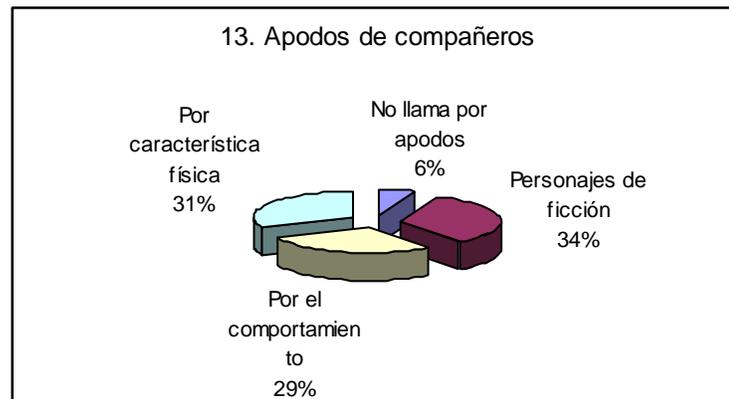
**Figura a.64 Pregunta 10**



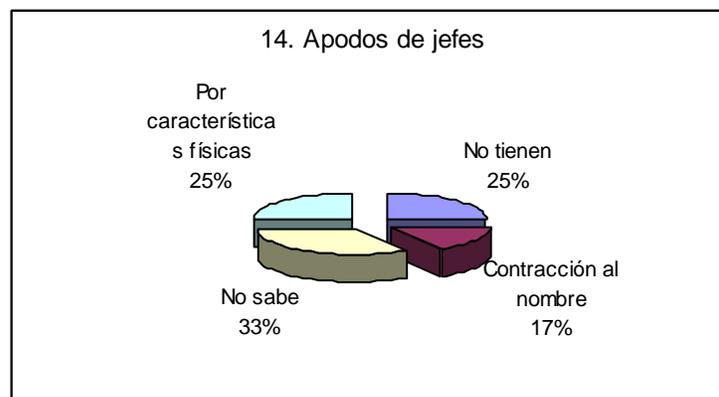
**Figura a.65 Pregunta 11**



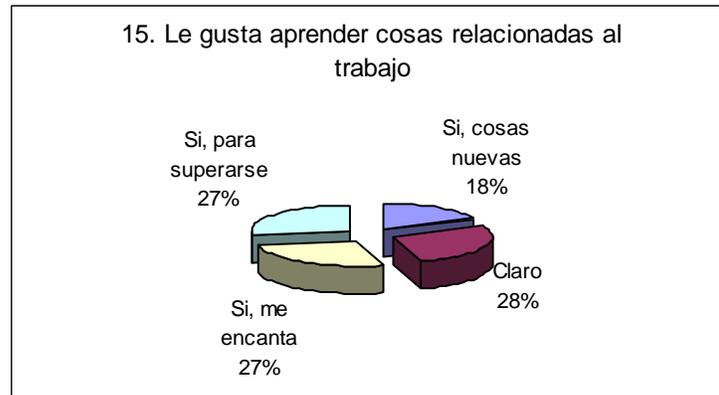
**Figura a.66 Pregunta 12**



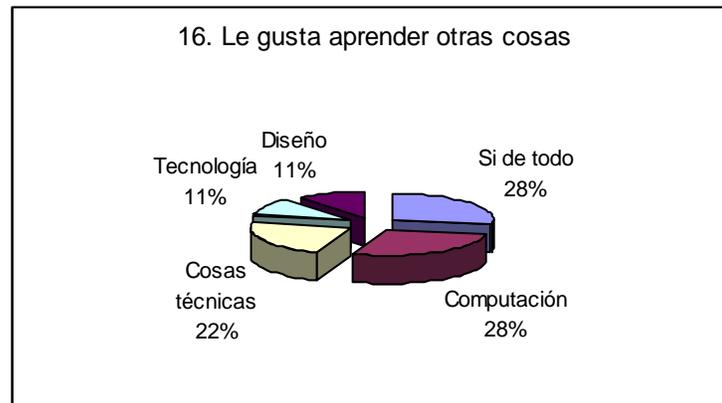
**Figura a.67 Pregunta 13**



**Figura a.68 Pregunta 14**



**Figura a.69 Pregunta 15**



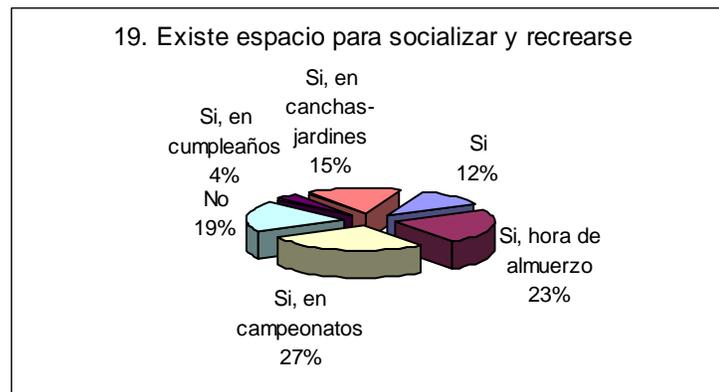
**Figura a.70 Pregunta 16**



**Figura a.71 Pregunta 17**



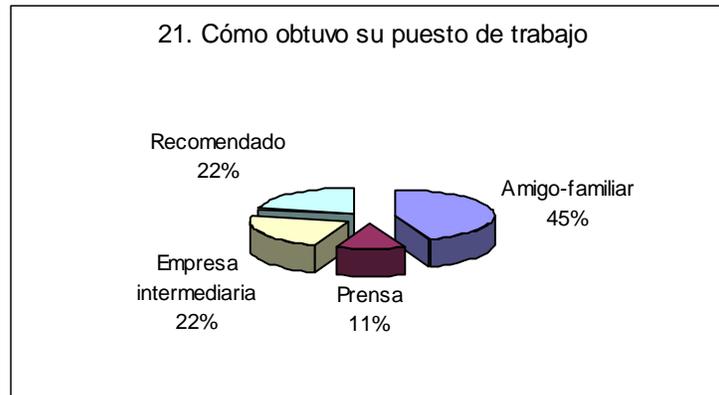
**Figura a.72 Pregunta 18**



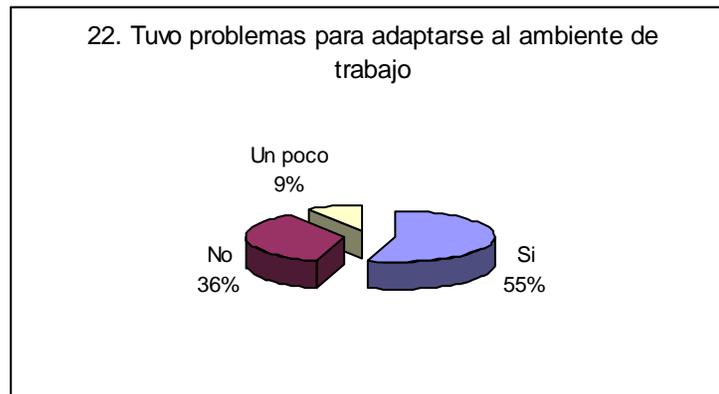
**Figura a.73 Pregunta 19**



**Figura a.74 Pregunta 20**



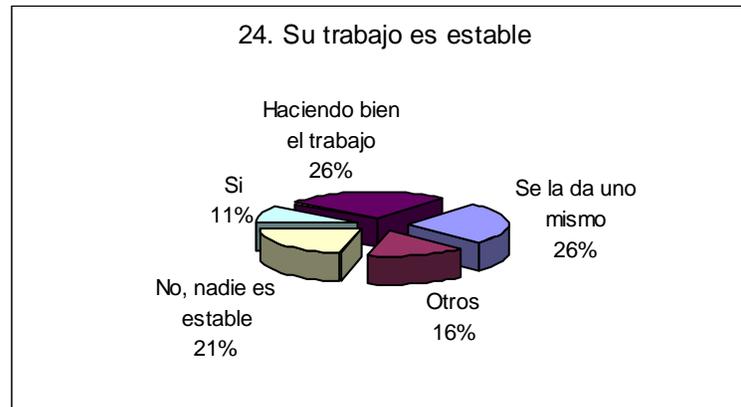
**Figura a.75 Pregunta 21**



**Figura a.76 Pregunta 22**



**Figura a.77 Pregunta 23**



**Figura a.78 Pregunta 24**



**Figura a.79 Pregunta 25**



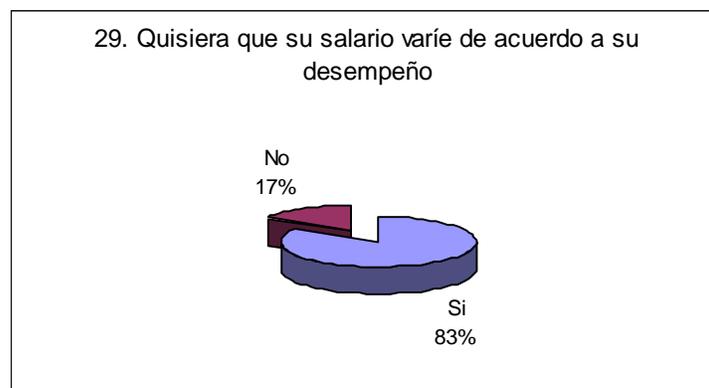
**Figura a.80 Pregunta 26**



**Figura a.81 Pregunta 27**



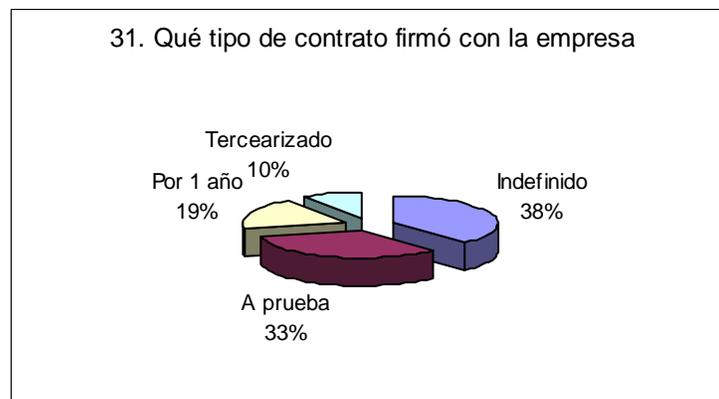
**Figura a.82 Pregunta 28**



**Figura a.83 Pregunta 29**



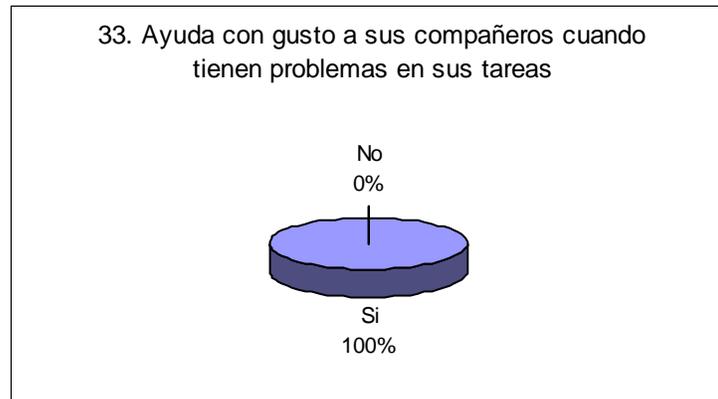
**Figura a.84 Pregunta 30**



**Figura a.85 Pregunta 31**



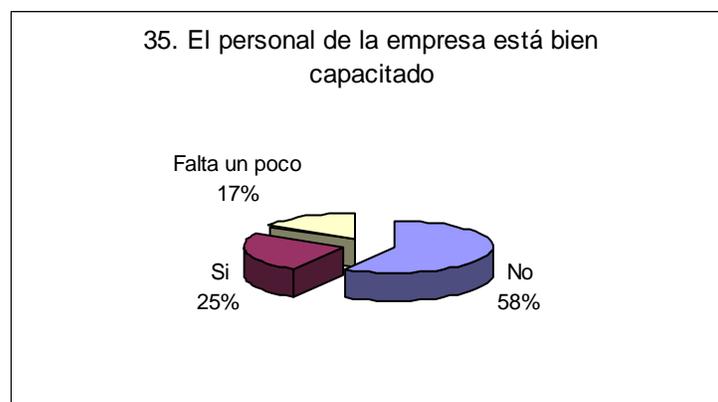
**Figura a.86 Pregunta 32**



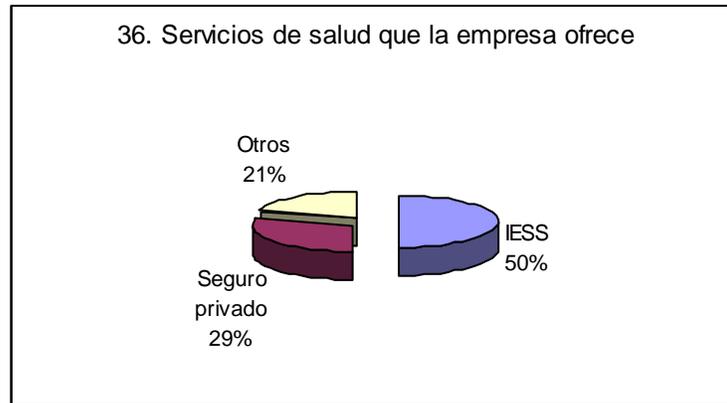
**Figura a.87 Pregunta 33**



**Figura a.88 Pregunta 34**



**Figura a.89 Pregunta 35**



**Figura a.90 Pregunta 36**



**Figura a.91 Pregunta 37**



**Figura a.92 Pregunta 38**



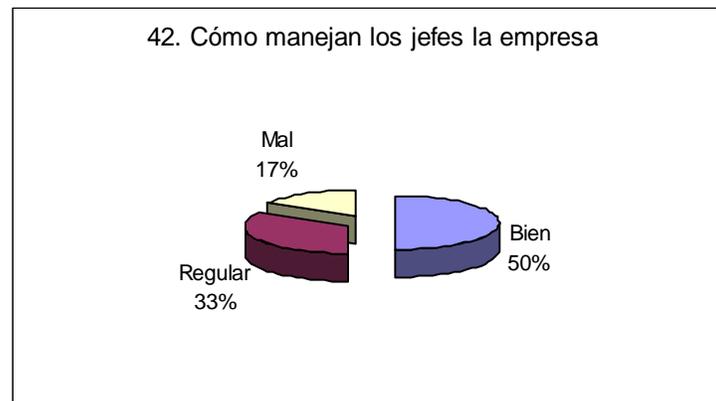
**Figura a.93 Pregunta 39**



**Figura a.94 Pregunta 40**



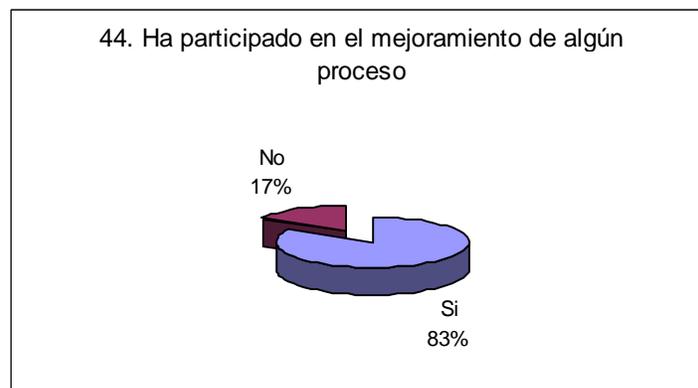
**Figura a.95 Pregunta 41**



**Figura a.96 Pregunta 42**



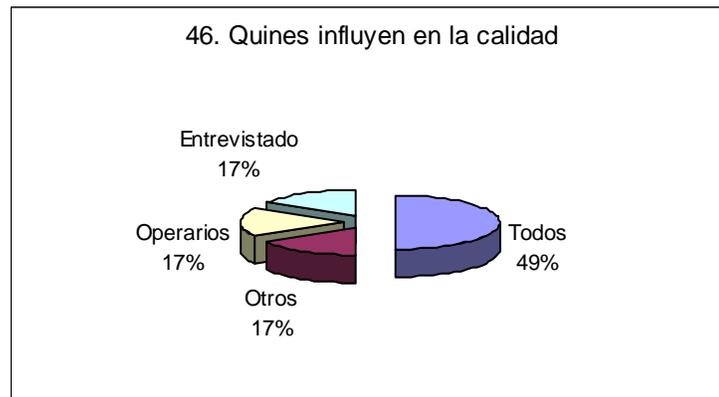
**Figura a.97 Pregunta 43**



**Figura a.98 Pregunta 44**



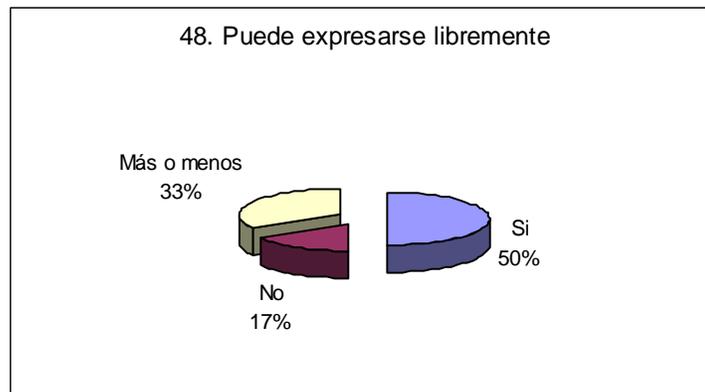
**Figura a.99 Pregunta 45**



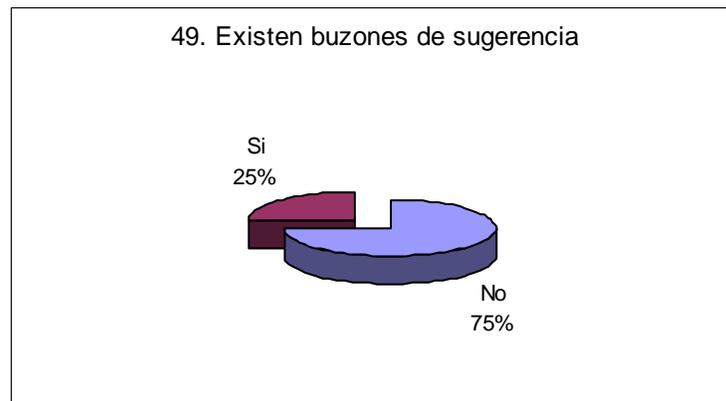
**Figura a.100 Pregunta 46**



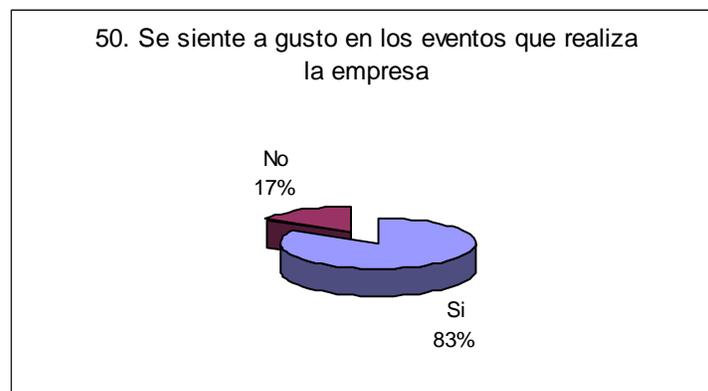
**Figura a.101 Pregunta 47**



**Figura a.102 Pregunta 48**



**Figura a.103 Pregunta 49**

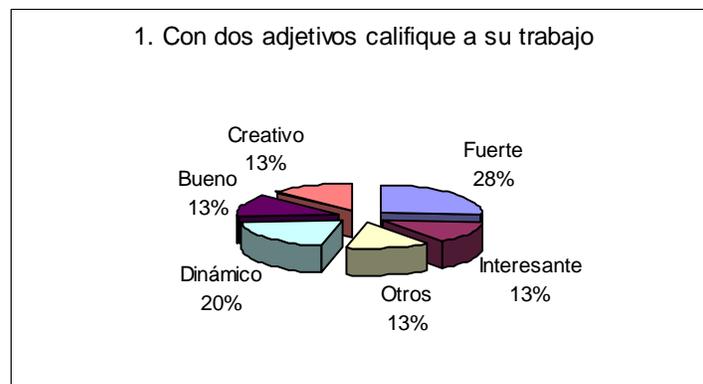


**Figura a.104 Pregunta 50**



**Figura a.105 Pregunta 51**

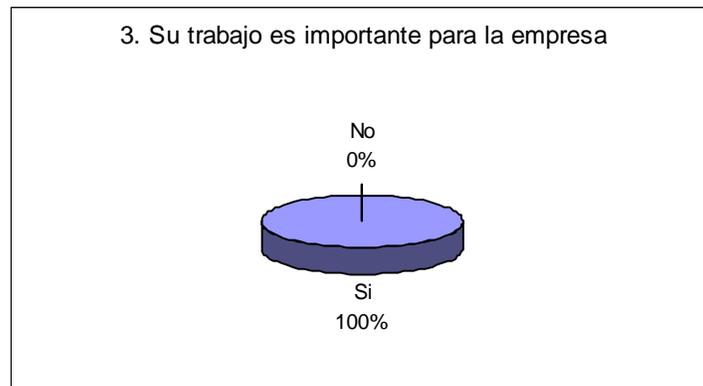
## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR



**Figura a.106 Pregunta 1**



**Figura a.107 Pregunta 2**



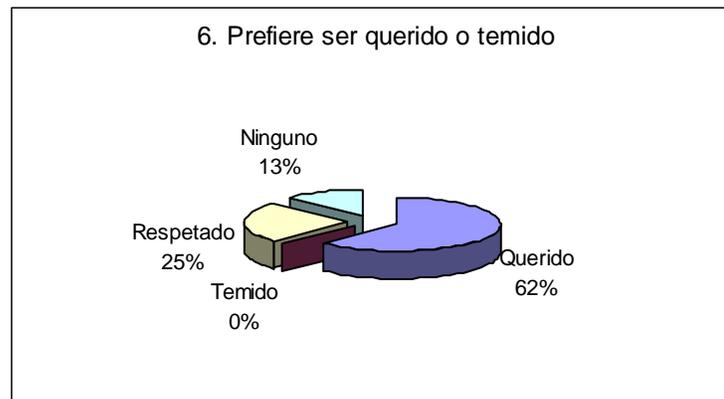
**Figura a.108 Pregunta 3**



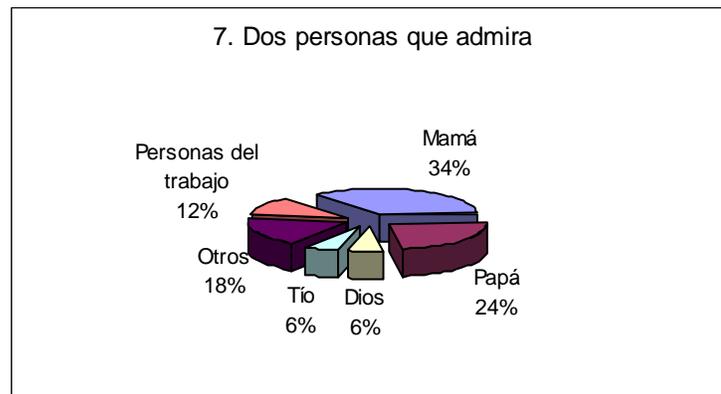
**Figura a.109 Pregunta 4**



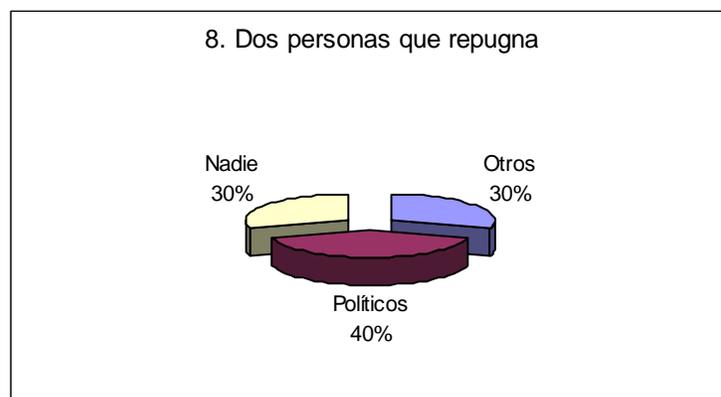
**Figura a.110 Pregunta 5**



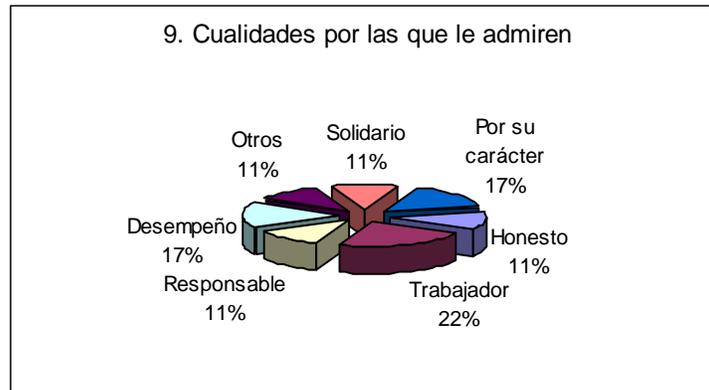
**Figura a.111 Pregunta 6**



**Figura a.112 Pregunta 7**



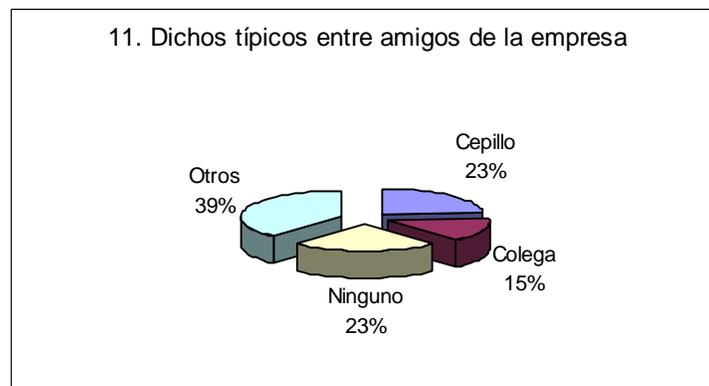
**Figura a.113 Pregunta 8**



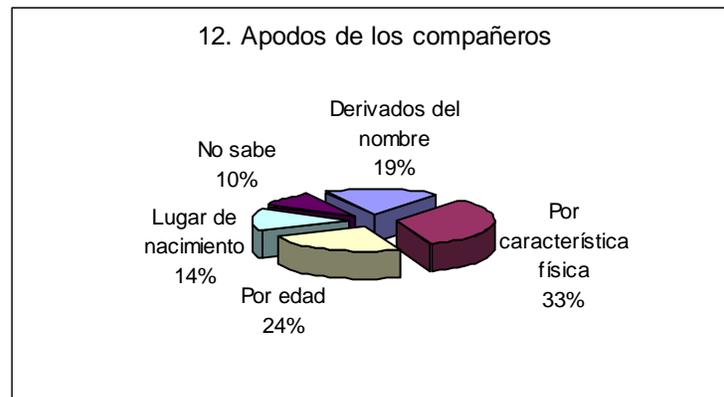
**Figura a.114 Pregunta 9**



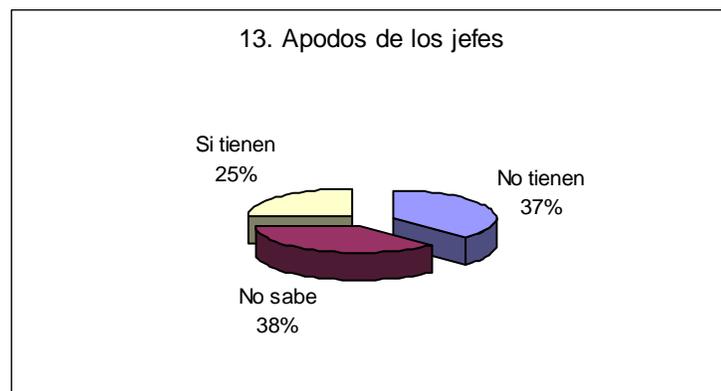
**Figura a.115 Pregunta 10**



**Figura a.116 Pregunta 11**



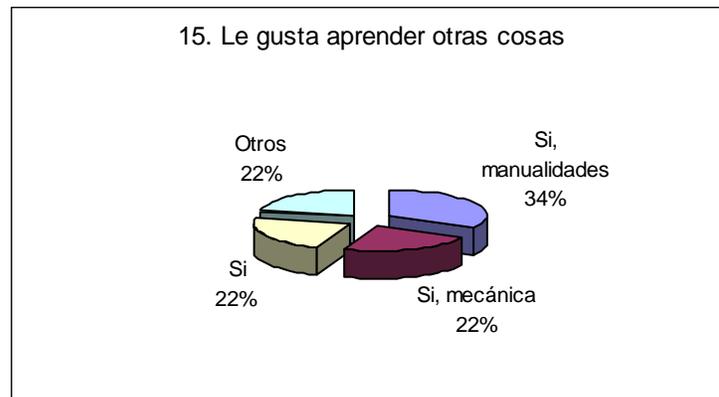
**Figura a.117 Pregunta 12**



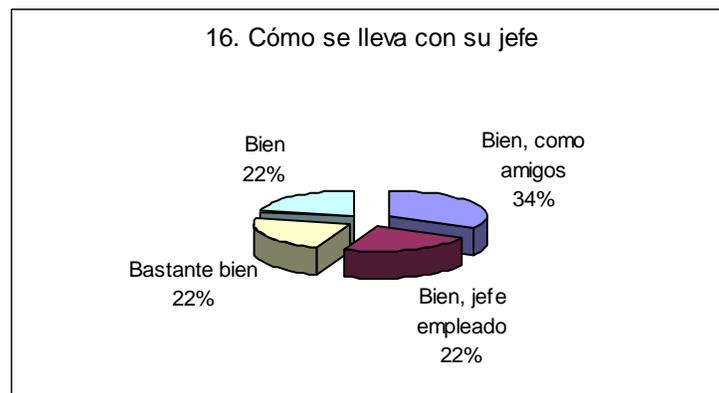
**Figura a.118 Pregunta 13**



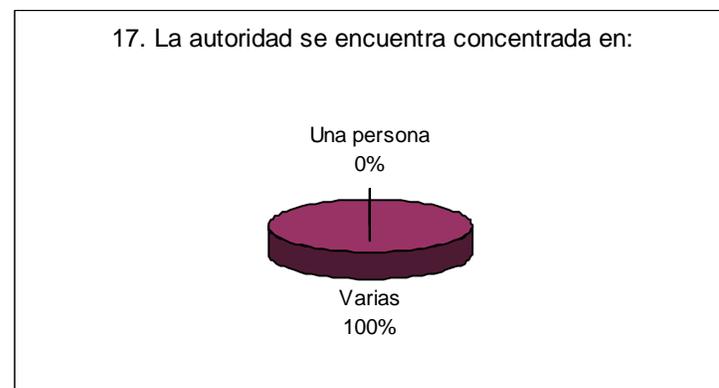
**Figura a.119 Pregunta 14**



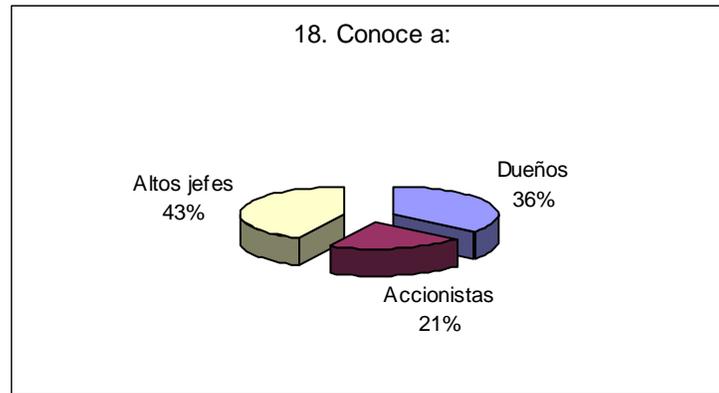
**Figura a.120 Pregunta 15**



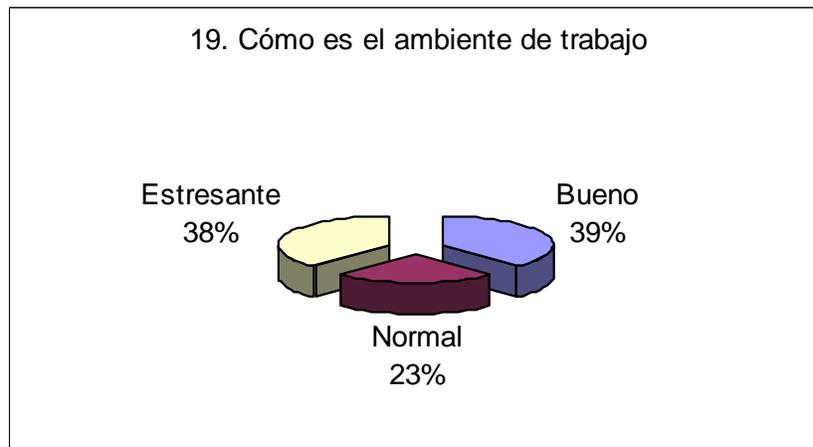
**Figura a.121 Pregunta 16**



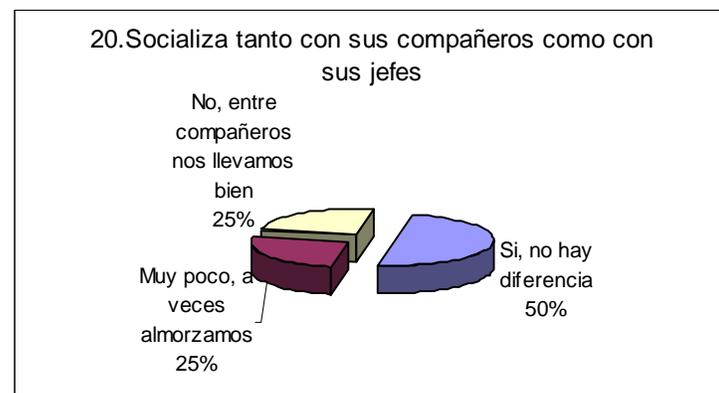
**Figura a.122 Pregunta 17**



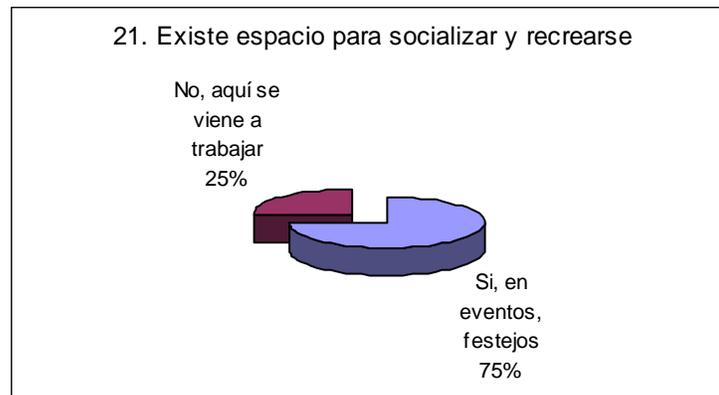
**Figura a.123 Pregunta 18**



**Figura a.124 Pregunta 19**



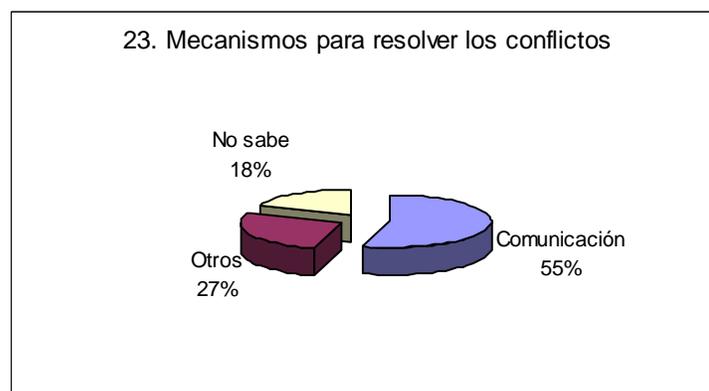
**Figura a.125 Pregunta 20**



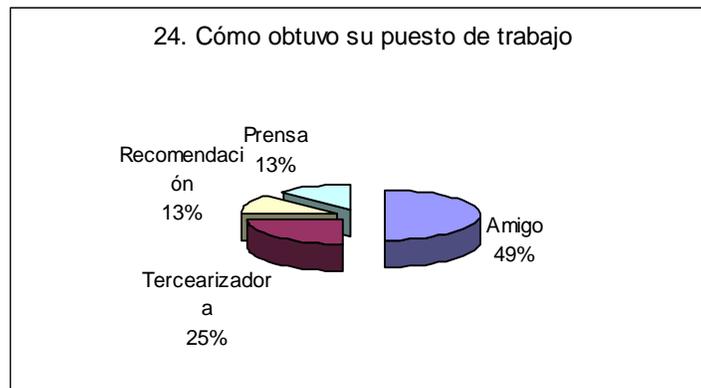
**Figura a.126 Pregunta 21**



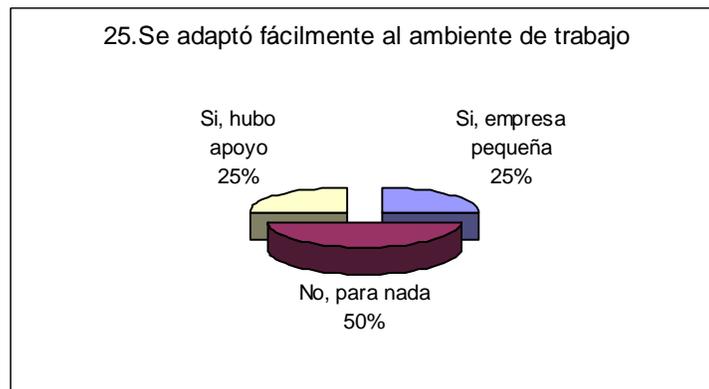
**Figura a.127 Pregunta 22**



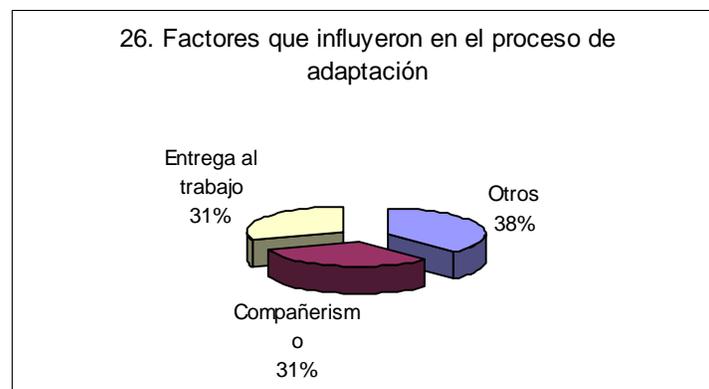
**Figura a.128 Pregunta 23**



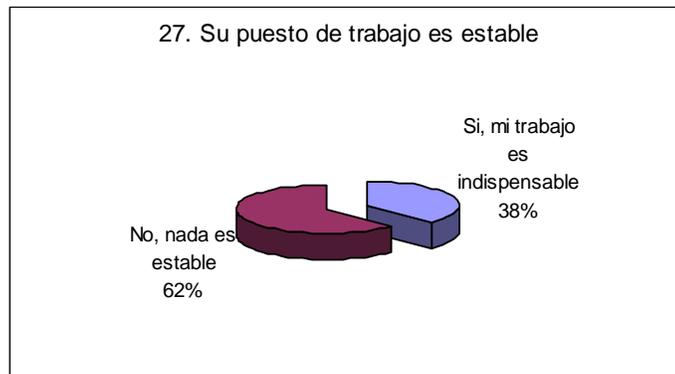
**Figura a.129 Pregunta 24**



**Figura a.130 Pregunta 25**



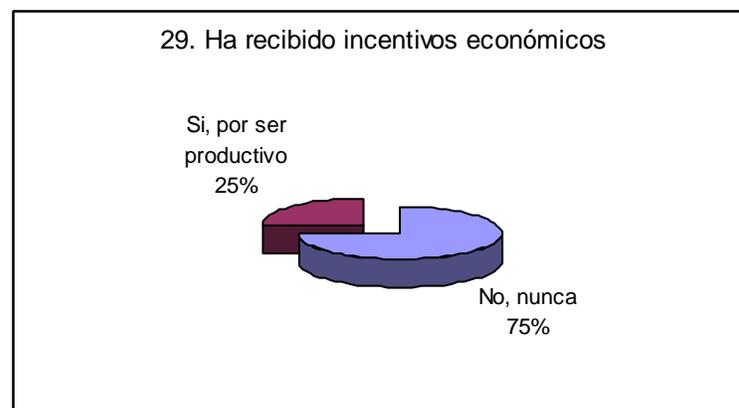
**Figura a.131 Pregunta 26**



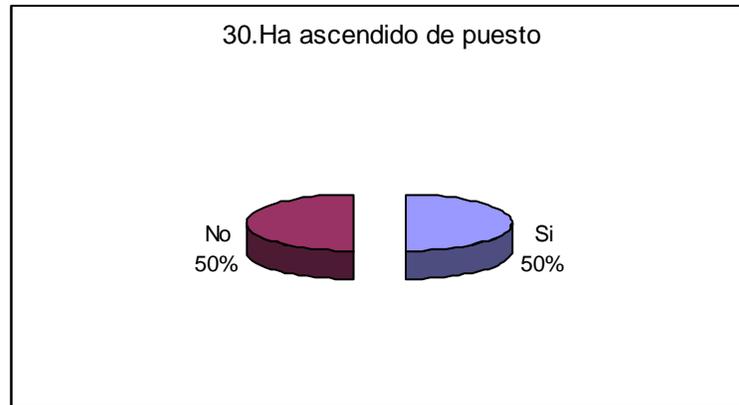
**Figura a.132 Pregunta 27**



**Figura a.133 Pregunta 28**



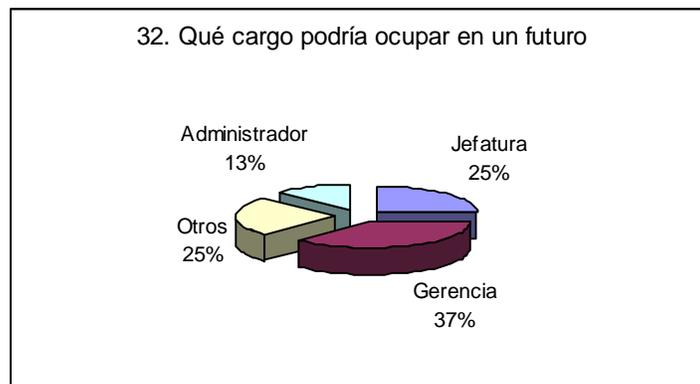
**Figura a.134 Pregunta 29**



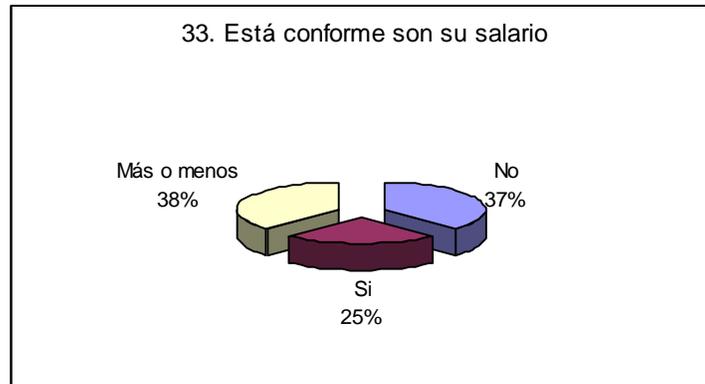
**Figura a.135 Pregunta 30**



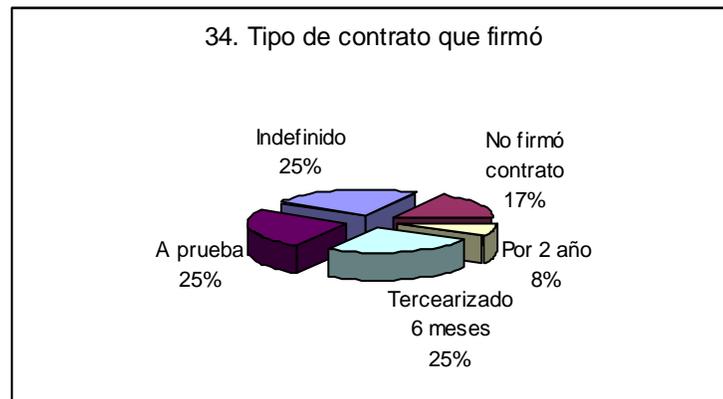
**Figura a.136 Pregunta 31**



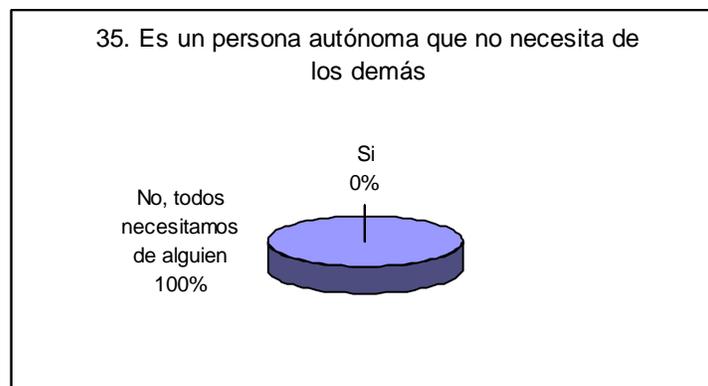
**Figura a.137 Pregunta 32**



**Figura a.138 Pregunta 33**



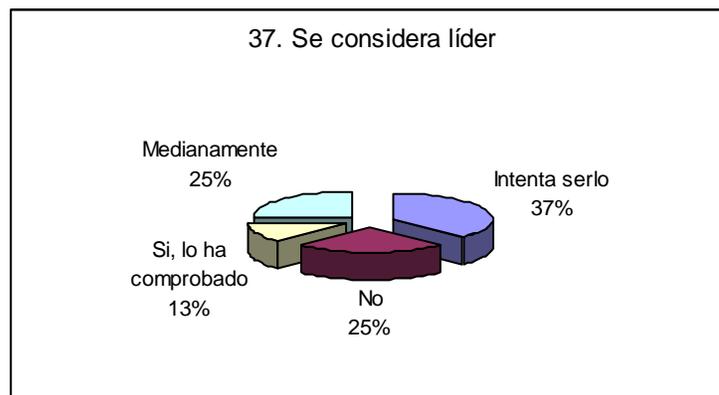
**Figura a.139 Pregunta 34**



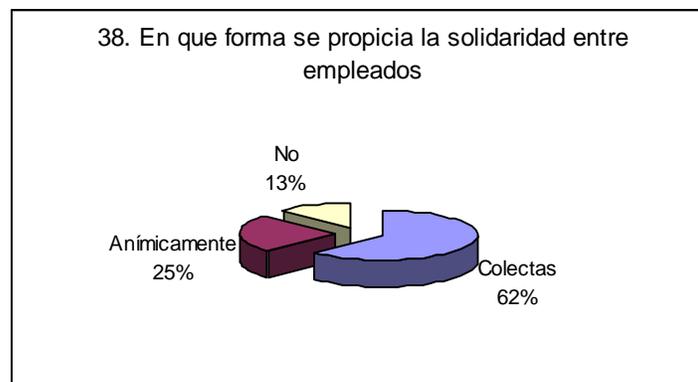
**Figura a.140 Pregunta 35**



**Figura a.141 Pregunta 36**



**Figura a.142 Pregunta 37**



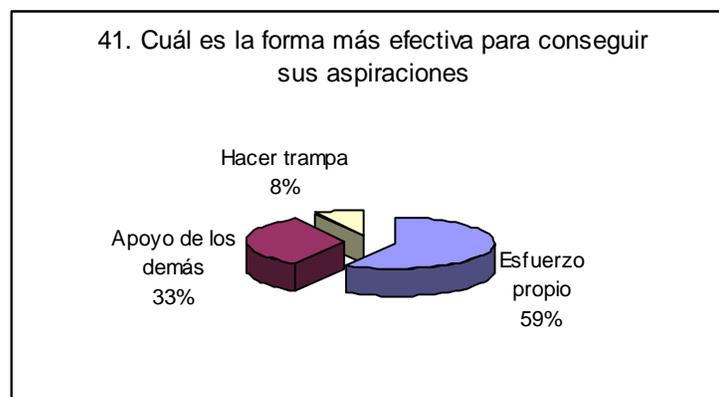
**Figura a.143 Pregunta 38**



**Figura a.144 Pregunta 39**



**Figura a.145 Pregunta 40**



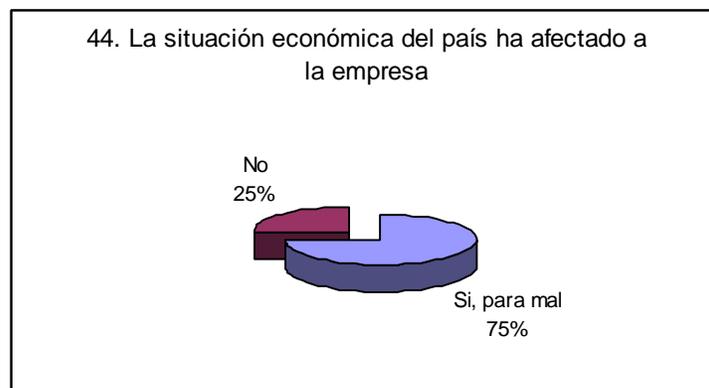
**Figura a.146 Pregunta 41**



**Figura a.147 Pregunta 42**



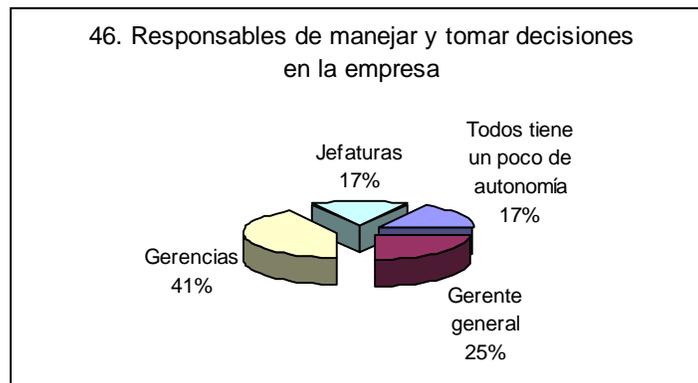
**Figura a.148 Pregunta 43**



**Figura a.149 Pregunta 44**



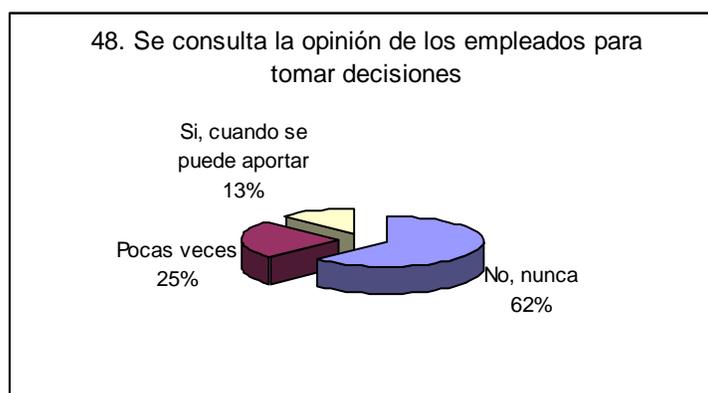
**Figura a.150 Pregunta 45**



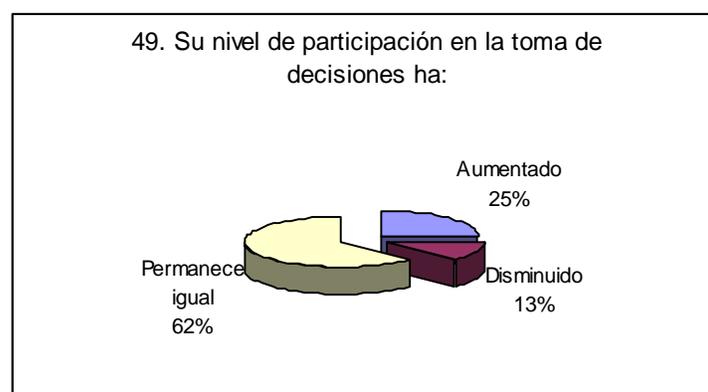
**Figura a.151 Pregunta 46**



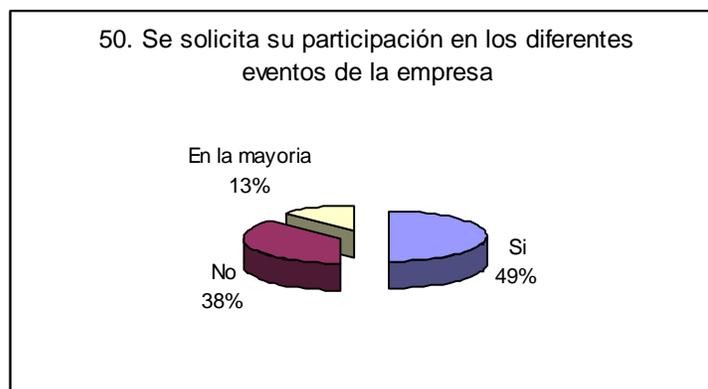
**Figura a.152 Pregunta 47**



**Figura a.153 Pregunta 48**



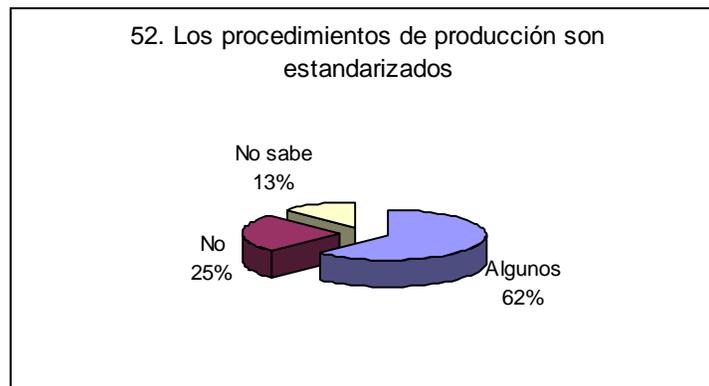
**Figura a.154 Pregunta 49**



**Figura a.155 Pregunta 50**



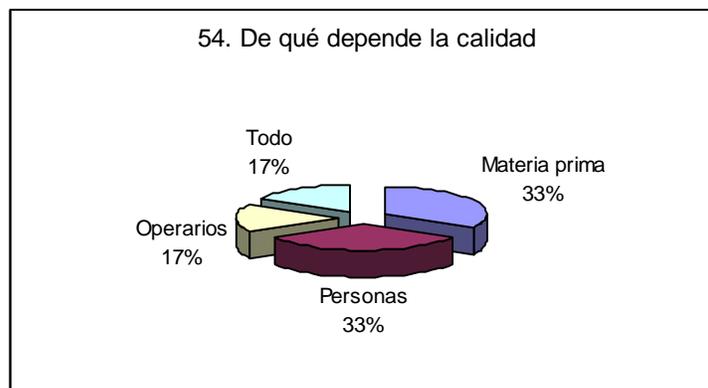
**Figura a.156 Pregunta 51**



**Figura a.157 Pregunta 152**



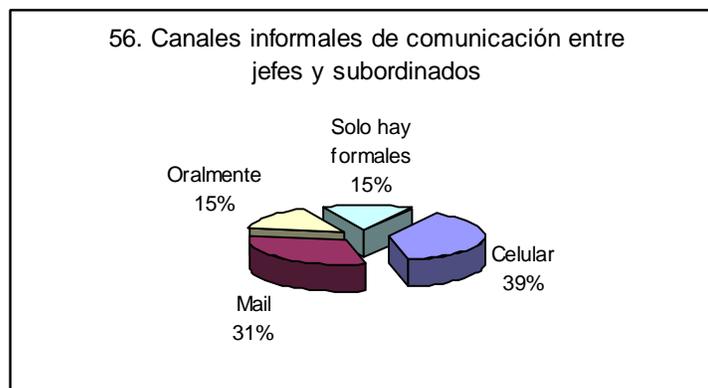
**Figura a.158 Pregunta 53**



**Figura a.159 Pregunta 54**



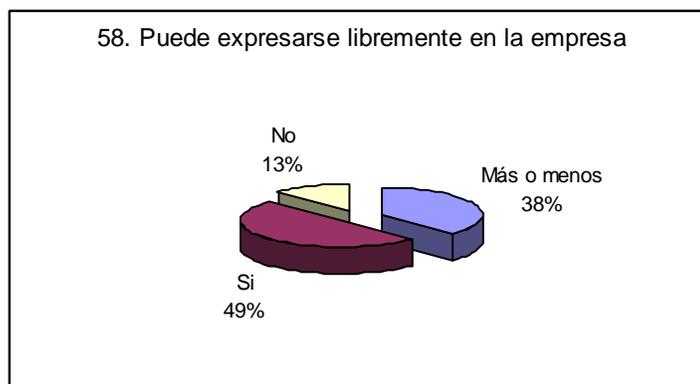
**Figura a.160 Pregunta 55**



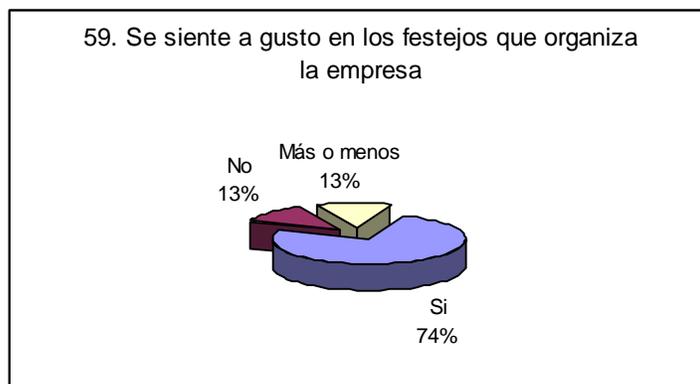
**Figura a.161 Pregunta 56**



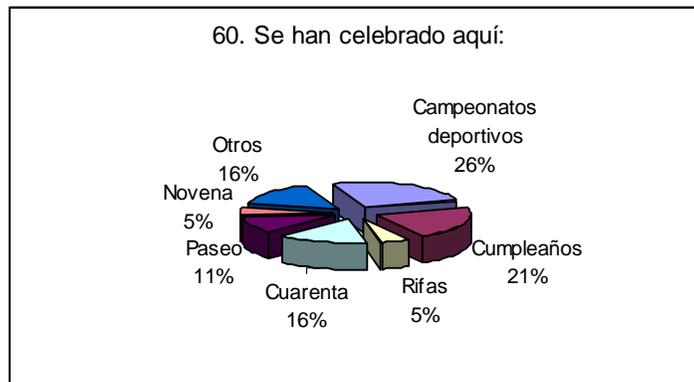
**Figura a.162 Pregunta 57**



**Figura a.163 Pregunta 58**

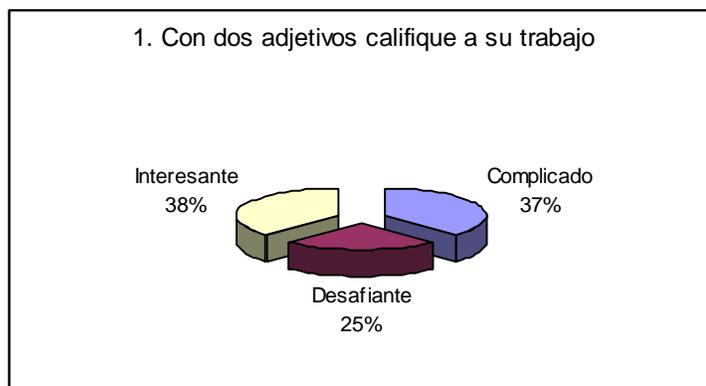


**Figura a.164 Pregunta 59**



**Figura a.165 Pregunta 60**

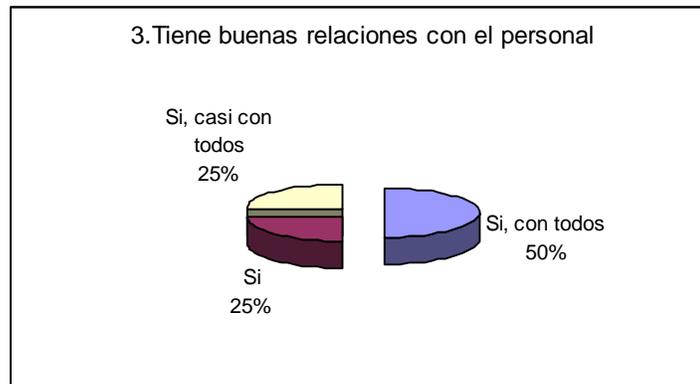
## CUESTIONARIO DE JEFES



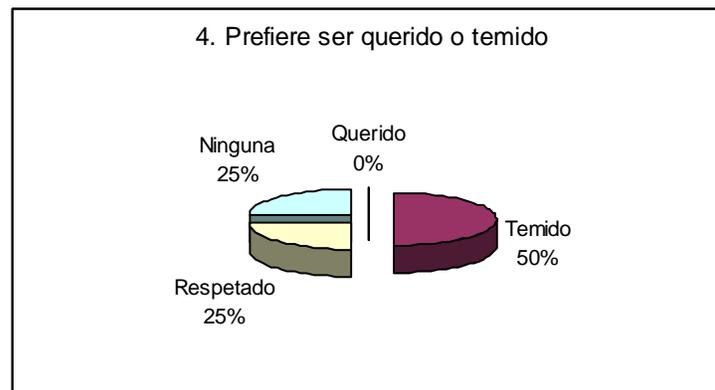
**Figura a.166 Pregunta 1**



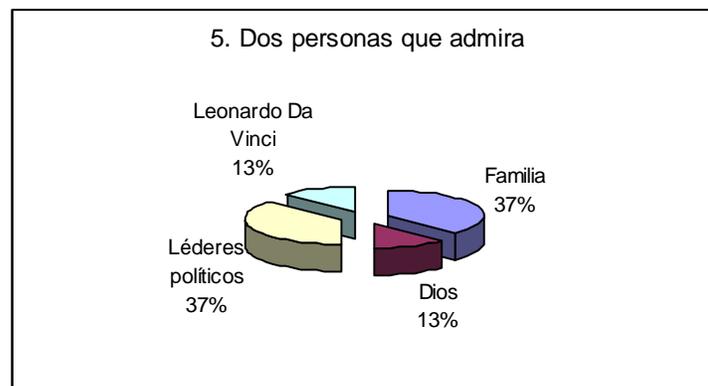
**Figura a.167 Pregunta 2**



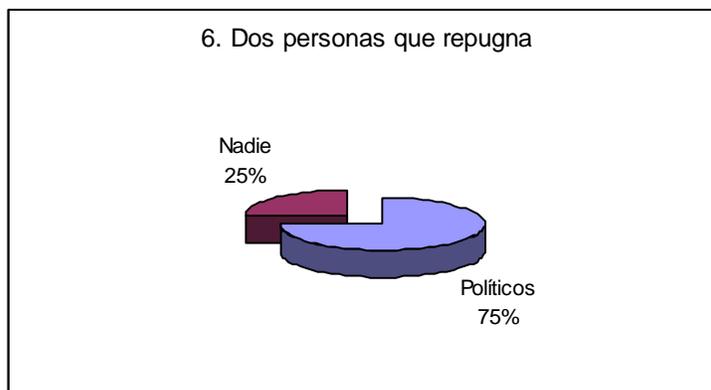
**Figura a.168 Pregunta 3**



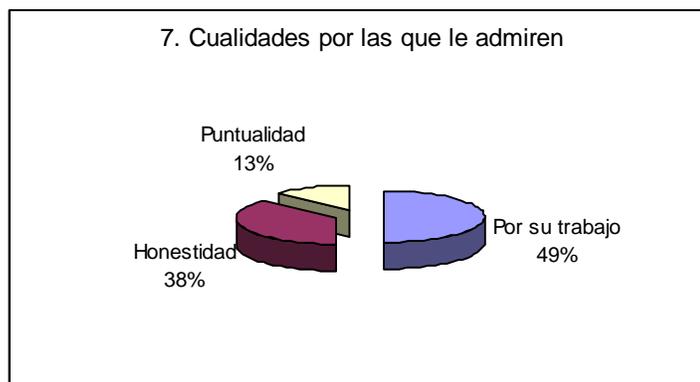
**Figura a.169 Pregunta 4**



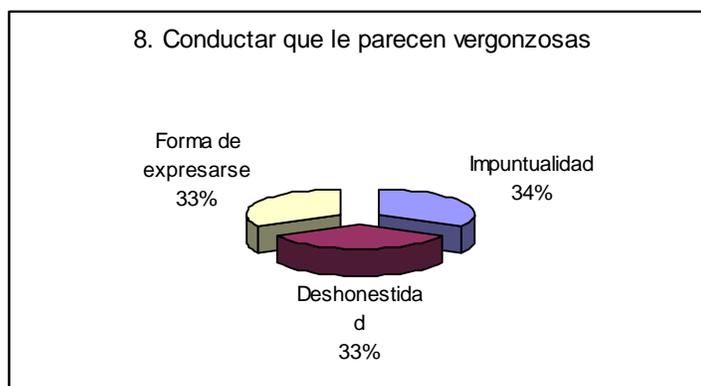
**Figura a.170 Pregunta 5**



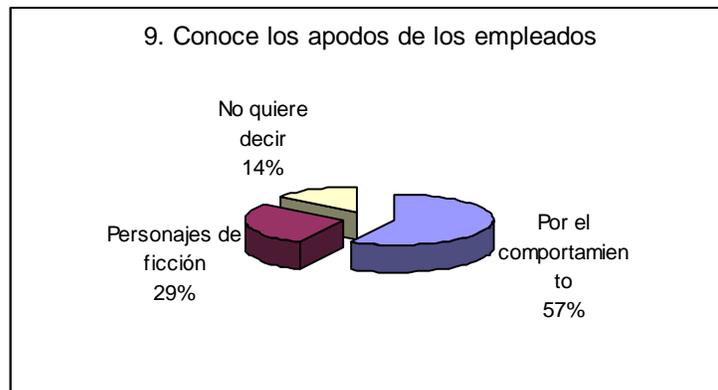
**Figura a.171 Pregunta 6**



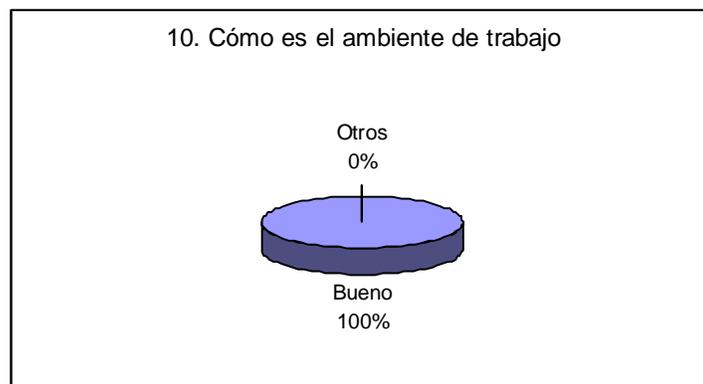
**Figura a.172 Pregunta 7**



**Figura a.173 Pregunta 8**



**Figura a.174 Pregunta 9**



**Figura a.175 Pregunta 10**



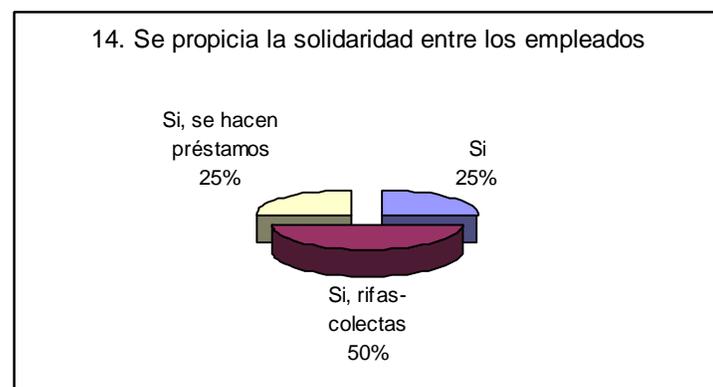
**Figura a.176 Pregunta 11**



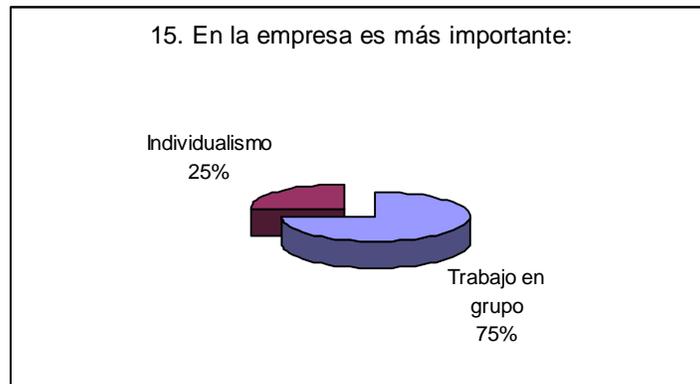
**Figura a.177 Pregunta 12**



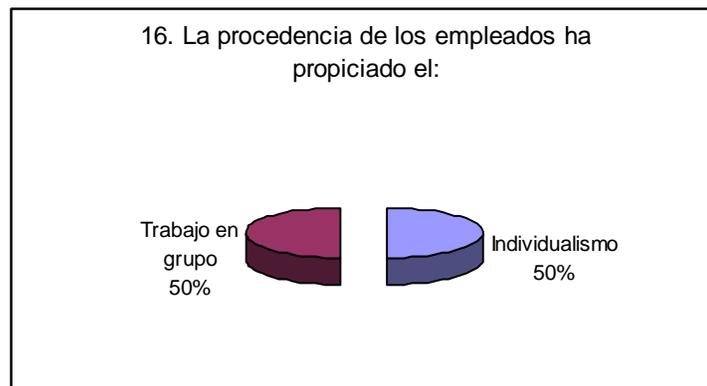
**Figura a.178 Pregunta 13**



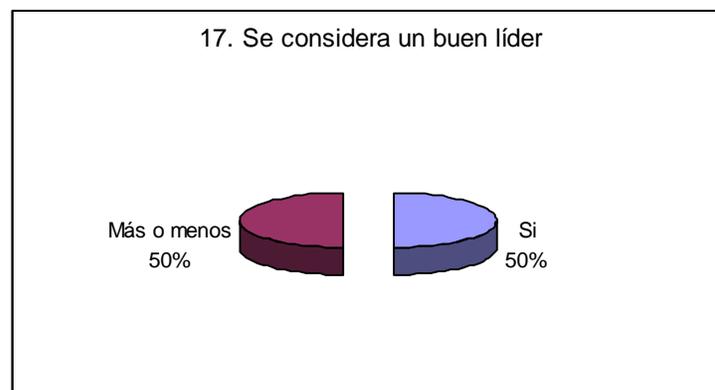
**Figura a.179 Pregunta 14**



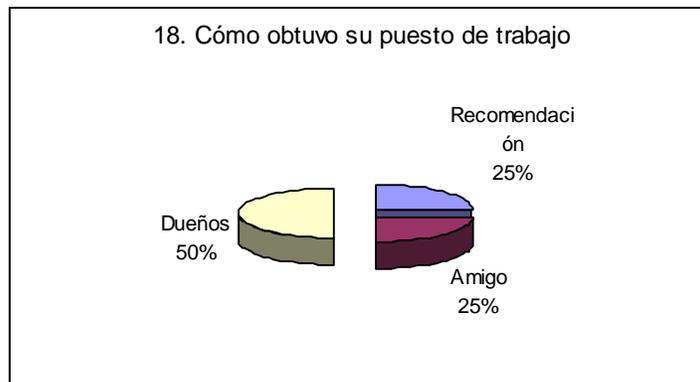
**Figura a.180 Pregunta 15**



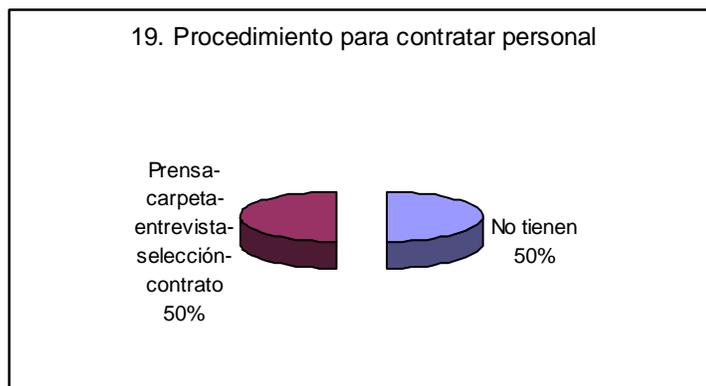
**Figura a.181 Pregunta 16**



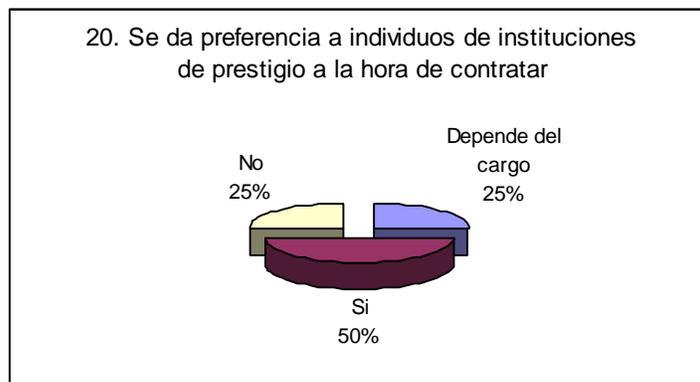
**Figura a.182 Pregunta 17**



**Figura a.183 Pregunta 18**



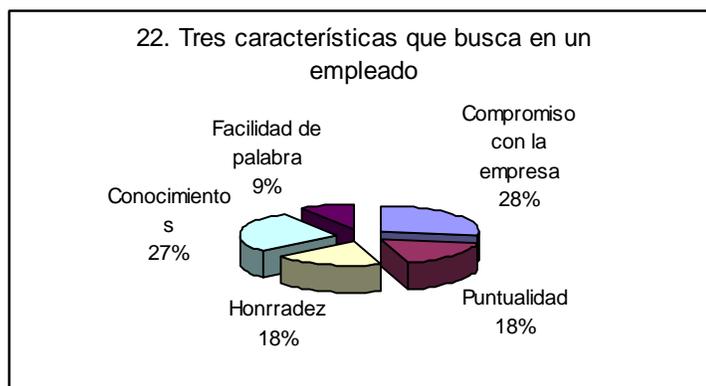
**Figura a.184 Pregunta 19**



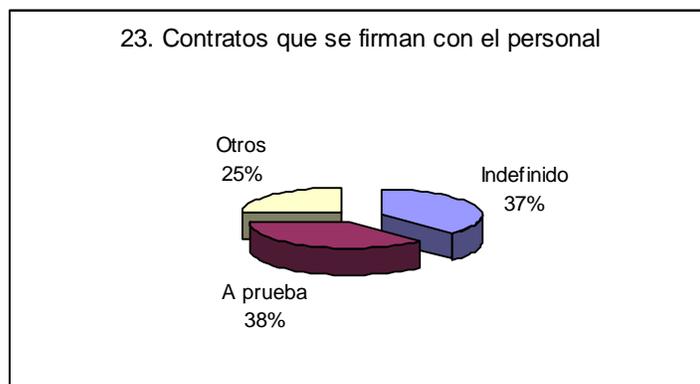
**Figura a.185 Pregunta 20**



**Figura a.186 Pregunta 21**



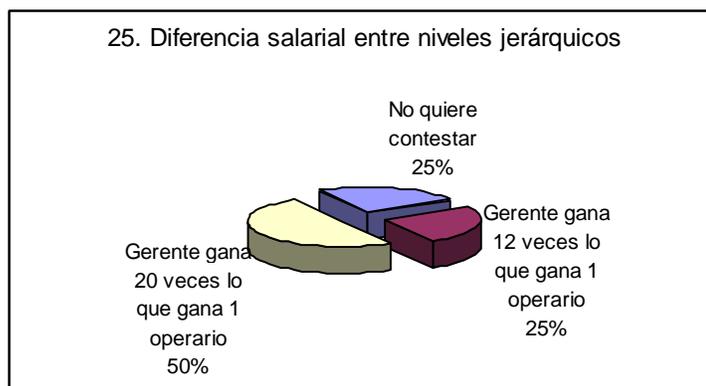
**Figura a.187 Pregunta 22**



**Figura a.188 Pregunta 23**



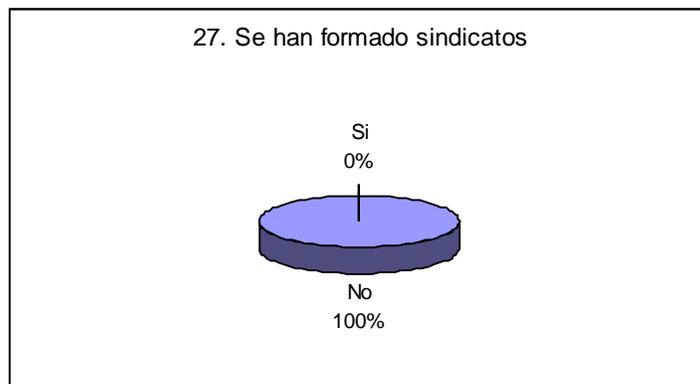
**Figura a.189 Pregunta 24**



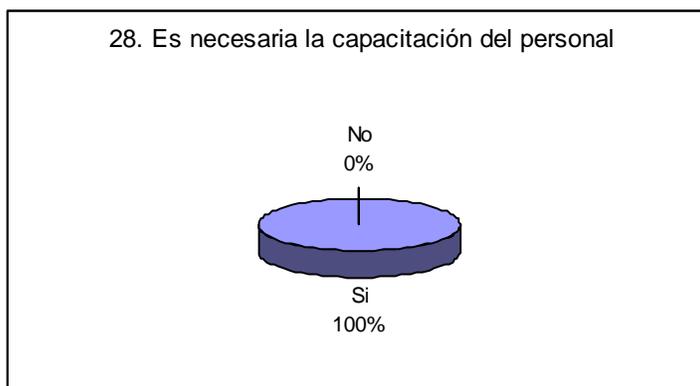
**Figura a.190 Pregunta 25**



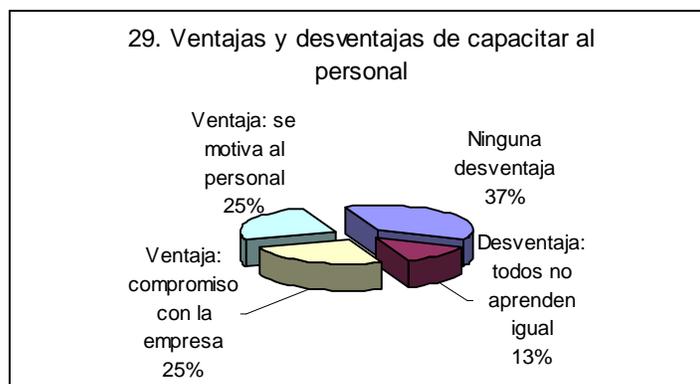
**Figura a.191 Pregunta 26**



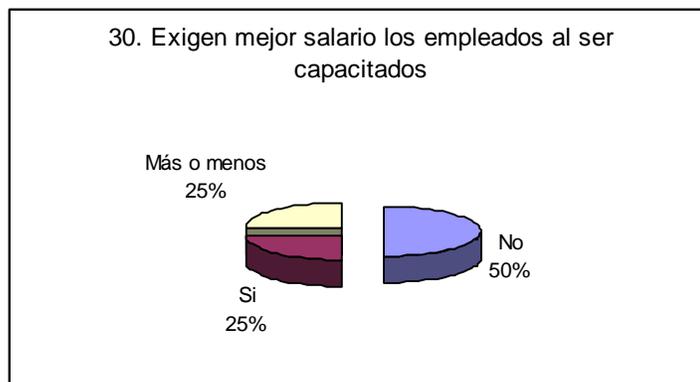
**Figura a.192 Pregunta 27**



**Figura a.193 Pregunta 28**



**Figura a.194 Pregunta 29**



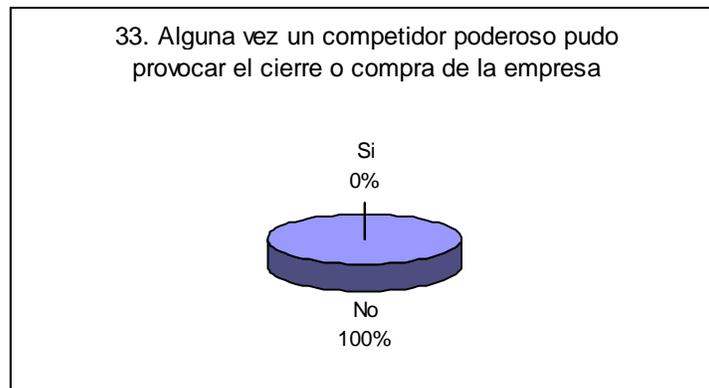
**Figura a.195 Pregunta 30**



**Figura a.196 Pregunta 31**



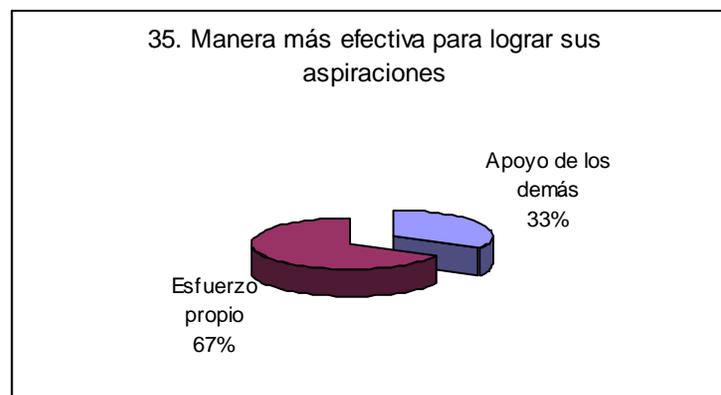
**Figura a.197 Pregunta 32**



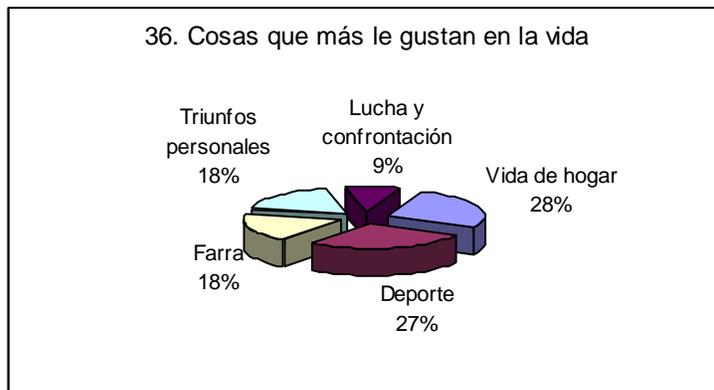
**Figura a.198 Pregunta 33**



**Figura a.199 Pregunta 34**



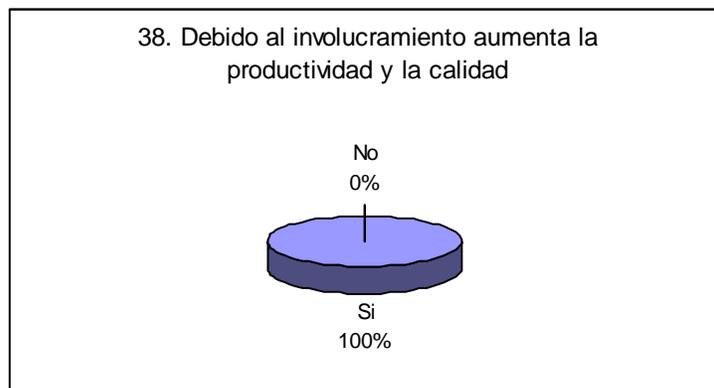
**Figura a.200 Pregunta 35**



**Figura a.201 Pregunta 36**



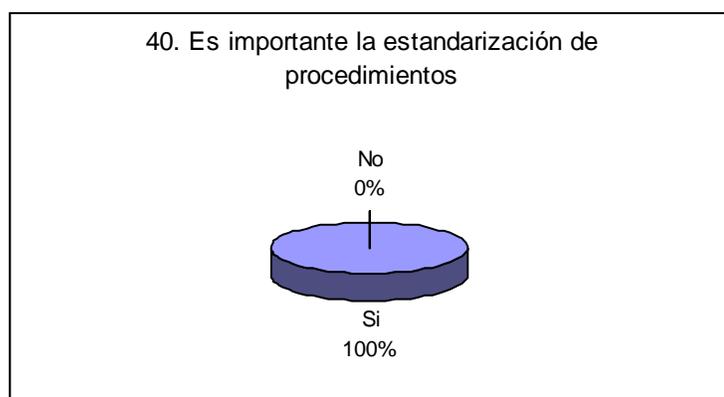
**Figura a.202 Pregunta 37**



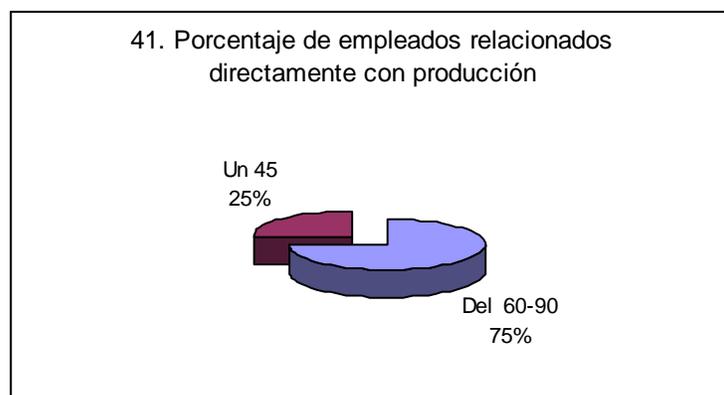
**Figura a.203 Pregunta 38**



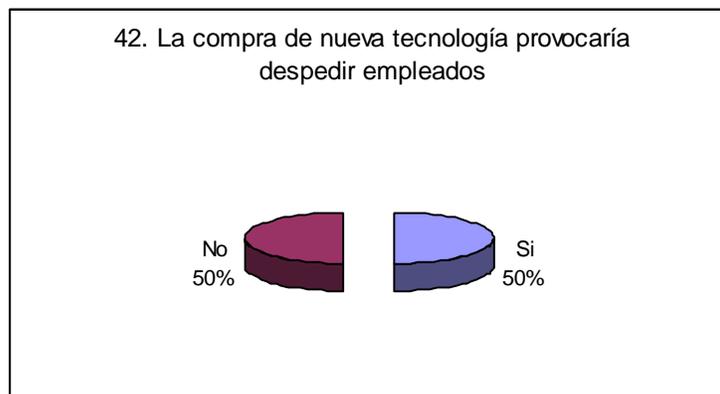
**Figura a.204 Pregunta 39**



**Figura a.205 Pregunta 40**



**Figura a.206 Pregunta 41**



**Figura a.207 Pregunta 42**



**Figura a.208 Pregunta 22**



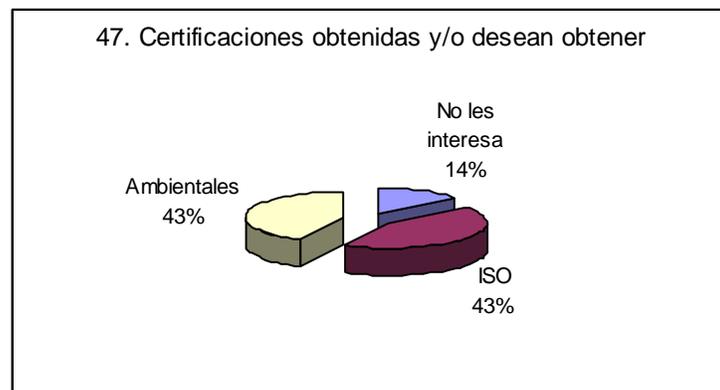
**Figura a.209 Pregunta 44**



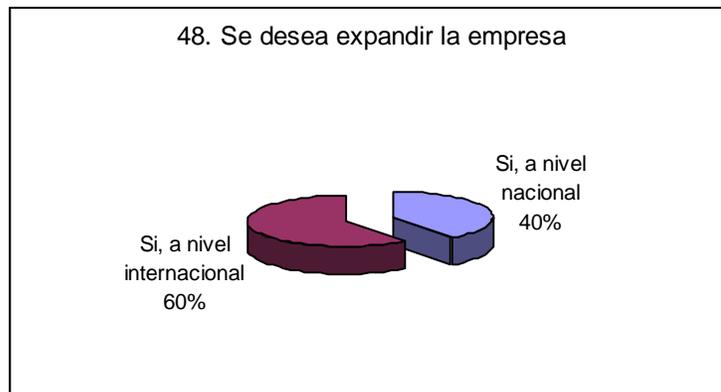
**Figura a.210 Pregunta 45**



**Figura a.211 Pregunta 46**



**Figura a.212 Pregunta 47**



**Figura a.213 Pregunta 48**



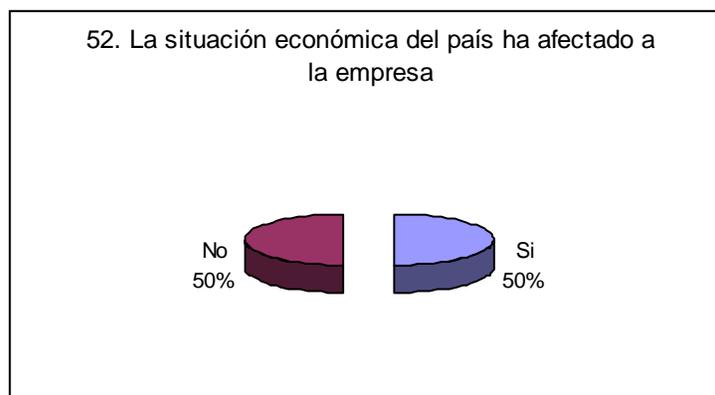
**Figura a.214 Pregunta 49**



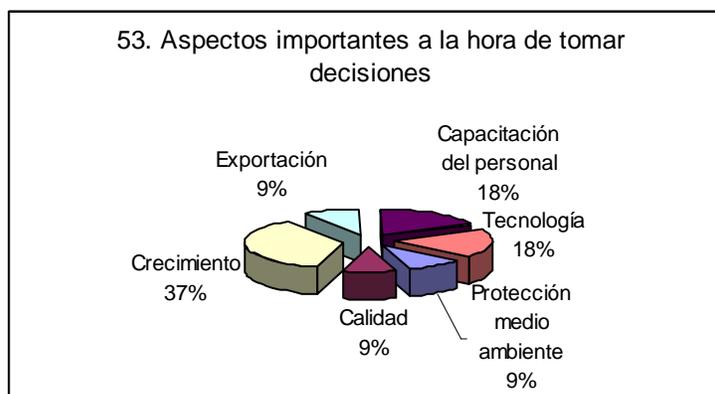
**Figura a.215 Pregunta 50**



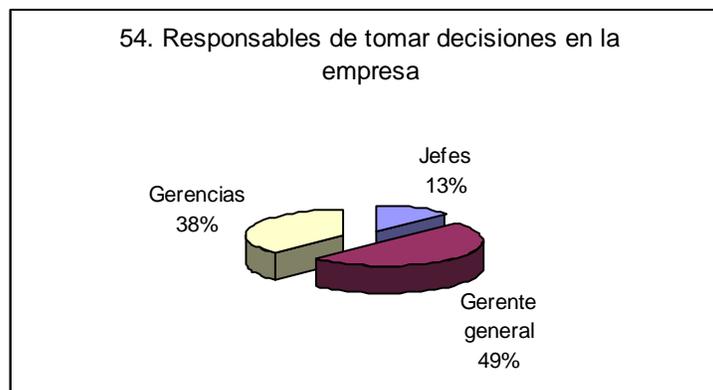
**Figura a.216 Pregunta 51**



**Figura a.217 Pregunta 52**



**Figura a.218 Pregunta 53**



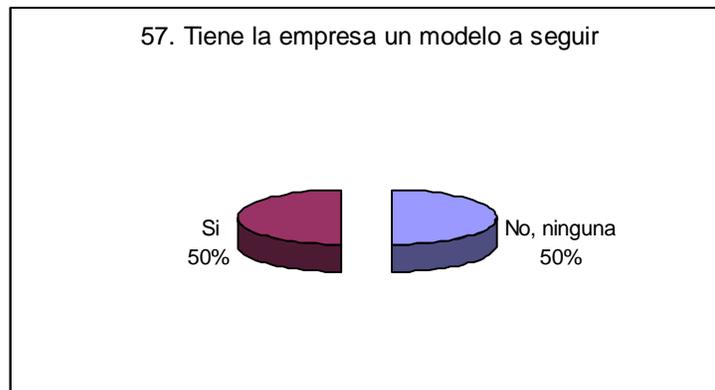
**Figura a.219 Pregunta 54**



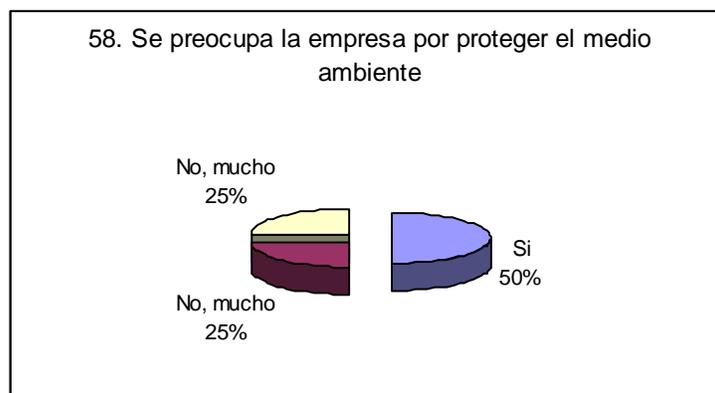
**Figura a.220 Pregunta 55**



**Figura a.221 Pregunta 56**



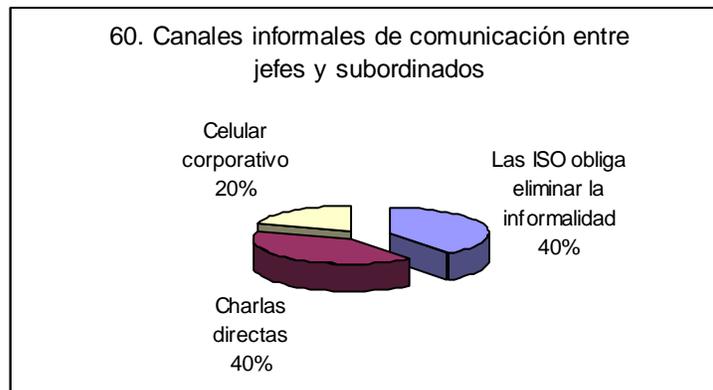
**Figura a.222 Pregunta 57**



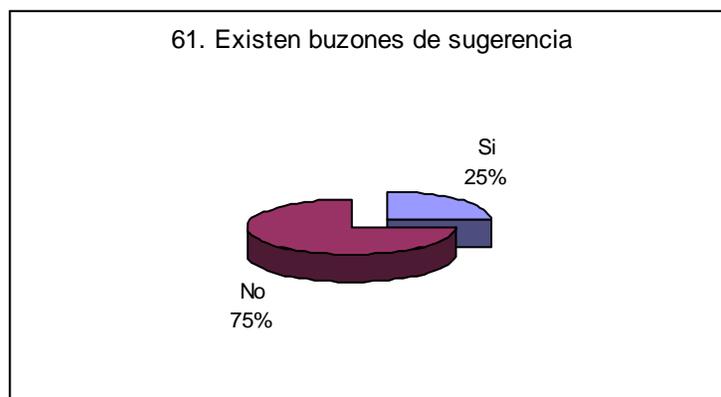
**Figura a.223 Pregunta 58**



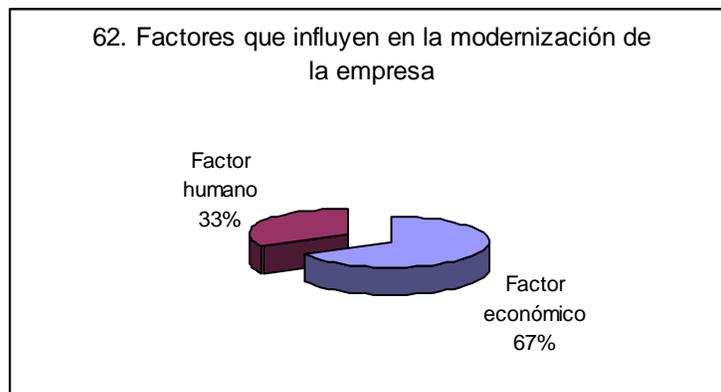
**Figura a.224 Pregunta 59**



**Figura a.225 Pregunta 60**



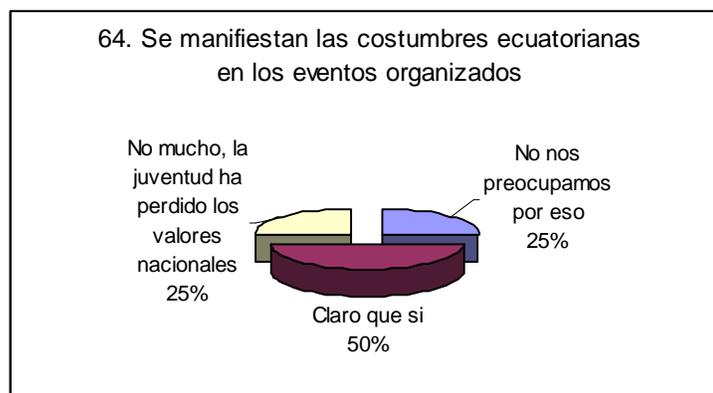
**Figura a.226 Pregunta 61**



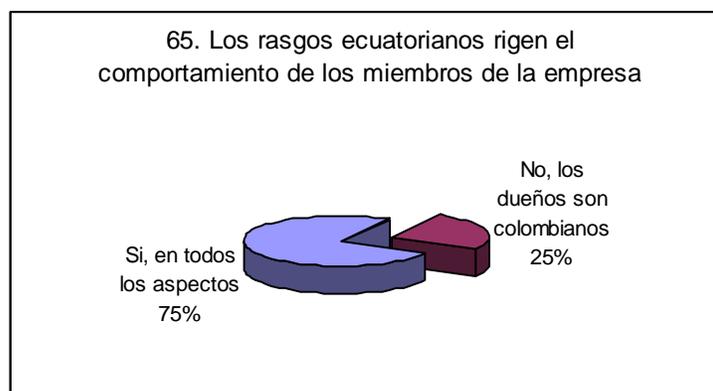
**Figura a.227 Pregunta 62**



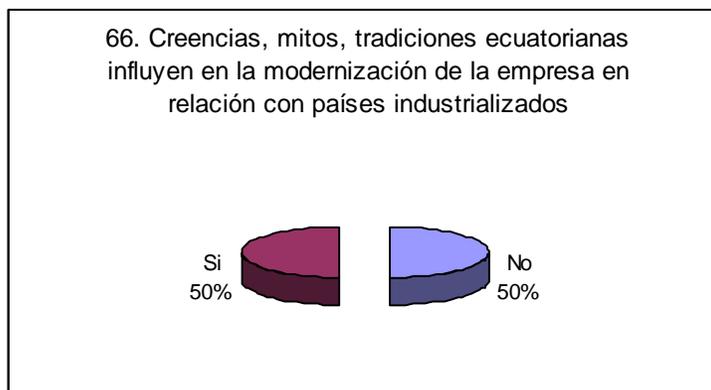
**Figura a.228 Pregunta 63**



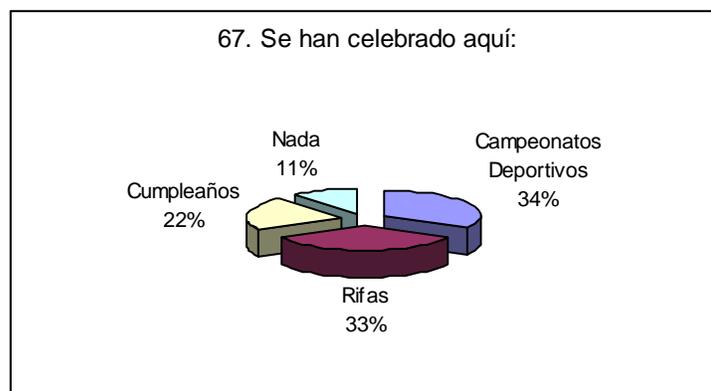
**Figura a.229 Pregunta 64**



**Figura a.230 Pregunta 65**



**Figura a.231 Pregunta 66**



**Figura a.232 Pregunta 67**

## ANEXO 8

### EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

#### RENOVALLANTA

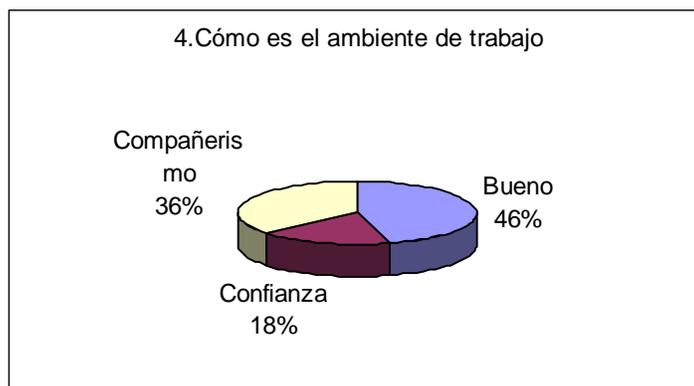


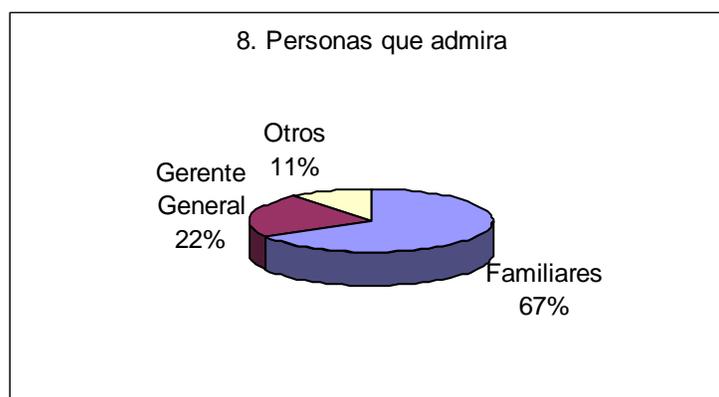
Figura a.233 Pregunta 4



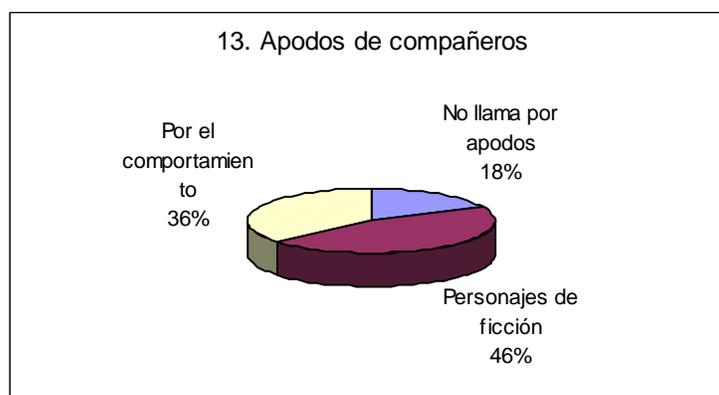
Figura a.234 Pregunta 6



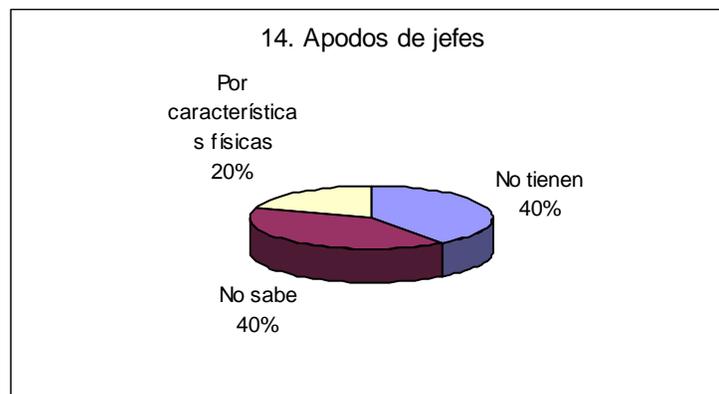
**Figura a.235 Pregunta 7**



**Figura a.236 Pregunta 8**



**Figura a.237 Pregunta 13**



**Figura a.238 Pregunta 14**



**Figura a.239 Pregunta 23**



**Figura a.240 Pregunta 32**



**Figura a.241 Pregunta 34**



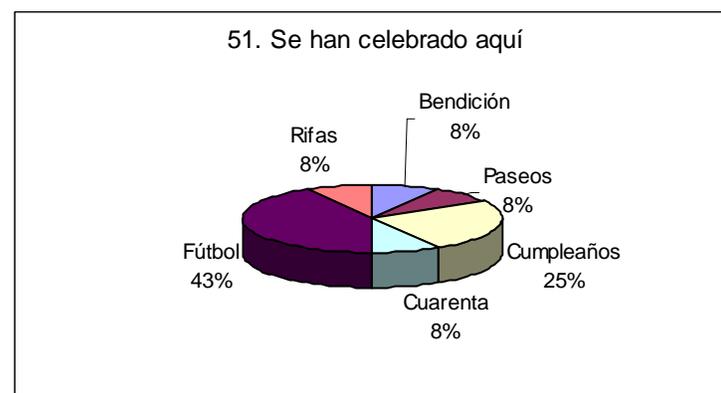
**Figura a.242 Pregunta 40**



**Figura a.243 Pregunta 42**

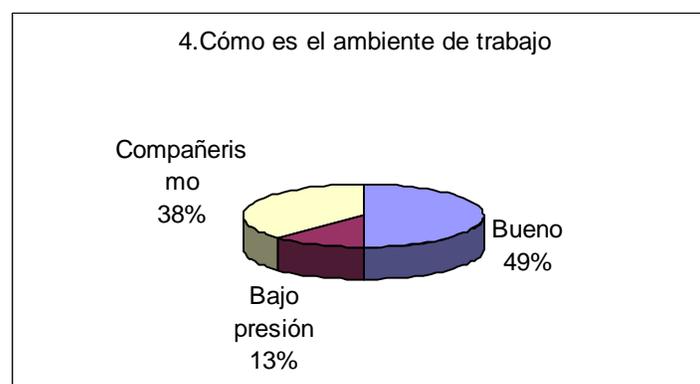


**Figura a.244 Pregunta 48**

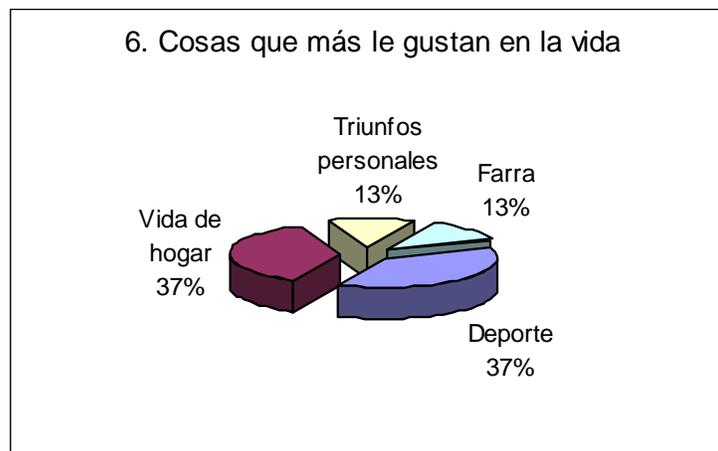


**Figura a.245 Pregunta 51**

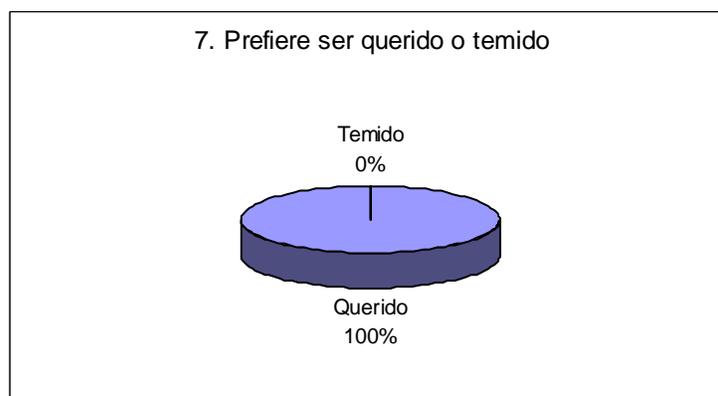
## METALMECÁNICA



**Figura a.246 Pregunta 4**



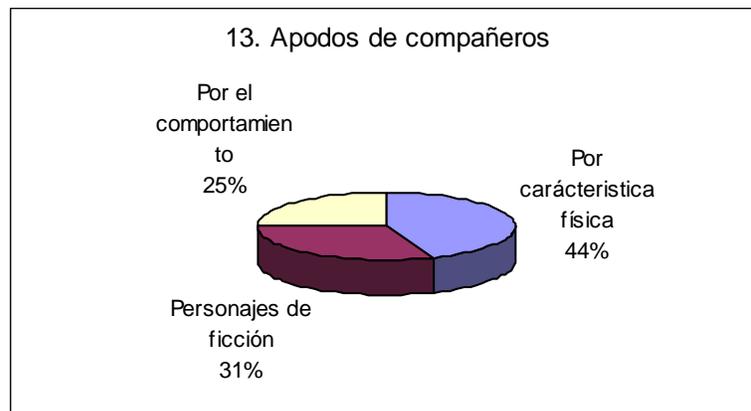
**Figura a.247 Pregunta 6**



**Figura a.248 Pregunta 7**



**Figura a.249 Pregunta 8**



**Figura a.250 Pregunta 13**



**Figura a.251 Pregunta 14**



**Figura a.252 Pregunta 23**



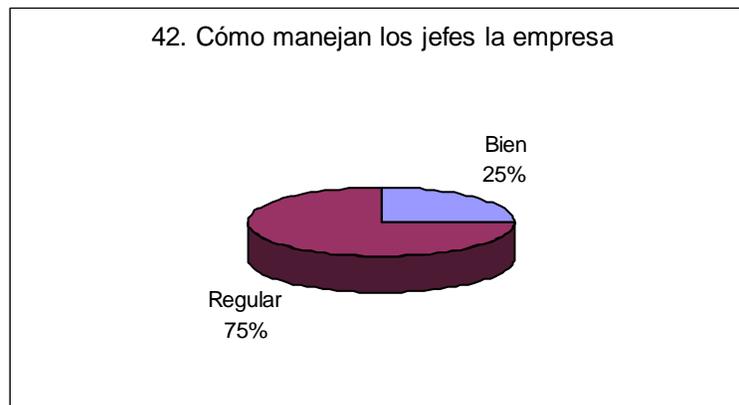
**Figura a.253 Pregunta 32**



**Figura a.254 Pregunta 34**



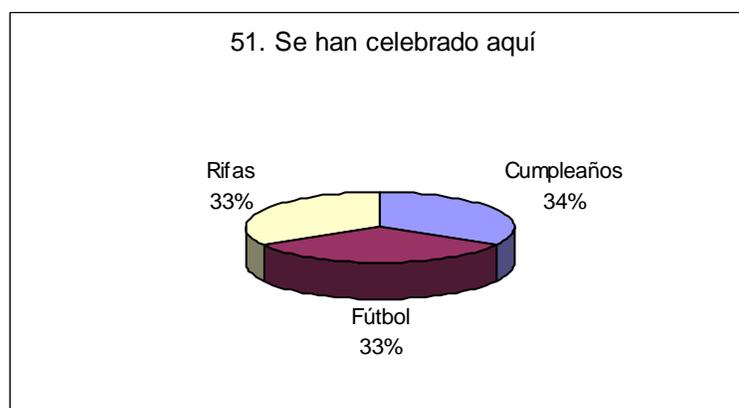
**Figura a.255 Pregunta 40**



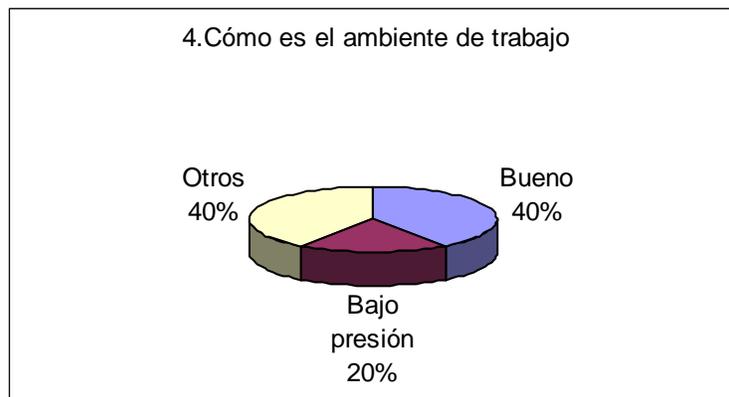
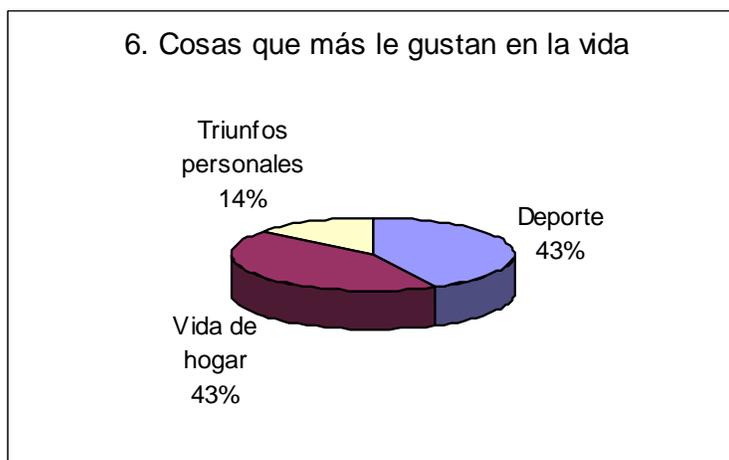
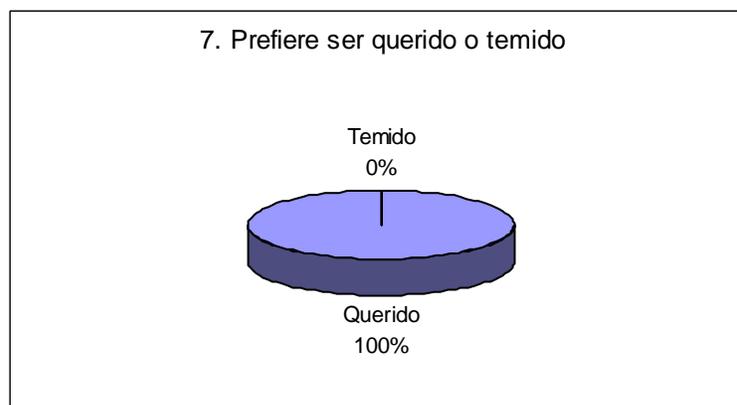
**Figura a.256 Pregunta 42**

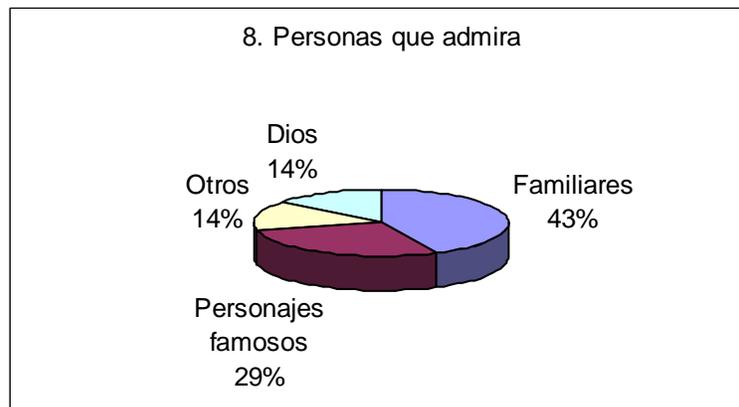


**Figura a.257 Pregunta 48**

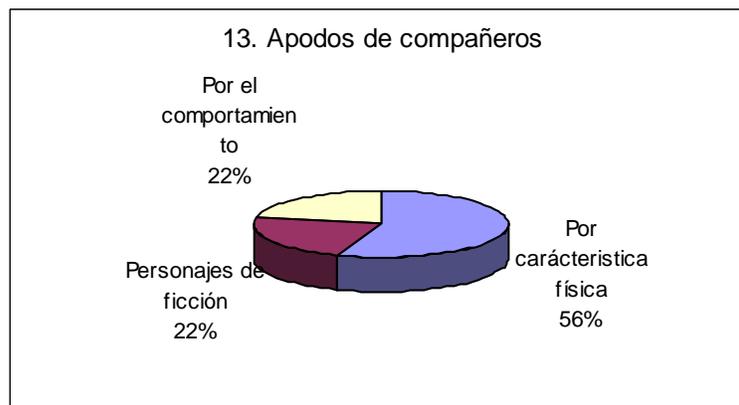


**Figura a.258 Pregunta 51**

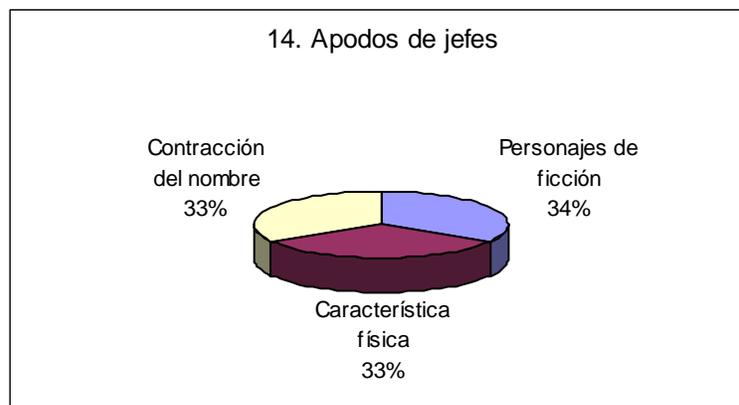
**SERVICIOS INDUSTRIALES****Figura a.259 Pregunta 4****Figura a.260 Pregunta 6****Figura a.261 Pregunta 7**



**Figura a.262 Pregunta 8**



**Figura a.263 Pregunta 13**



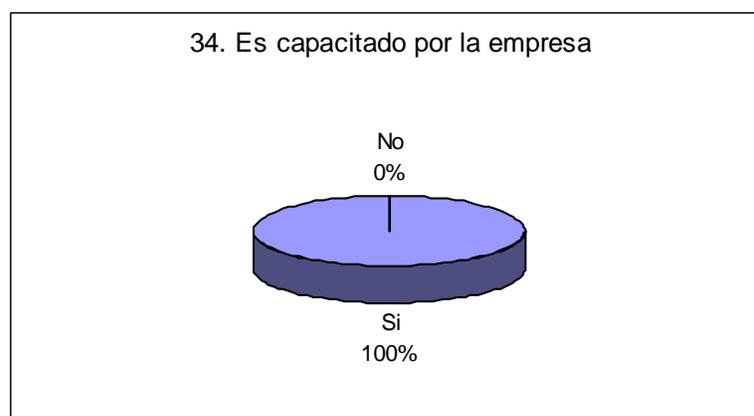
**Figura a.264 Pregunta 14**



**Figura a.265 Pregunta 23**



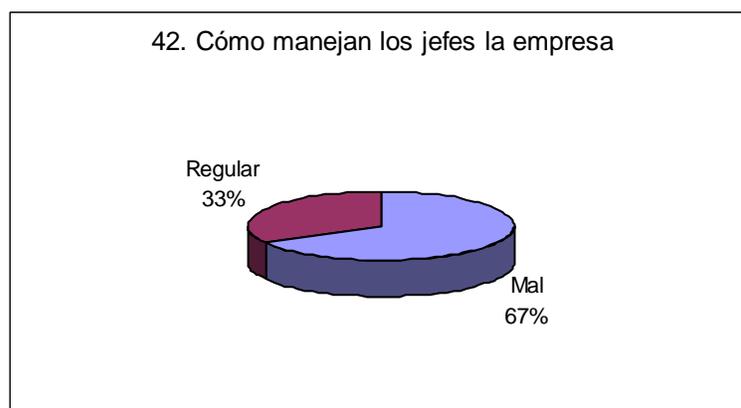
**Figura a.266 Pregunta 32**



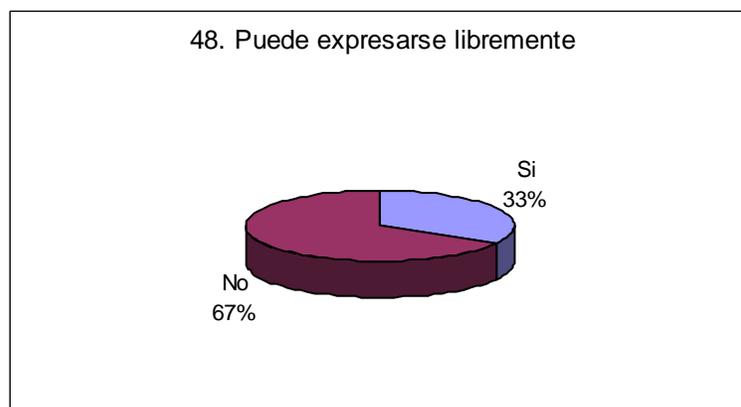
**Figura a.267 Pregunta 34**



**Figura a.268 Pregunta 40**



**Figura a.269 Pregunta 42**



**Figura a.270 Pregunta 48**



**Figura a.271 Pregunta 51**

## ANEXO 9

### EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR

#### RENOVALLANTA



Figura a.272 Pregunta 5

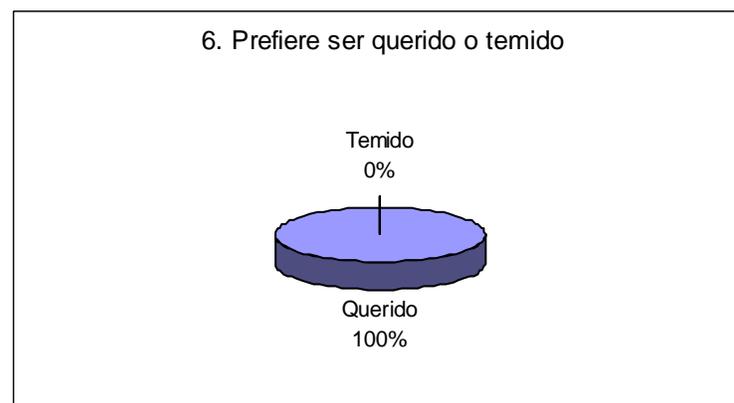
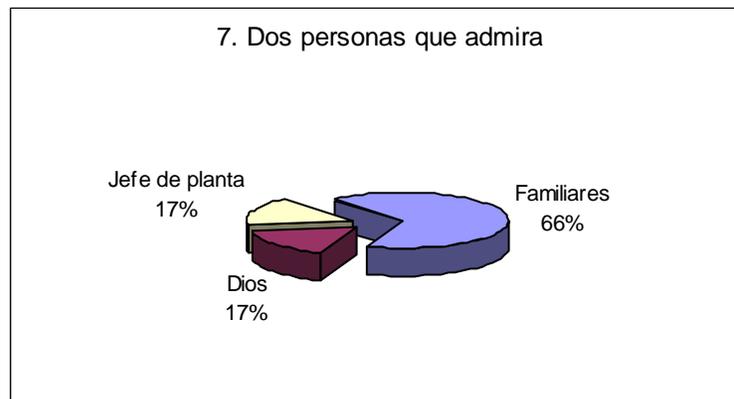
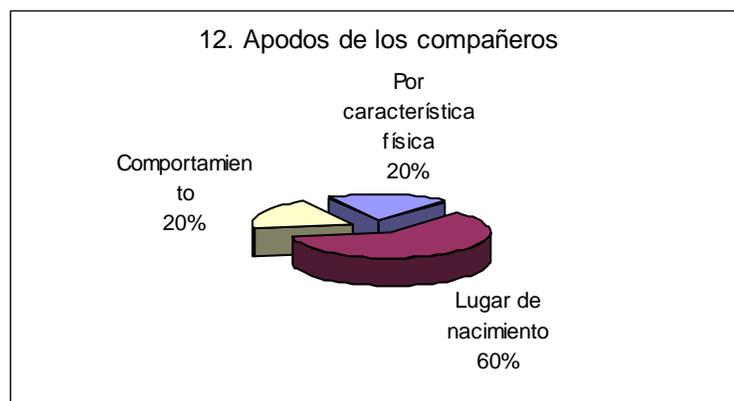


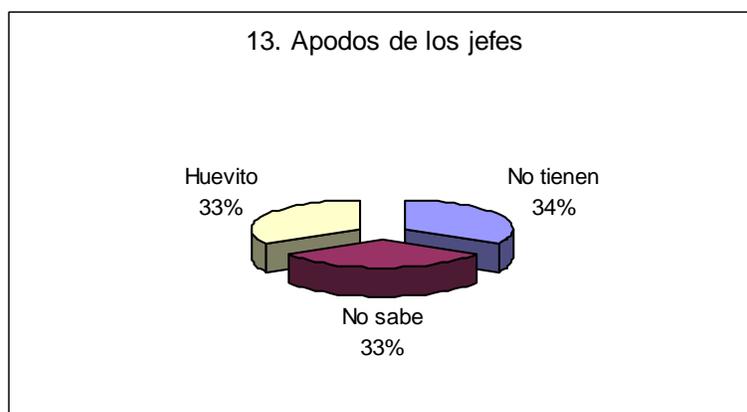
Figura a.273 Pregunta 6



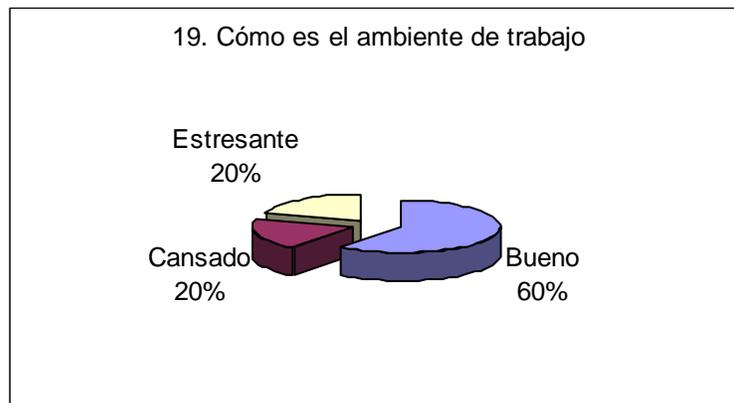
**Figura a.274 Pregunta 7**



**Figura a.275 Pregunta 12**



**Figura a.276 Pregunta13**



**Figura a.277 Pregunta 19**



**Figura a.278 Pregunta 22**



**Figura a.279 Pregunta 36**



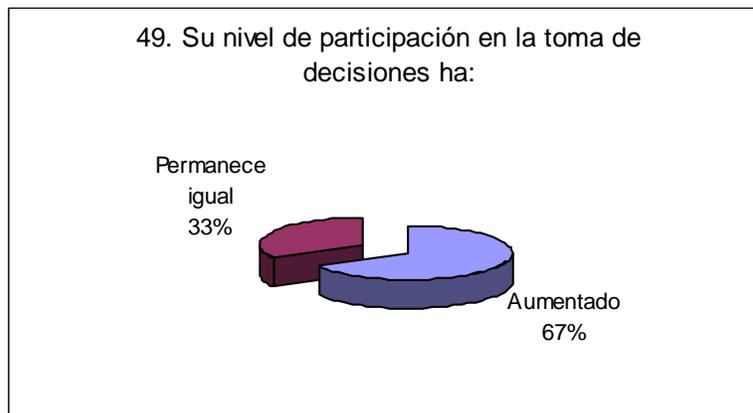
**Figura a.280 Pregunta 37**



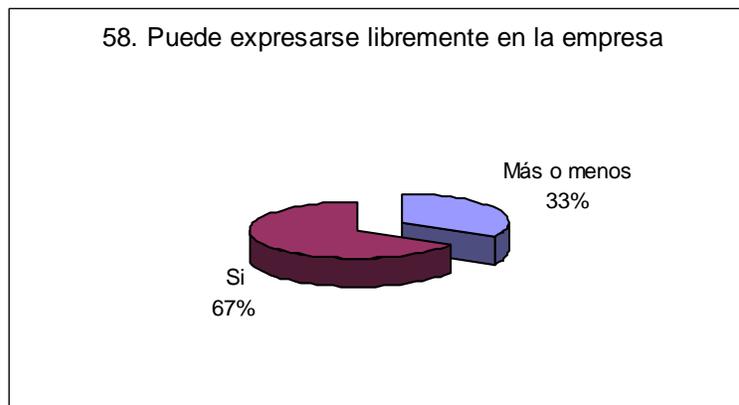
**Figura a.281 Pregunta 39**



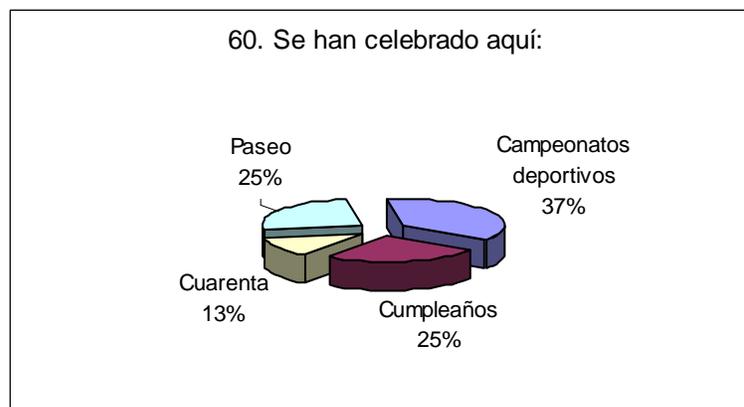
**Figura a.282 Pregunta 42**



**Figura a.283 Pregunta 49**

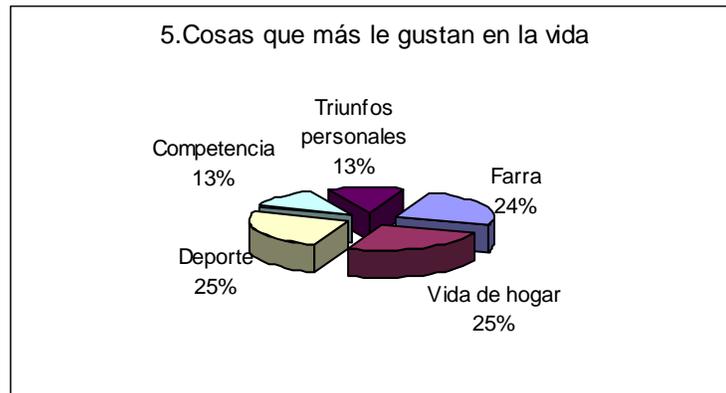


**Figura a.284 Pregunta 58**



**Figura a.285 Pregunta 60**

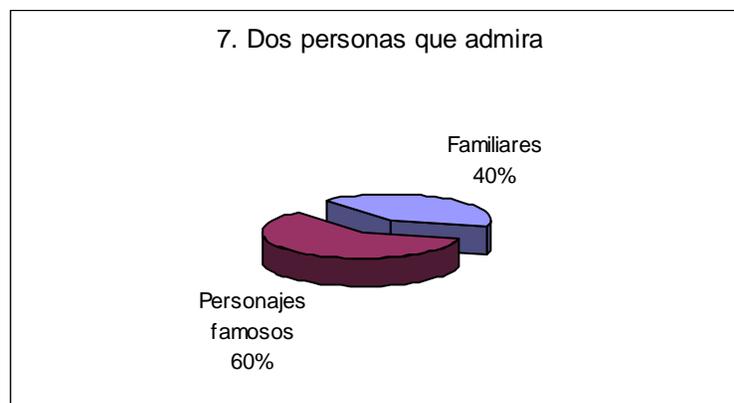
## METALMECÁNICA



**Figura a.286 Pregunta 5**



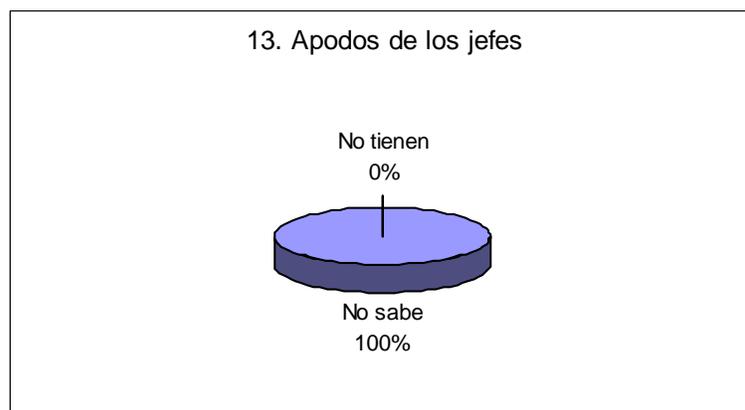
**Figura a.287 Pregunta 6**



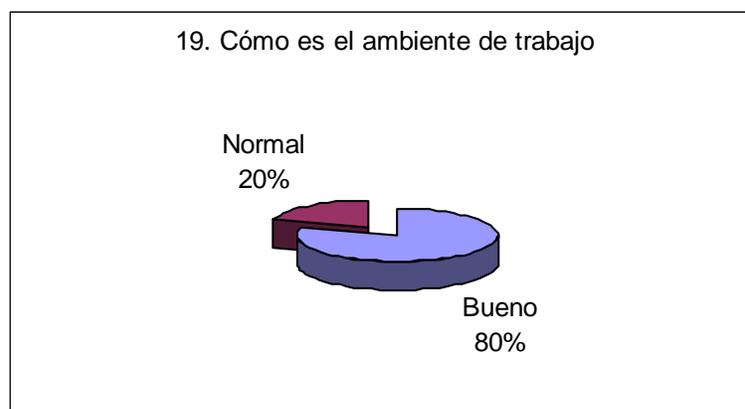
**Figura a.288 Pregunta 7**



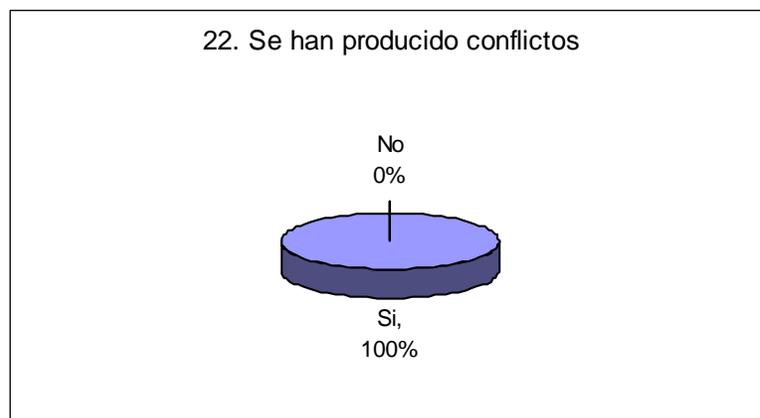
**Figura a.289 Pregunta 12**



**Figura a.290 Pregunta 13**



**Figura a.291 Pregunta 19**



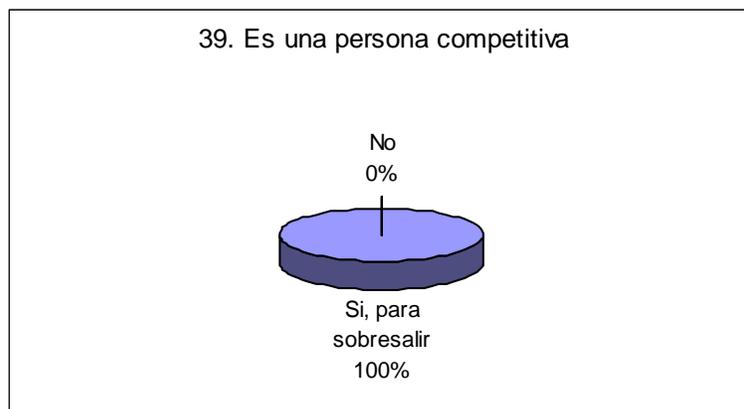
**Figura a.292 Pregunta 22**



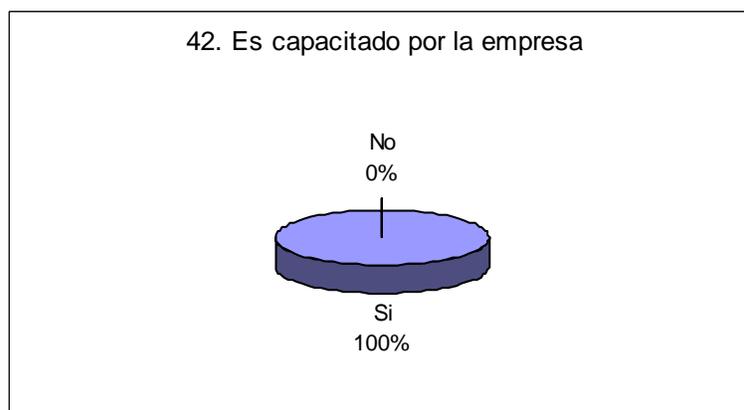
**Figura a.293 Pregunta 36**



**Figura a.294 Pregunta 37**



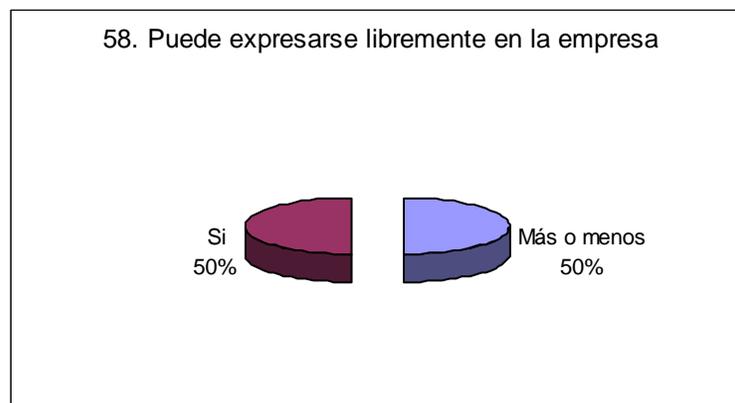
**Figura a.295 Pregunta 39**



**Figura a.296 Pregunta 42**



**Figura a.297 Pregunta 49**

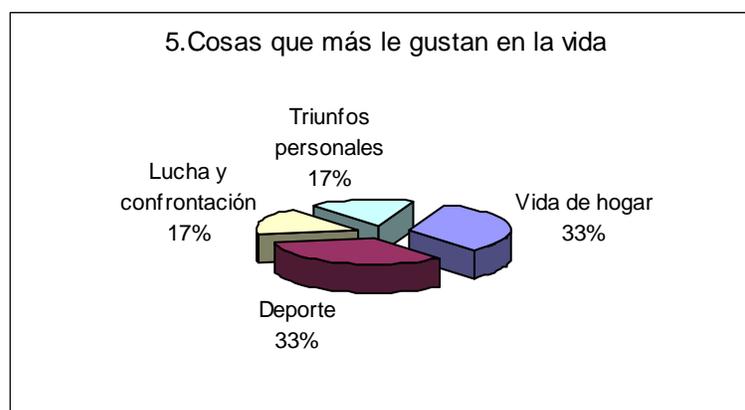


**Figura a.298 Pregunta 58**

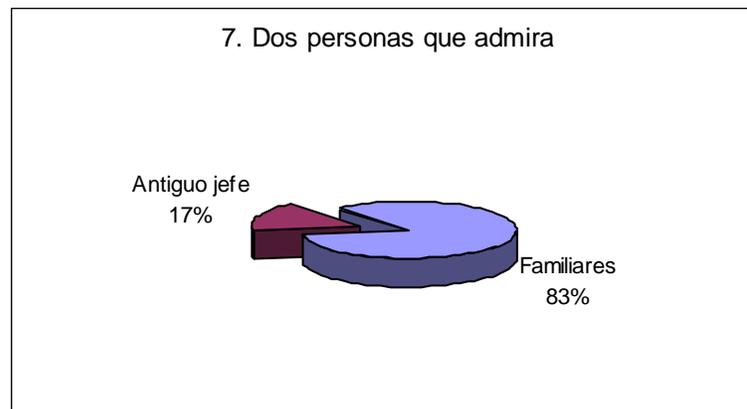


**Figura a.299 Pregunta 60**

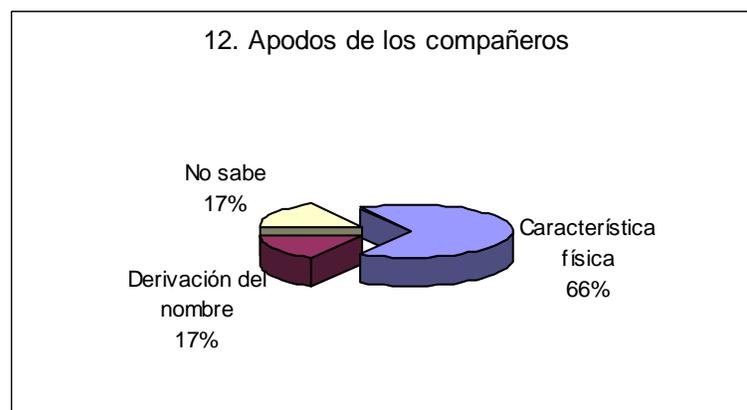
## SERVICIOS INDUSTRIALES



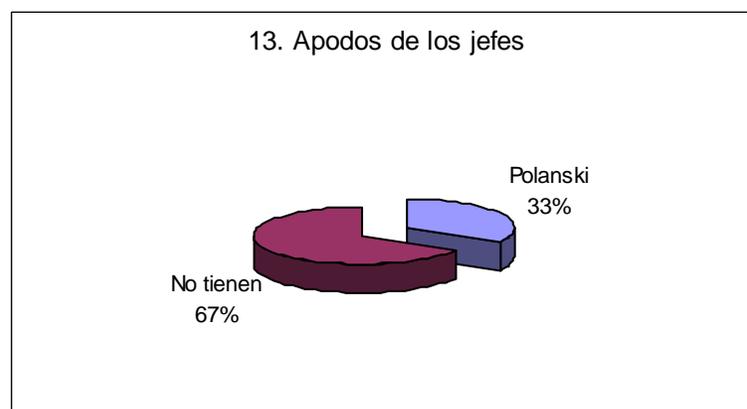
**Figura a.300 Pregunta 5**



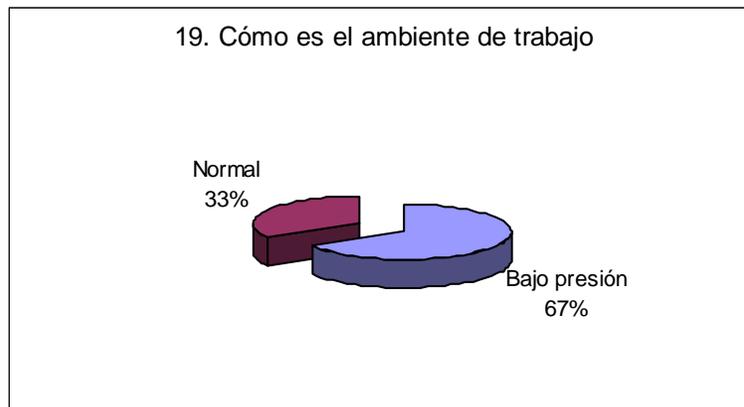
**Figura a.301 Pregunta 7**



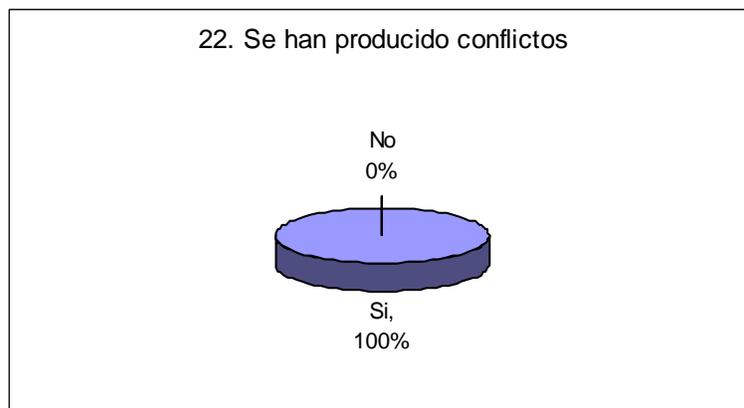
**Figura a.302 Pregunta 12**



**Figura a.303 Pregunta 13**



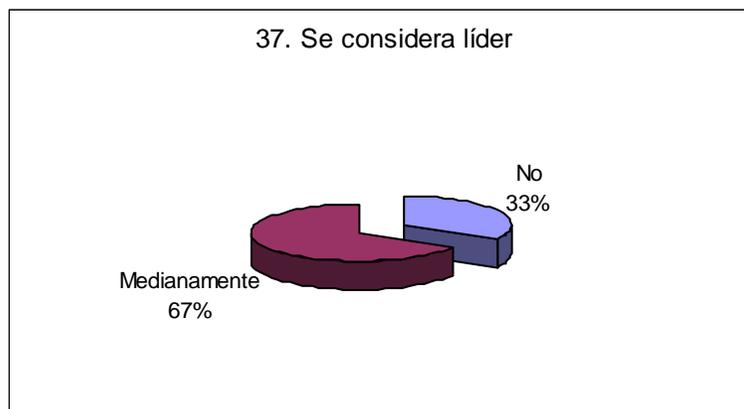
**Figura a.304 Pregunta 19**



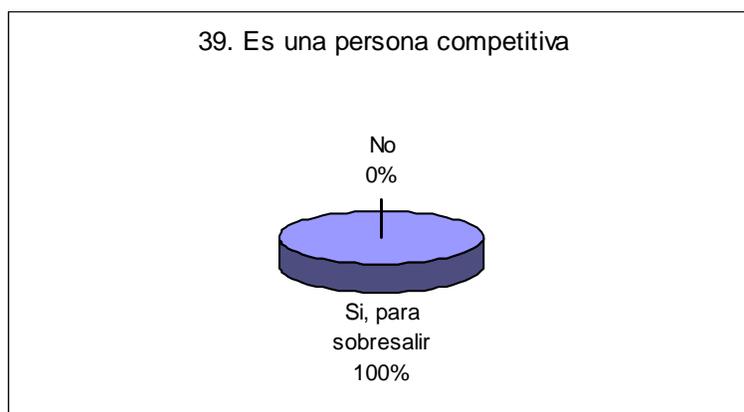
**Figura a.305 Pregunta 22**



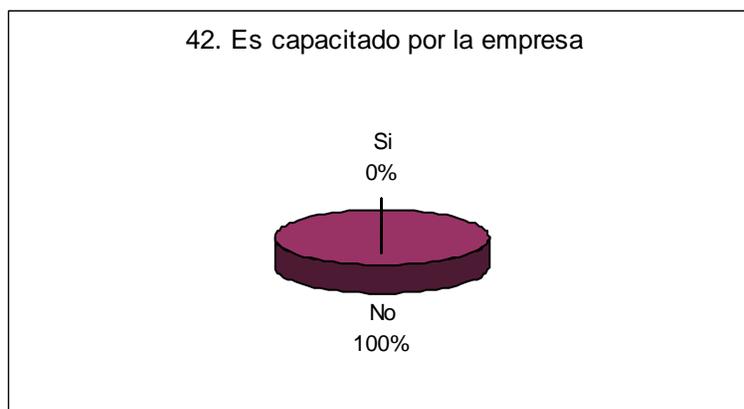
**Figura a.306 Pregunta 36**



**Figura a.307 Pregunta 37**



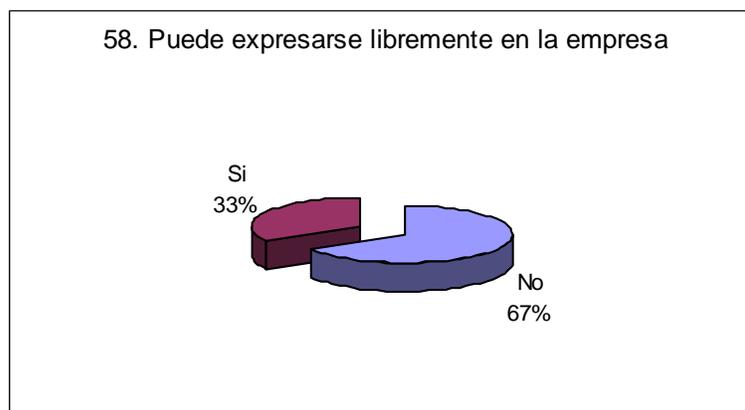
**Figura a.308 Pregunta 39**



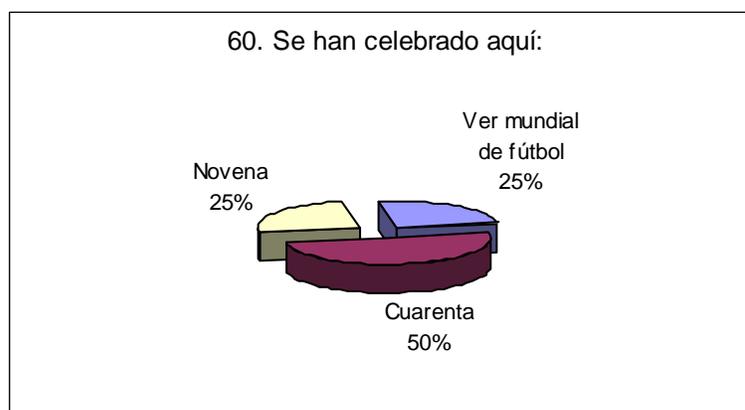
**Figura a.309 Pregunta 42**



**Figura a.310 Pregunta 49**



**Figura a.311 Pregunta 58**



**Figura a.312 Pregunta 60**