UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

TEMA:

# "LA INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA EMPRESA" CASO: EMPRESAS DE LA INDUSTRIA CÁRNICA

POSTULANTE : ROGER REYNALDO SIRPA ACARAPI

TUTOR : M Sc. EDGAR ZEBALLOS SANCHEZ

LA PAZ – BOLIVIA

2006

# ÍNDICE

**Pág.**

## CAPÍTULO I
## GENERALIDADES

**Introducción** 1
**1.1.- Antecedentes** 2
**1.2.- Justificación De La Investigación** 4
**1.2.1.- Justificación Teórica** 4
**1.2.2.- Justificación Metodológica** 7
**1.2.3.- Justificación Práctica** 7
**1.3.- Planteamiento Del Problema** 8
**1.3.1.- Problemática General** 8
**1.3.2.- Formulación Del Problema** 10
**1.3.3.- Hipótesis** 10
**1.3.4.- Identificación De Variables** 10
**Variable Independiente** 10
**Variable Dependiente** 10
**Variable Moderante** 10
**1.3.5.- Objetivos** 11
**1.3.5.1.- Objetivo General** 11
**1.3.5.2.- Objetivos Específicos** 11
**1.3.6.- Alcance** 12
**1.3.6.1.- Ámbito Geográfico Y Temporal** 12
**1.3.6.2.- Sector Económico** 12
**1.3.6.3.- Unidad De Análisis** 12

## CAPÍTULO II
## MARCO TEÓRICO

**2.1.- La Organización** 13
**2.1.1.- Definición De Organización** 13
**2.1.2.- La Organización Como Articulador Cultural** 14
**2.1.3.- La Misión De La Organización** 14
**2.2.- La Cultura Organizacional** 15
**2.2.1.- Definición De Cultura Organizacional** 15
**2.2.2.- Importancia De La Cultura** 15
**2.2.3.- Características De La Cultura Organizacional** 16
**2.2.4.- Factores De La Cultura** 16
**2.2.5.- Niveles De La Cultura** 17
**2.2.6.- Formación De La Cultura** 19
**2.2.7.- Funciones De La Cultura** 19
**2.2.7.1.- Función De Adaptación Externa** 19

**2.2.7.2.- Función De Integración** **20**
**2.2.8.- Culturas Fuertes Y Culturas Débiles** **20**

**Pág.**

**2.3.- Liderazgo** **20**
**2.3.1.- Definición De Liderazgo** **21**
**2.3.2.- Importancia Del Liderazgo** **22**
**2.3.3.- Estilos De Liderazgo** **22**
**2.4.- Valores** **23**
**2.4.1.- Definición De Valores** **23**
**2.4.2.- Lo Que Aporta Los Valores Al Grupo** **23**
**2.4.3.- Tipos De Valores** **24**
**2.4.4.- Formación De Los Valores** **25**
**2.5.- Las Actitudes** **26**
**2.5.1.- Definición De Actitudes** **26**
**2.5.2.- Componentes De Las Actitudes** **26**
**2.5.3.- Fuentes De Las Actitudes** **26**
**2.5.4.- Tipos De Actitudes** **27**
**2.5.5.- Conflictos Entre Los Sistemas De Actitudes** **27**
**2.6.- La Comunicación** **27**
**2.6.1.- Definición De Comunicación** **28**
**2.6.2.- Importancia De La Comunicación** **28**
**2.6.3.- Funciones De La Comunicación** **28**
**2.6.4.- Proceso De Comunicación** **29**
**2.6.5.- Formas De Comunicación** **30**
**2.6.5.1.- Comunicación Descendente** **30**
**2.6.5.2.- Comunicación Ascendente** **30**
**2.6.5.3.- Comunicación Cruzada** **30**
**2.7.- El Crecimiento De La Organización** **31**
**2.7.1.- Factores Del Crecimiento Organizacional** **31**
**2.8.- El Capital** **32**
2.8.1.- Definición De Capital 32
**2.8.2.- Importancia Del Capital** **32**
**2.9.- Las Ventas** **33**
**2.9.1.- Definición De Ventas** **33**
**2.9.2.- Importancia De Las Ventas** **33**
**2.10.- Exportaciones** **33**
**2.10.1.- Definición De Exportaciones** **34**
**2.10.2.- Importancia De Las Exportaciones** **34**
**2.10.3.- Motivos De Exportación** **35**
**2.11.- Procesos** **35**
**2.11.1.- Definición De Procesos** **35**
**2.11.2.- Importancia De Los Procesos** **35**
**2.11.3.- Características De Los Procesos** **36**
**2.11.4.- Identificación Del Responsable Del Proceso** **36**

**2.11.5.- Medidas Y Objetivos De Efectividad, Eficiencia, Adaptabilidad 37**
**2.11.5.1.- Medidas De Efectividad 37**
**2.11.5.2.- Medidas De Eficiencia 37**
**2.11.5.3.- Medidas De Adaptabilidad 38**

**Pág.**

**2.12.- Productividad 38**
**2.12.1.- Definición De Productividad 38**
**2.12.2.- Importancia De La Productividad 39**
**2.12.3.- Tipos De Productividad 39**
**2.12.4.- Incremento De La Productividad 40**
**2.13.- Los Procesos, La Productividad Y La Cultura Organizacional 40**
**2.14.- El Capital Y Tecnología, La Productividad, Las Ventas, Las Exportaciones Y El Crecimiento De La Organización 41**
**2.15.- Modelos De Organizaciones 42**

**CAPÍTULO III**
**MARCO PRÁCTICO**

3.1.- Método De Investigación 44
3.2.- Nivel De Investigación 44
3.3.- Determinación Del Universo 44
3.4.- Unidad De Análisis 45
3.5.- Tipo De Estudio 45
3.6.- Sujetos De Investigación 45
3.7.- Técnicas De Investigación 46
3.8.- Instrumentos 46
3.9.- Operacionalización De Variables 48
**3.10.- Tabulación De Datos 51**
3.11.- Docimasia De Hipótesis De La Cultura Organizacional 76
**3.12.- Docimasia De Hipótesis Del Crecimiento Económico 79**

**CAPÍTULO IV**
**CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

**4.1.- Conclusiones 81**
**4.2.- Recomendaciones 84**
**4.3.- Propuesta 86**
**4.3.1.- Estilo De Dirección 86**
4.3.2.- Comunicación 87
4.3.3.- Actitudes 88
4.3.4.- Trabajo En Equipo 88
4.3.5.- Manejo De Valores 89

Bibliografía
**Anexo 1**
**Anexo 2**
**Anexo 3**
**Anexo 4**
**Anexo 5**
**Anexo 6**
**Anexo 7**
**Anexo 8**

# INTRODUCCIÓN

Durante la última década los términos, flexibilización, adaptación, reingeniería, calidad total, empowerment, orientación a las personas y otros, han planteado nuevas formas de organización administrativa. Sin embargo, estos esfuerzos de desarrollo organizacional no sobrepasan de lo tecnológico, estructural y operativo. Aunque los ejecutivos, gerentes y administradores reconocen que la parte activa de la organización está conformada por el ser humano, los esfuerzos de desarrollo solo se concentran en lo tecnológico, operativo y financiero como medios de crecimiento organizacional, dejando a su suerte al factor humano. Al respecto Siliceo señala que "la competitividad resulta ser una manera de actuar, pensar y hacer de una cultura organizacional en la que la visión, misión y valores de toda empresa, negocio u organización, sea en beneficio del hombre y de la sociedad, es decir como contribución al bien común"[1].

Por tanto, existe la necesidad de replantear nuevas formas de desarrollo organizacional en torno al hombre. En este sentido se ha elaborado el presente trabajo que pretende constituirse en un aporte a la temática de **la incidencia de la cultura organizacional en el crecimiento de la empresa**.

El trabajo esta dividido en cuatro partes:

El primero contiene aspectos generales como los antecedentes, la justificación, el problema, la hipótesis, los objetivos y el alcance.

Por otro lado, la segunda parte contiene el soporte teórico, tanto de la cultura organización, el estilo de dirección, la comunicación, los valores y las actitudes.

La tercera parte contiene el marco práctico, la delimitación y los instrumentos utilizados para la investigación de campo.

[1] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 138

Finalmente, la cuarta parte contiene los resultados de la investigación de campo, como las conclusiones extraídas y las recomendaciones propuestas.

## 1.1.- ANTECEDENTES

En la actualidad todos los sectores económicos se han visto afectados por la "globalización", que ha incrementado la rivalidad con empresas nacionales y extranjeras. Además, la innovación tecnológica y la aceleración de los procesos de comunicación han creado igualmente un ambiente dinámico, en el cual las organizaciones se han visto forzadas a adaptarse al entorno en periodos de tiempo menos prolongados.

Frente a esta situación, el sector de alimentos en particular, a pesar de presentar una tasa negativa de crecimiento de 3.7% el 2002, ha logrado mantener relativa estabilidad hasta finales del 2003, convirtiéndose en uno de los pocos sectores que ha logrado mantener índices de rentabilidad.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), las empresas productoras de alimentos contribuyeron al producto interno bruto (PIB), con 2.856.873 miles de bolivianos el 2003, que representa el 35.82% del sector manufacturero y el 4.61% del PIB total [2].

La crisis económica, ha llevado a la reducción del volumen y el valor de ventas en 454 millones de dólares en el mercado interno y de 106 millones de dólares en el mercado externo, provocando la reducción de la producción en 0.7% entre octubre del 2002 y marzo del 2003. A la vez induciendo a la inutilización de la capacidad productiva en 44% hasta finales del 2003, generando costos adicionales. Sin embargo, la industria de alimentos continua utilizando el 61% de su capacidad[3].

[2] Instituto Nacional de Estadística (INE), "Anuario estadístico 2003" Pág. 407
[3] Cámara Nacional de Industrias, Informe " La industria Boliviana en la Coyuntura"

Si bien, el sector alimenticio a logrado mantener su nivel producción, no ha ocurrido lo mismo con las exportaciones, las cuales han sufrido una reducción de 20.13 %, que significa un decremento de 45.187 miles de dólares en la gestión 2002 a 36.091 miles de dólares en el 2003, por la importación de producto y el contrabando[4].

En un estudio realizado por el Consejo Departamental de Competitividad de La Paz, se reveló que el 94.4% de las empresas en la ciudad de La Paz, comercializa su producto en el mercado interno de las cuales solo el 26.9% lo considera suficiente, limitándose las condiciones internas del mercado y afectando negativamente las condiciones económicas y la competitividad[5].

El 48% de las empresas consultadas, por el Consejo Departamental de Competitividad, considera que el principal factor de decisión en el mercado interno es el precio, el 38.5% considera que es la calidad y el 12.8% ambos factores[6]. En la mayoría de los productos ofertados por el sector cárnico, no tienen la posibilidad de diferenciarse a simple vista, lo que hace que los consumidores basen sus preferencias en el precio y posteriormente en la calidad[7].

La comercialización de los productos del sector producción, conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos, tiene generalmente una orientación hacia el mercado interno e intentos esporádicos de penetración a mercados internacionales[8]. Además, no existen instituciones que trabajen en la articulación de la competitividad en este sector.

La capacidad inutilizada debe ser aprovechada no solo para el mercado interno, sino también, para las exportaciones. Sin embargo, la exportación a otros mercados requiere la búsqueda de economías de escala y mejoramiento de los

[4] Instituto Nacional de Estadística (INE) "Anuario estadístico 2003" Pág. 525
[5] Consejo Departamental de Competitividad de La Paz, "Estado de Situación de la Competitividad en el Departamento de La Paz", Pág. 17
[6] Consejo Departamental de Competitividad de La Paz,Ibid., Pág. 18
[7] Consejo Departamental de Competitividad de La Paz, Ibíd., Pág. 38
[8] Consejo Departamental de Competitividad de La Paz Ibíd., Pág. 38

productos que solo puede ser obtenido por medio del trabajo en equipo y de la toma de decisiones adecuadas, de la cual adolece la industria. Además, Las exportaciones como la satisfacción del mercado interno, requieren también del cumplimiento de estándares, lo que implica el mejoramiento de los procesos, tiempo, recursos, etc., que deben ser realizados por el personal que más conocimiento tiene de los mismos.

Igualmente, crear una organización adaptable e inteligente, no solo requiere del cumplimiento de estándares, sino también, del desarrollo del factor humano, puesto que la actividad productiva sigue siendo el resultado del esfuerzo humano. Entonces, la minimización de recursos, costos, tiempo, mejoramiento de procesos, cumplimiento de estándares, etc., debe ir de la mano con el desarrollo de la cultura organizacional, de modo que promueva la formación de valores que permitan actitudes favorables, el desarrollo de la comunicación y mejores relaciones de grupo que se reflejen en la labor productiva y el crecimiento de la organización.

## 1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1.- JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La bibliografía respecto al papel de la cultura organizacional en el crecimiento de la empresa es muy limitada. Existen muchos trabajos sobre la relación entre la cultura organizacional y el hombre, pero expuesto como un tema lejos de la teoría administrativa.

Siliceo, nos recuerda que el hombre en un mundo globalizado es presa fácil de dominación. “La relación de la globalización con la realización humana quedará determinada por la cultura que sistematice los significados y valores sobre los que se construirán las relaciones entre los pueblos, las organizaciones, las personas y de todos con la naturaleza. De ahí la enorme responsabilidad de las generaciones

actuales de asumir las acciones conducentes a la construcción de la cultura del futuro”[9].

La cultura organizacional como tema y la influencia en la organización y su desarrollo, ha pasado desapercibido. Keith Davis y Jhon W. Newstron mencionan que “la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa, por varias razones: ofrecen identidad organizacional a los empleados, una visión definitiva de lo que representa la organización. Son asimismo, una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización..., quizás más que ninguna otra cosa la cultura contribuye a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen la atención y transmiten la visión...”[10]

En el mundo actual de cambio permanente, la cultura organizacional cumple un gran papel, como lo señala Serra y Kastita que “hoy en día el contexto cambiante exige empresas flexibles, pero para ello no solo es preciso trabajar en una buena estrategia y estructura, puesto que para su implementación, es preciso también tener una cultura organizacional, para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización. Ésta actúa como un generador de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, estructuras y los sistemas de la empresa en general. Si no hay una cultura adecuada dentro de la empresa, la diversificación no se podrá llevar a cabo. La cultura es un tema muy amplio que existe en todos los niveles de la organización, que influye positiva o negativamente, en el desempeño de la empresa”[11].

Hasta ahora, no se han desarrollado trabajos sobre la importancia de la cultura organizacional en el crecimiento de la empresa.

[9] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 40
[10] Keith Davis y Newstron Jhon, W., Ibíd., Pág. 112
[11] Serra Roberto y Kastita Eduardo, Ibíd., Pág. 112 -143

Sobre el crecimiento, Jordi Canals señala que "las empresas que no crecen, son empresas que, al cabo de un tiempo, pueden estancarse, o incluso iniciar su declive. El problema no es sólo el posible estancamiento en relación a la competencia, sino, a la rutina que la falta de nuevos productos pueda introducir dentro de la organización"[12].

Desde un punto de vista financiero "una empresa que no crece tiene un solo modo de sobrevivir: reducir sus gastos o evitar que estos crezcan...una empresa tiene que seguir ofreciendo oportunidades interesantes a los inversores para financiar su futuros proyectos..., existe la necesidad de captar capital hoy y mejorar la capacidad de atraerlo en el futuro y, sobretodo, de lograr que los posibles inversores consideren a la empresa como una empresa con futuro, es otra razón por la que el crecimiento es importante. Especialmente las empresas que cotizan en la bolsa o desean hacerlo[13].

El crecimiento de la empresa es un término relativo que puede ser percibido a partir de diferentes enfoques, para cada organización es diferente dependiendo de aquellos factores que se consideren como críticos[14].

A la luz del marco teórico precedente, es posible incursionar en el análisis del tema cultura organizacional y crecimiento económico, este análisis puede permitir identificar las oportunidades y debilidades en el desarrollo de la organización. Asimismo, puede permitir visualizar el comportamiento hacia la organización, al cambio, al ambiente y al estilo de dirección y el apoyo de estos elementos hacia la organización.

Para el análisis de la cultura organizacional y crecimiento económico, se han seleccionado un conjunto de factores, que permiten tener una base y apreciación conceptual, que se detallan en un acápite posterior

[12] Canals Margalef Jordi, Ibíd., Pág. 11
[13] Canals Margalef Jordi, Ibid., Pág. 11-13
[14] Bennet Mauren, Ibíd., Pág. 1-14

### 1.2.2.- JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El tipo de estudio elegido es el descriptivo, que consiste en identificar, especificar propiedades y factores importantes que inciden en el desarrollo habitual de las personas y grupos de la organización. Este estudio abarcará a los tres niveles jerárquicos de la organización (personal de nivel operativo, medio y directivo), que dará como resultado un conjunto de factores para analizar la importancia, desarrollo y repercusiones que tiene la cultura en las actividades laborales en los distintos niveles.

En este sentido, para poder alcanzar los objetivos del presente trabajo y por estar directamente relacionados con la cultura organizacional, el personal es sometido a análisis, mediante el empleo de cuestionarios debidamente estructurados.

Estos instrumentos son elaborados en base a un análisis crítico de los factores de la cultura organizacional, como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, actitudes, hábitos, roles. etc, así como también de aquellos factores que permiten visualizar el crecimiento económico como ser el aspecto tecnológico, financiero, mercadotécnico y productivo.

### 1.2.3.- JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La investigación se concentrará en el análisis de la cultura organizacional y el crecimiento económico del sector de producción, conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos, registrados en la Cámara Nacional de Industria de la ciudad de La Paz, puesto que se ha identificado problemas en la cultura organizacional y su apoyo al crecimiento de la organización.

Por lo tanto, el presente trabajo podría constituirse en un gran aporte al conocimiento de la cultura organización y la relación con el crecimiento económico, aspectos que guardan mucho relación con la administración y la gestión de los recursos humanos. Además, de permitir generar reflexiones sobre

la orientación cultural, así como la influencia e impacto en la construcción de una nueva organización.

Por otro lado, el análisis de la cultura aportaría con valiosa información referente a temas y componentes culturales, que impactan en la organización y sobre los cuales es posible realizar modificaciones y comenzar un cambio cultural.

## 1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.3.1.- PROBLEMÁTICA GENERAL

El sector de alimentos es uno de los pocos sectores que ha logrado mantener un crecimiento de 10% a 20% hasta finales del 2003[15]; además de continuar utilizando el 61% de su capacidad instalada[16]; pese a la crisis económica.

A pesar del ambiente de estabilidad y crecimiento, este sector ha sido poco incentivado y desarrollado en nuestro medio, puesto que no existen instituciones que impulsen y apoyen las actividades de este sector en el mercado interno y externo[17].

Existe varios factores que intervienen y que pueden ser punto partida para el crecimiento económico de la organización, puesto que, al igual que la cultura organizacional, el crecimiento económico es multidimensional; sin embargo, estos aspectos han sido cimentados en tecnológico, financiero, estructural, estratégico y mercadotécnico, llegando conforman pilares fundamentales en las organizaciones; desamparando al factor humano y olvidando que la organización esta conformada por personas y que estas puede llegar ha representar una ventaja competitiva. Por tanto, el estudio y comprensión de los factores que inciden en el comportamiento del factor humano, es también eliminar las barreras del crecimiento económico de la organización.

[15] Cámara Nacional de Industrias, "La Industria en Cifras", 2004, Pág. 6
[16] Instituto Nacional de Estadística (INE), "Anuario estadístico 2004" Pág. 472
[17] Cámara Nacional de Industrias, Informe " La industria Boliviana en la Coyuntura"

Un aspecto relevante del factor humano es la cultura, puesto que la identificación de esta es importante para promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas. Es decir, aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización[18].

Un estudio exploratorio, realizado en el sector de la Industria de Producción Conservación y Procesamiento de Carne y Productos Cárnicos de la ciudad de La Paz, reveló que este sector presenta problemas con la cultura organizacional prevaleciente, porque:

- En la organización aun prevalece un estilo tradicional autoritario, resistiendo a la descentralización de la toma de decisiones.

- No existe una buena comunicación, es decir, que los canales generalmente utilizados son formales.

- No existe una actitud favorable hacia la organización y al estilo de dirección.

- Existe poco apoyo hacia el trabajo en equipo, la mayor parte de las personas prefiere trabajar individualmente.

- Los valores en la institución no son compartidos por todos.

Por ende, el estudio de la cultura organización y la incidencia que tiene en el crecimiento económico de la organización, permitiría comprender la relevancia de la misma en la construcción y desarrollo de las organizaciones y eliminar una de las barreras del desarrollo.

[18] http://monografias.com/trabajos/cultura organizacional

### 1.3.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La finalidad del documento es establecer si la cultura organizacional influye o no en el crecimiento económico de la empresa. En este sentido, se ha optado por realizar la investigación en el sector de la industria de producción , conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos de la ciudad de La Paz.

En concordancia con lo anterior, la pregunta planteada ha sido:

**¿La cultura organizacional actual incide en el crecimiento económico de la industria de producción, conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos de la ciudad de La Paz?**

### 1.3.3.- HIPÓTESIS

**La cultura organizacional actual es uno de los factores que no favorece el crecimiento económico de las empresas del sector de la industria de producción, conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos de la ciudad de La Paz.**

### 1.3.4.- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE
La cultura organizacional actual

VARIABLE DEPENDIENTE
No favorece el crecimiento económico

VARIABLE MODERANTE
Las empresas de la Industria de Producción, Conservación, Procesamiento de Carne y Productos Cárnicos

### 1.3.5.- OBJETIVOS

#### 1.3.5.1.- OBJETIVO GENERAL

**El objetivo general del presente trabajo es el de establecer si la cultura organizacional favorece o no favorece el crecimiento económico de las empresas de la industria de Producción, conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos en la ciudad de La Paz.**

#### 1.3.5.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para conocer la cultura organizacional los objetivos planteados fueron:

Determinar el estilo de dirección
Determinar los sistemas de comunicación prevalecientes
Determinar la actitud de los miembros hacia la organización, hacia el cambio organizacional, hacia el puesto de trabajo, hacia el inmediato superior y hacia el subordinado.
Determinar la funcionalidad o no del trabajo en equipo
Identificar los valores que se manejan

Para conocer el crecimiento económico de la organización, los objetivos trazados fueron conocer los siguientes aspectos:

Determinar los procesos
El crecimiento del capital
El crecimiento de la ventas
El crecimiento de la exportaciones

### 1.3.6.- ALCANCE

#### 1.3.6.1.- AMBITO GEOGRAFICO Y TEMPORAL

El presente trabajo fue realizado en la ciudad de La Paz. El periodo elegido para el estudio fue la gestión 2004

#### 1.3.6.2.- SECTOR ECONÓMICO

El sector económico seleccionado para el estudio fueron las empresas del sector de conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos.

#### 1.3.6.3.- UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del presente estudio fue la Sociedad “Tusequis Ltda.”, por ser la única empresa registrada por la Cámara Nacional de Industria en el sector de producción, conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos de la ciudad de La Paz.

# MARCO TEORICO

Con la globalización, los administradores y/o personas de cargos ejecutivos se han familiarizado con diferentes teorías y términos como adaptación al cambio, calidad, flexibilidad, enpowerment, productividad, competitividad que promueven el desarrollo y crecimiento de la organización. Sin embargo, la esencia del desarrollo de la organización no radica simplemente en el cambio estructural o tecnológico, sino también, en el cambio de pensamiento y actitud de los miembros que la integran.

A continuación se desarrollaran conceptos fundamentales de la ciencia administrativa, que son pilares del presente trabajo.

## 2.1.- LA ORGANIZACIÓN

A la organización, al igual que un organismo, se le atribuye una vida y un propósito, que son individualizados y que la distinguen de las demás. De ahí que se la considera como un organismo cuyo primer objetivo es sobrevivir, fin al cual al cual todos se subordinan. Otro objetivo es su desarrollo, es decir, su crecimiento integral. Entonces, se empieza a mencionar que el beneficio no puede ser el único fin de la empresa, éste debe ser considerado como instrumento para sobrevivir y desarrollarse[19]. La vida que le imprime la organización es determinada por las personas que la conforman, llegando a formar la personalidad de la misma.

### 2.1.1.- DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Muchos analistas consideran a las organizaciones como estructuras sociales, creadas por los individuos para organizar y realizar actividades de una forma conjunta, consiguiendo la colaboración de los individuos persiguiendo objetivos específicos[20]. Pero, lo cierto es que “una organización empresarial es

[19] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd.,, Pág. 2
[20] Scott V. R. (1987)

esencialmente un conjunto de cerebros o tecnoestructuras cognitivas y emocionales. Un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto”[21].

### 2.1.2.- LA ORGANIZACIÓN COMO ARTICULADOR CULTURAL

Después de la edad media, el hombre buscaba salvar su alma y la obtención del cielo, entonces, el rol de la iglesia toma un papel sobresaliente; pero a partir del siglo XIX, la dominación, la explicación científica, la transformación técnica y el disfrute de la naturaleza y de los bienes se convierten en las principales metas de la cultura y de la sociedad. Desde un punto de vista de la fuerza organizativa de la cultura y los desafíos humanos, la catedral como eje articulador de valores, donde el hombre sentía que se jugaba su destino, es asumido por la organización o la empresa[22].

Las organizaciones deben entenderse como el conjunto de esfuerzos, de los individuos, que son coordinados para alcanzar cosas que no podrían conseguirse a través de acciones individuales independientes[23].

### 2.1.3.- LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización ha sido un espacio de producción cultural por excelencia, pero no sólo de cultura material, sino también, de cultura social y simbólica.

Entonces, la misión de la organización del futuro es asumir la responsabilidad de ser un gran motor de las relaciones humanas (y por tanto de la cultura) y trascender el estrecho cerco institucional de si misma, para proyectarse y reconstruirse en un escenario de porvenir sustentable[24].

---

[21] Salvador Garcia y Simón L. Dolan, Ibíd., Pág. 5
[22] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 77 - 82
[23] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd., Pág. 3
[24] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 98 - 100

## 2.2.- LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La teoría administrativa se ha enriquecido con diversos modelos y conocimientos, que tratan de responder al cambio, pero el destino de la organización recae en las manos de todos los miembros y no solamente en una persona. Entonces, la implantación de nuevos formas de dirección requiere un cambio cultural, de nuevas formas de pensar y la apreciación de nuevos valores.

### 2.2.1.- DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Sobre la cultura organizacional, Siliceo señala que "La cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir con los demás seres humanos al compartir con ellos los significados interiores...; la cultura provee de significados que hacen previsible las cosas a ese ordenamiento del mundo y de la vida social que realiza".[25]

Por otro lado, Robbins señala que la "Cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras"[26]

"La cultura es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones creencias, hábitos, normas y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales"[27]

### 2.2.2.- IMPORTANCIA DE LA CULTURA

El hombre no nace con las herramientas e instintos dados, solo viene con la capacidad de aprender cualquier comportamiento a su alcance, entonces el grupo humano y el sistema cultural prevaleciente son los únicos que pueden enseñar. Para vivir en sociedad el hombre ha creado subsistemas de parentesco,

[25] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 41
[26] Stephen P. Robbins, Ibid., Pág. 620
[27] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 48

organización política, social, empresarial, etc., ya no es la genética la que nos permitirá adaptarnos a los cambios, sino la cultura y el desarrollo de la misma, quizás la empresa sea el factor del cambio cultural[28].

La cultura organizacional es la verdadera fuerza vital de una empresa: las máquinas y la tecnología son, tan solo, los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos[29].

### 2.2.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De los conceptos mencionados, se deduce que la cultura proporciona:

- Identidad a los miembros
- Hace énfasis en el grupo
- Un enfoque hacia las personas
- La integración en unidades
- Un enfoque hacia un sistema abierto

### 2.2.4.- FACTORES DE LA CULTURA

Se puede considerar que toda manifestación organizativa es un factor cultural, que influye y es influenciado. Como afirma Galpin: "La cultura organizacional es un mosaico de elementos interrelacionados. Cuando estos elementos individualizados interactúan en el trabajo diario, crean de manera colectiva la cultura de la organización"[30]. Estos elementos pueden ser:

Factores de personalidad: valores, actitudes, creencias.
Factores Simbólicos: historias, ritos, héroes, mitos.
Factores de comunicación.[31]

[28] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 44
[29] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 88
[30] Galpin, T., Ibíd., Pág. 84
[31] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd.,Pág. 46

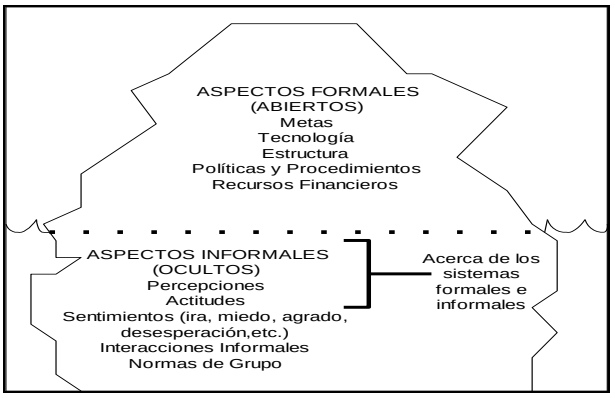
Los factores seleccionados para el estudio de la cultura organizacional, en el presente trabajo, son:

- **Estilo de dirección**
- **Comunicación**
- **Actitudes**
- **Trabajo en equipo**
- **Manejo de valores**

## 2.2.5.- NIVELES DE LA CULTURA

En la organización, existen aspectos culturales que son muy evidentes y otros ocultos e informales. Es por ello que se la compara con un iceberg.

EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

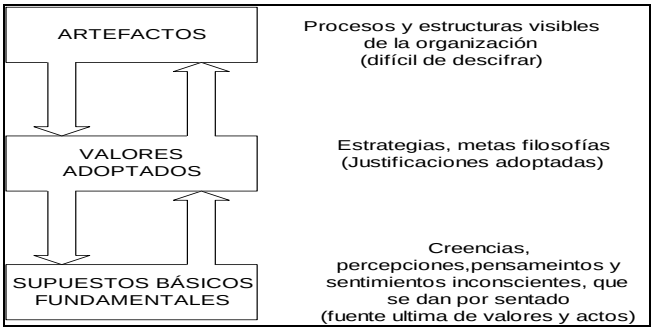



Fuente: Adaptado de Stanley N. Herman, "TRW Systems Group" en Wendall L. French y Cecil H. Bell Jr., "Organization Development", 3ra Edic., Edit. Prentice Hall Englewood Cliffs

Existen tres niveles de la cultura, en primer lugar, están los **artefactos**, que son cosas que uno ve, escucha y siente, cuando una persona entra a un nuevo grupo y que pueden afectar el producto o servicio e incluso la conducta. En segundo lugar, están los **valores adoptados**, que son las razones que se da para explicar el porqué de las acciones. Finalmente, se tiene a los **supuestos básicos**, que son las ideas que toma por sentado la organización o los miembros que la conforma.

Es decir, la manera de hacer las cosas que muchas veces se la realiza de manera implícita.

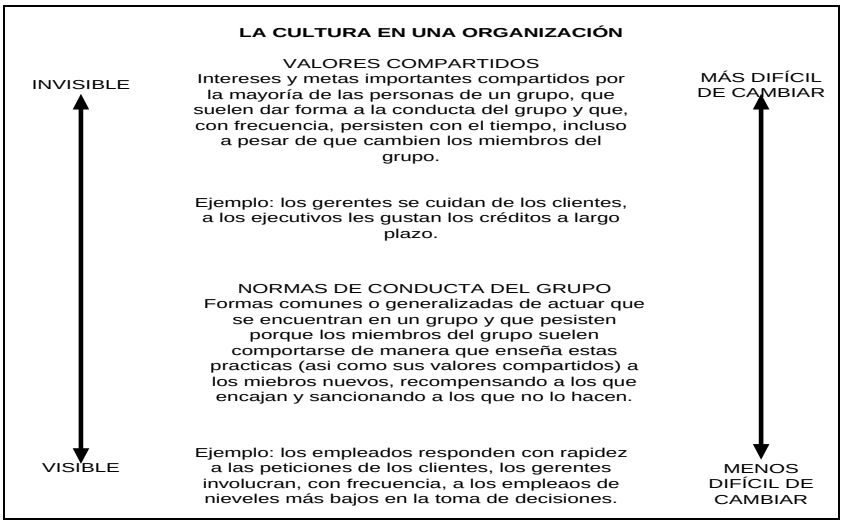
LOS NIVELES DE LA CULTURA DE SHEIN




Fuente: Edgar H. Shein "Organizational Culture and Leadership", 2da Edic., Edit. San Francisco Jossey-Bass Publishers, Pág. 17

Jhon Kotter y James Heskett, identificaron dos niveles, el primero visible, que se encuentra en el estilo y patrones de conducta de los empleados y el segundo invisibles que están en los valores compartidos y los supuestos que se han sostenido por mucho tiempo y por tanto más difíciles de cambiar.

LOS DOS NIVELES DE LA CULTURA DE KOTTER Y HESKETT




Fuente: Jhon P. Koter y James L. Hesket, "Corporate Culture and Pefomance, Nueva York the Free Press, Pág. 5

## 2.2.6.- FORMACIÓN DE LA CULTURA

La personalidad de una organización es producto de sus orígenes y de su evolución histórica. Los valores de sus fundadores se proyectan en la empresa y la forma de ver las cosas se traducen en pautas culturales, que pueden ser indispensables para su propia supervivencia y su éxito especialmente en el caso de líderes carismáticos[32].

Diez de Castro citando a Shein, afirma que no se puede separar el proceso de liderazgo del proceso de formación de la cultura, el líder refleja su personalidad que influye en las pautas culturales. Asimismo, también influirá en los éxitos y fracasos de la organización frente del entorno.

## 2.2.7.- FUNCIONES DE LA CULTURA

### 2.2.7.1.- FUNCIÓN DE ADAPTACIÓN EXTERNA

Toda organización busca esencialmente sobrevivir, adaptarse al entorno y crecer por medio de las funciones administrativas y la plasmación de la estrategia, que no es más que el camino y la forma de posicionarse para llegar a los objetivos. Estos elementos parecieran que son de naturaleza técnica y objetiva, pero la formulación de la misma es realizada por personas, y la diversidad de criterios e ideas se hacen presentes al formular la estrategia. De ahí que la cultura toma su relevancia como un elemento que puede hacer surgir el acuerdo y llevar a cabo eficazmente las funciones empresariales y las acciones. El modo de interpretar la realidad y ver las oportunidades y amenazas es parte de la cultura organizacional.[33]

[32] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd.,Pág. 50
[33] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd., Pág. 52

### 2.2.7.2.- FUNCIÓN DE INTEGRACIÓN

La organización necesita de consistencia y homogeneidad para funcionar como un todo, en este sentido, la cultura es un medio de cohesión. El cual cumple funciones de:

- Proporcionar un lenguaje y conceptos propios y comunes
- Determinar los criterios de pertenencia y exclusión del grupo creando así las fronteras del mismo.
- Proporcionar los criterios para establecer la jerarquía.
- Determinar el clima afectivo de la organización
- Orientar la forma y el estilo de encarar los problemas y la incertidumbre.[34]

### 2.2.8.- CULTURAS FUERTES Y CULTURAS DÉBILES

Las culturas fuertes tienen mayor impacto en las organizaciones, los valores centrales se sostienen con fuerza y mayor compromiso, además de ser compartidos de forma general. Esta unanimidad de propósito constituye la cohesión, lealtad y compromiso con la organización. Se puede definir como una cultura fuerte a aquélla donde los valores y otros significados básicos son ampliamente asumidos y compartidos.[35] Contraria a las culturas débiles que no son tan compartidas por los miembros de la organización y su difusión no es tan fuerte.

## 2.3.- LIDERAZGO

El liderazgo es tema de discusión que genera investigaciones, pero continua siendo una incógnita.

[34] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd., Pág. 52
[35] Stephen P. Robbins, Ibíd., Pág. 627

En la actualidad, las organizaciones, como el mismo ser humano, se ven envueltos en un estado de dinámico de cambio y adaptación, que ha reiterado la importancia del liderazgo como factor de adaptación y motor del crecimiento organizacional. Pero a su vez como un factor de la cultura organizacional, actuando de transmisor de aquellos valores que posibilitan la interpretación del entorno y su accionar, que llevará a la organización a una nueva condición que le permita responder al ambiente.

### 2.3.1.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Dentro de la teoría administrativa, existen varias concepciones acerca de lo que es el liderazgo.

Autores como Wechler y Maparik señalan que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación; dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"[36].

"El liderazgo también esta referido al manejo del cambio. Los lideres establecen un curso estableciendo una visión del futuro, después atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para que superen los obstáculos"[37].

De los conceptos citados, es posible concluir que el liderazgo implica un proceso de influencia para el logro de un fin. Pero, en el presente trabajo, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales, en la búsqueda de metas determinadas y a la influencia en los miembros de un grupo.

[36] R. Tannenbaun I. Wechler e E. Maparik (1970)
[37] Stephen P. Robbins, Ibíd., Pág. 381

## 2.3.2.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El estudio del liderazgo es importante porque:

- Es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Con relación al liderazgo en nuestro medio, Francisco Muños señala que Bolivia esta atravesando problemas muy graves, que provocan una crisis de valores éticos y económicos. Es preciso resaltar la capacidad, creatividad, el liderazgo y conducción ética. Las empresas no aguantaran sino se tiene una conducción adecuada, que se ajuste a las circunstancias.[38]

Julio Sergio Ramírez, PhD de Harvard y director de UCB - Harvard, alude que hoy en día una de las causas por la cual fracasan las empresas es por la crisis de liderazgo.[39] Ruiz Mier afirma que "la dimensión de la empresa es producto del liderazgo que ejerce la alta gerencia, pero en la empresas bolivianas no hay liderazgo[40].

## 2.3.3.- ESTILOS DE LIDERAZGO

Esta teoría descansa en tres tipos de liderazgo:

[38] Suplemento "Nueva Economía", del 27 enero al 2 de febrero 2 de 2003, Pág. 6
[39] Suplemento "Nueva Economía", del 27 de marzo al 2 de abril de 2000, Pág. 4
[40] Suplemento "Nueva Economía", del 27 de marzo al 2 de abril de 2000, Pág. 4

**Liderazgo autocrático**, concentra las directrices en el líder, sin la participación del grupo. El líder determina las actividades de los individuos, la técnica y el modo de ejecución. Tal situación evoca un líder dominante.

**Liderazgo democrático**, donde las directrices son determinadas por el grupo, apoyados por el líder. Las actividades son determinadas a criterio propio y el líder buscará ser parte del grupo.

**Liderazgo liberal**, donde la participación del líder es limitada y las actividades son escogidas por los propios individuos. No se evalúa o regula el curso de acontecimientos, las observaciones pasan a ser simple comentarios[41].

## 2.4.- VALORES

### 2.4.1.- DEFINICIÓN DE VALORES

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. Los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere ser. En cuanto a significados específicos, estos miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura. Por consiguiente, los valores identifican y refuerzan, mediante propuestas socioculturalmente colectivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo[42].

### 2.4.2.- LO QUE APORTA LOS VALORES AL GRUPO

Los valores configuran una parte fundamental de la identidad, es decir, de acuerdo a los valores establecidos y transmitidos, la persona configura parte de su identidad que le permitirá ser aceptado, la autosatisfacción y contribuir a los fines.

[41] Chiavenato Adalberto, Ibíd., Pág. 178 - 181
[42] Siliceo A. Alfonso, Ibíd.., Pág. 50 - 53

A través de los valores es posible orientar el comportamiento, partiendo de los valores de cómo debe ser la vida y de cómo quisiéramos que fuera, las personas buscan adecuar la vida real con normas ideales.

Por otra parte, los valores orientan cómo una persona se debe ubicar dentro de una organización y su rol, provocando en la persona asunción de responsabilidades.

Finalmente respecto al clima organizacional, los valores contribuirán a una convivencia gratificante, fortaleciendo la cohesión e integración[43].

### 2.4.3.- TIPOS DE VALORES

Es posible diferenciar dos tipos de valores, los **valores instrumentales** que son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades y los **valores existenciales**. No necesariamente debe existir una correspondencia puntual entre estos dos. Cuando a un valor instrumental se le atribuye un valor extraordinario pasa a ser percibido como un valor final.

Los valores pueden ser divididos de la siguiente manera:

**Valores finales**

1. Valores personales: son aquellos que aspira el individuo para si mismo.
2. Valores ético – sociales: constituye aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad.

**Valores instrumentales u operativos**

1. Valores ético - morales: describe los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales y no son en si mismo fines existenciales.
2. Valores de competencia: algunos valores de competencia son también valores individuales[44].

[43] Siliceo A. Alfonso, Ibíd.., Pág. 50 - 53

TIPOS DE VALORES

| | |
|---|---|
| **VALORES FINALES** | |
| Valores Personales<br>¿Que es lo más importante para usted en la vida? | Vivir, felicidad, salud, salvación, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc. |
| Valores Ético – Sociales<br>¿Qué quiere usted para el mundo? | Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc. |
| **VALORES INSTRUMENTALES (medios operativos para alcanzar los valores finales)** | |
| Valores Ético – Morales<br>¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean? | Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc. |
| Valores de Competencia<br>¿qué cree que hay que tener para poder competir en la vida? | Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc. |

Fuente: Salvador Garcia y Simón L. Dolan, "La dirección por Valores", Edit. Mc Graw- Hill, Madrid, 1997,Pág. 67

## 2.4.4.- FORMACIÓN DE LOS VALORES

La formación de los valores depende de muchas variables:

1. Las creencias y valores del fundador,
2. Las creencias y valores de la dirección actual
3. Las creencias y los valores de los empleados
4. La formación e influencia de consultores, esta puede provenir a partir de cursos o de la interacción con consultores. Es preciso señalar, que en los directivos este tipo de formación solamente puede activar o legitimar la puesta en práctica de valores que han sido aprehendidos.
5. La normativa legal existente, la legislación laboral, medioambiental, etc., influye en las creencias y valores.
6. Las reglas de juego del mercado, el mercado impone determinadas reglas, así como los competidores.
7. Los valores sociales de cada momento histórico,
8. La tradición cultural de cada sociedad
9. Los resultados de la empresa, el sistema de creencias y valores de la empresa se retroalimenta en función de sus resultados[45].

[44] Salvador Garcia y Simón L. Dolan, Ibíd., Pág. 66 - 69
[45] Salvador Garcia y Simón L. Dolan, Ibíd., Pág. 77 - 79

## 2.5.- LAS ACTITUDES

### 2.5.1.- DEFINICIÓN DE ACTITUDES

Las actitudes están muy relacionadas con los valores, las actitudes son proposiciones evaluatorias de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo[46].

### 2.5.2.- COMPONENTES DE LAS ACTITUDES

Robbins identifica tres componentes de las actitudes que son:

**Componente cognoscitivo**, es el juicio de valor, la opinión o creencia respecto a una actitud.
**Componente afectivo**, es la parte más crítica de la actitud, porque expresa la parte emotiva o sentimental, puede derivar en resultados conductuales.
**Componente conductual**, es la intención de actuar de una forma dada ante algo o alguien[47].

### 2.5.3.- FUENTES DE LAS ACTITUDES

Al igual que los valores, las actitudes son adquiridas, es decir, que son heredadas por los padres, profesores, compañeros, etc., estos se van estableciéndose a través de la imitación ya sea al padre o al compañero más popular u otra persona, de quienes son objeto de admiración.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables. Dentro de las organizaciones estas son importantes porque afecta la conducta laboral[48].

[46] Stephen P. Robbins, Ibíd., Pág. 179
[47] Stephen P. Robbins, Ibíd., Pág. 179
[48] Stephen P. Robbins, Ibíd., Pág. 179 - 180

### 2.5.4.- TIPOS DE ACTITUDES

Existe una diversidad de actitudes, pero Robbins identifica tres tipos de actitudes con relación al trabajo:

**La satisfacción laboral**, se refiere a la actitud general, ya sea positiva o negativa dependerá de la satisfacción de los empleados.
**Interés laboral**, mide el grado en que una persona se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para su autoestima.
**La entrega a la organización**, se define como la situación donde el empleado se identifica con una organización en particular y sus metas[49].

### 2.5.5.- CONFLICTOS ENTRE LOS SISTEMAS DE ACTITUDES

Las actitudes pueden fallar al tratar de predecir una clase determinada de conducta social. Las personas pueden adoptar una actitud total o parcial, pero de acuerdo al sistema de creencias y valores.

Cuando el sistema de valores no esta claramente determinado la actitud sufrirá discrepancias entre las declaraciones realizadas y la conducta adoptada. La solución de los problemas sociales y la conducta serán más coherentes a medida que el sistema de valores sea más compatible en los grupos[50].

## 2.6.- LA COMUNICACIÓN

La administración es una labor que requiere el establecimiento de relaciones, entre un grupo de personas o miembros que la componen, para el logro de los objetivos.

[49] Stephen P. Robbins, Ibíd., Pág. 180
[50] Clay Lindgren Henry, Ibíd., Pág 99 - 100

La realización de las funciones administrativas (planificación, organización, coordinación y control) requiere de una constante comunicación e intercambio de información entre los miembros y grupos de una organización[51]. La consideración de comunicación va más allá, puesto que como un sistema abierto y dinámico exige también la presencia de un continuo flujo de información con el entorno.

### 2.6.1.- DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

La cultura no representa nada si no es comunicada a los miembros que la componen. Emilio Diez de Castro define la comunicación como el proceso mediante el cual se intercambia información, en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre estos y el exterior) para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos[52].

### 2.6.2.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es importante, para la administración, porque representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, dirección y el control. Los gerentes saben que las actividades motivacionales (liderazgo, trabajo en equipo, formación de grupos), se activan en razón del intercambio regular de información. Asimismo, la comunicación puede permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones[53].

### 2.6.3.- FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es una actividad administrativa que cumple especialmente dos funciones:

[51] Gergen K. J. y Thatchenkery T., Ibíd., Pág 32
[52] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd.., Pág. 160
[53] Stoner James A. F. (1994), Ibíd., Pág. 574

- Proporciona información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, cooperación y la satisfacción en los cargos.

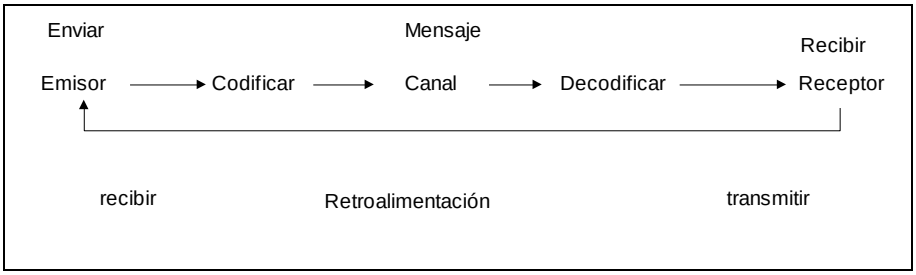
El resultado de la conjunción de estos propósitos es una mejor comunicación que conducirá a un mejor desempeño de cargos.[54]

## 2.6.4.- PROCESO DE COMUNICACIÓN

Para comenzar a explicar el proceso de comunicación es preciso identificar los elementos que lo componen, los cuales son: Emisor, Mensaje, Decodificación, Retroalimentación, Codificación, Canal, Receptor

Para comenzar con el proceso de comunicación debe haber un propósito, es decir, el motivo, las ideas que tratan de trasmitir y el objetivo que pretenden conseguir. La idea es expresada en forma de mensaje, el cual es codificado e iniciado por el emisor. Consecuentemente este pasa por un canal, que puede ser informal o formal. El mensaje antes de llegar al receptor es traducido o decodificado por el receptor. La retroalimentación se produce cuando el mensaje vuelve a entrar al sistema.

PROCESO DE COMUNICACIÓN




Fuente. James A. F. Stoner " Administración", 6ta Edic., Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994, Pág. 576

[54] Chiavenato Idalberto, Ibíd., Pág. 184

## 2.6.5.- FORMAS DE COMUNICACIÓN

### 2.6.5.1.- COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Este tipo de comunicación fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa, hacia las que se encuentran en los niveles inferiores. Es utilizado generalmente para la transmisión de las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizaciones, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para el adoctrinamiento de sus subordinados[55].

### 2.6.5.2.- COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Esta comunicación fluye desde los subordinados a los superiores y continúa subiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de informes, encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias, pueden ser encontradas organizaciones con matices participativos y democráticos. Este tipo de comunicación es vital para aquellas organizaciones que quieren el máximo provecho de la inteligencia de sus miembros[56].

### 2.6.5.3.- COMUNICACIÓN CRUZADA

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, así como el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tiene relaciones de dependencia directa. Este tipo de flujo asegura una comunicación entre zonas de la organización que, debido a la especialización de las actividades o por la descentralización de la responsabilidades, han sido aisladas unas de otras impidiendo así una autentica política de conjunto.

[55] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd., Pág. 167
[56] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd., Pág. 168

La comunicación cruzada se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizativos[57].

## 2.7.- EL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El crecimiento no es un objetivo de la empresa por si misma. La empresa es una organización formada por personas, que con la contribución de diversos recursos (humanos, tecnológicos o financieros), pretende servir a los clientes mediante bienes y servicios diferenciados y generar el mayor valor posible en el proceso. Por lo tanto el crecimiento no es un objetivo de la empresa, el crecimiento puede ser un medio para alcanzar también otros objetivos.

Jordi Canals, citando a Paul Romer nos dice que la lección más importante del nuevo enfoque, es que el factor clave del crecimiento no es simplemente el capital, o las materias primas, sino activos como el conocimiento o los procesos internos de las empresas. Esto hace que las posibilidades de crecimiento de las empresas sean enormes[58].

### 2.7.1.- FACTORES DEL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Al igual que la cultura organizacional, el crecimiento es un termino relativo y multidimensional, es decir, que puede ser interpretado y observado desde distintos enfoques administrativos, financieros, mercadotécnicos, productivos, etc., por lo cual, en el presente trabajo, se ha seleccionado una serie de factores que nos permitirán visualizar el crecimiento económico del organización.

Los factores seleccionados para establecer el crecimiento económico de la empresa son:

[57] Diez de Castro Emilio Pablo, Ibíd., Pág. 169
[58] Canals Margalef Jordi, Ibíd., Pág. 1-3

- Incorporación de capital y Tecnología
- Incremento de ventas
- Exportaciones
- Productividad

Se ha analizado la productividad en relación a los procesos productivos y la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los mismos, pero particularmente se ha utilizado como elemento de enlace entre la cultura organizacional y el crecimiento organizacional, por ser el factor organizacional donde más se concentra el factor humano y donde es posible evidenciar el reflejo de algunos aspectos culturales. De la misma forma, en el aspecto económico también se ha enfatizado con relación a los procesos productivos y no así con el detalle de los ingresos y egresos

## 2.8.- EL CAPITAL

### 2.8.1.- DEFINICIÓN DE CAPITAL

Es la denominación contable de la inversión que se ha echo en el negocio por parte de su propietario[59]. Asimismo, representa todos los valores como los bienes, mercaderías, inmuebles, etc., que posee una persona o una organización[60]. Desde el punto de vista empresarial el capital está constituido por un conjunto de valores o fondo unitario que integran todos los bienes invertidos en una empresa que se utilizan para la producción y, por lo tanto, para la obtención de rentas y ganancias. El capital, en este sentido, es un factor de producción que, junto con la tierra y el trabajo, resulta indispensable para el desarrollo de las actividades productivas[61].

### 2.8.2.- IMPORTANCIA DEL CAPITAL

La importancia del capital puede resumirse de la siguiente forma:

[59] Goxen A. Y Goxen M.A., Ibíd., Pág. 25
[60] Ayaviri Garcia Daniel, Ibíd., Pág. 34
[61] http://www.eumed.net/cursecon/dic/C.htm

- Representa una fuente de financiamiento
- Permite la oportunidad de expandirse el negocio mediante la inversión en locales, desarrollo de nuevos producto e incremento de al producción.
- Permite la reducción de los costos de producción o gastos operacionales, mediante la compra de nuevo equipo

## 2.9.- LAS VENTAS

### 2.9.1.- DEFINICIÓN DE VENTAS

Las ventas representan el importe total de las mercadería en general o bienes o servicios entregados a los clientes vendidos al contado o a crédito. Representa las ventas efectuadas[62].

### 2.9.2.- IMPORTANCIA DE LAS VENTAS

Toda empresa de carácter privado fue creada para generar ingresos en dinero, para unos se encuentra representados en utilidades y para otros en salarios. Estos ingresos son realmente el motor motivacional de los miembros de toda organización, ya que le permiten en sociedades como la nuestra adquirir los bienes y servicios necesarios para su bienestar; tanto es así, que una organización que no sea rentable deberá desaparecer, pero la empresa obtendrá los ingresos necesarios en la medida que logre vender los productos que fabrica en la cantidad planeada, o prestar los servicios (para el caso de empresas de servicios) a un número determinado de clientes que paguen por ello.

## 2.10.- EXPORTACIONES

Con la globalización hoy en día la exportación se vuelve imprescindible para una organización.

[62] Ayaviri Garcia Daniel, Ibíd., Pág. 114, 115

### 2.10.1.- DEFINICIÓN DE EXPORTACIONES

Las exportaciones son bienes o servicios que se producen en un país y se venden en otro. Comprenden el comercio de mercancías (como los automóviles) y de servicios (como el transporte) y los intereses sobre los préstamos y las inversiones[63].

La exportación permite el ingreso de divisas al país a través de la venta de bienes, servicios y tecnología. Asimismo, representan la expansión de una organización y su desarrollo en términos de mercadotécnicos, al comercializar los bienes o servicios más allá del merado local.

### 2.10.2.- IMPORTANCIA DE LAS EXPORTACIONES

Generalmente las exportaciones son positivas para una organización porque:

- Promueven la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios
- Son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, si es que los mercados internos son extremadamente competitivos
- Posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta.
- Alargan el ciclo de vida de un producto.
- Permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes[64].

[63] http://docencia.udea.edu.co/IntroduccionEconomia/glosario.html
[64] http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=5&sg=32

### 2.10.3.- MOTIVOS DE EXPORTACIÓN

Básicamente, existen dos motivos por los cuales una empresa decide exportar[65]:

- Por convicción: permite que la exportación sea consecuencia de una tarea programada.
- Por necesidad: es casi siempre el producto de cuando la demanda interna disminuye, y la posibilidad de exportar surge como alternativa para la empresa. Por lo general el negocio de exportación es rentable a mediano o largo plazo.

Pero generalmente, el principal factor para impulsar la exportación es la búsqueda del aumento de las utilidades y las ventas[66].

## 2.11.- PROCESOS

Dentro de la organización, la cultura organizacional esta concentrada en el factor humano, quien también es el ejecutor de los procesos productivos de la organización.

### 2.11.1.- DEFINICIÓN DE PROCESOS

Según Harrington, se define como proceso a "cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos"[67].

### 2.11.2.- IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

Los procesos son importantes para la empresa, por las siguientes razones:

[65] http://www.ecuador.fedexpor.com/exp-importex.htm
[66] Arese Hector Felix, Ibíd., Pág. 310
[67] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 9

- Los procesos constituyen una parte importante de los costos de la organización.
- Se puede mejorar la participación de mercado mejorando los procesos
- El mejoramiento de los procesos ayuda a mejorar y controlar las operaciones.
- El mejoramiento de los procesos mejora el flujo de producción.[68]

### 2.11.3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Las características de los procesos deben ser claramente comprendidos, porque cuanto más se conozca los procesos de la empresa, con mayor éxito podremos mejorarlos. Tales características se pueden definir en[69]:

- **Efectividad**, se refiere a cuan bien satisface las expectativas del cliente
- **Eficiencia**, se refiere a cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar el output
- **Tiempo del ciclo**, el lapso necesario para transformar el input en output
- **Adaptabilidad**, se refiere a la reacción de los cambios de los procesos y de las personas ante solicitudes especiales de parte de los clientes o ante el entorno cambiante

### 2.11.4.- IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso sea efectivo, éste debe tener la capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto en el proceso. La identificación del responsable permite ver la capacidad del proceso y la ejecución

[68] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 21
[69] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 127,128

de cambios al proceso dentro de la estructura[70]. Existen algunos criterios para identificación y selección del responsable del proceso que son[71]:

Responsabilidad,
Poder de actuar sobre el proceso,
Capacidad de liderazgo, Conocimiento del proceso,

## 2.11.5.- MEDIDAS Y OBJETIVOS DE EFECTIVIDAD, EFICIENCIA, ADAPTABILIDAD

El mejoramiento de los procesos de la organización requiere del conocimiento o apreciación de las medidas[72].

### 2.11.5.1.- MEDIDAS DE EFECTIVIDAD

La efectividad es el grado en que se satisface las expectativas y necesidades del cliente, este paso empieza por identificar las necesidades y expectativas del cliente[73]. Generalmente estas medidas están relacionadas a:

| | | | |
|---|---|---|---|
| Apariencia | Puntualidad | Rendimiento | Confiabilidad |
| Costos | Adaptabilidad | Responsabilidad | Durabilidad |

### 2.11.5.2.- MEDIDAS DE EFICIENCIA

La eficiencia es el punto hasta el cual se minimizan y se eliminan los desperdicios, en la búsqueda de la efectividad. Ésta medida es importante para el cliente externo, porque parte de los ahorros pueden trasladarse al mismo. El objetivo de

[70] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 50,51
[71] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 51,52,53
[72] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 90
[73] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 83-86

la organización debe ser la ejecución libre de errores en las tareas del proceso, por parte de los individuos involucrados[74].Las medidas típicas de eficiencia son:

| | |
|---|---|
| Tiempo de procesamiento | Costos del valor agregado |
| Recursos gastados por unidad de output | Tiempo de espera por unidad |
| Porcentaje de tiempo con valor agregado | Costo de mala calidad |

2.11.5.3.- MEDIDAS DE ADAPTABILIDAD

La adaptabilidad es la flexibilidad para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales o individuales [75]. Existe una diversidad de maneras de medir la adaptabilidad de un proceso, las cuales son:

- Tiempo promedio que se requiere para atender una solicitud especial, de un cliente en comparación con los procedimientos estándares.
- Porcentaje de solicitudes especiales que se devuelve
- Aumento del porcentaje de solicitudes especiales con tiempo especial

2.12.- PRODUCTIVIDAD

El termino productividad puede ser tomado desde distintos enfoques, dependiendo de la persona, como ser un economista, contador, ingeniero, etc.,

2.12.1.- DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Chiavenato señala que “la productividad puede definirse como la elaboración de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es, el resultado de la producción de alguien en un determinado periodo de tiempo. Cuanto mayor es la eficiencia mayor es la productividad”[76].

[74] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 86-88
[75] Harrington H. James, Ibíd., Pág. 88-90
[76] Chiavenato Adalberto, Ibíd., Pág. 67

Asimismo, Stoner afirma que "la productividad, es decir, la relación entre insumos y productos, es una medida de la eficiencia de un administrador o empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes o servicios"[77].

### 2.12.2.- IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad permite medir el desarrollo de un país en relación a los recursos utilizados, ya que el incremento de la productividad significa menor y/o mejor utilización de los recursos. Es un elemento de desarrollo y crecimiento de un país.

David Bain indica que "los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivos, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos"[78].

### 2.12.3.- TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Existen diferentes tipos de productividad, los cuales son[79]:

**La productividad parcial**, relaciona el valor total de los productos y el valor de las categorías principales de insumos.

**La productividad total**, relaciona el valor de todos los productos y el valor de todos los insumos.

**Productividad de factor total**, es la razón de la producción neta con la suma asociada con los (factores de) insumos de mano de obra y capital por "producción

[77] Stoner James A. F., (1997), Ibid., Pág. 642
[78] Bain David, Ibíd.., Pág 4, 5
[79] Stoner James A. F., Ibíd., Pág. 643

neta" se entiende producción total menos servicios y bienes intermedios comprados[80].

## 2.12.4.- INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Existen diversas formas de incrementar la productividad, estas son:

$$\frac{+\Pr oducción}{=Insunmos} \quad \frac{=\Pr oducción}{-Insunmos} \quad \frac{+\Pr oducción}{-Insunmos} \quad \frac{++\Pr oducción}{+Insunmos} \quad \frac{-\Pr oducción}{-Insunmos}$$

## 2.13.- LOS PROCESOS, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Un concepto económico, econométrico e industrial nos brinda una importante faceta de la productividad, pero incuestionablemente, esta es antes que nada un fenómeno humano. Si aludimos a la planta industrial podemos hablar de capacidad instalada, si nos referimos a un instrumento o equipo de producción, aludimos a su rendimiento, pero ¿quién hace posible que la capacidad instalada de una planta logre resultados a través del rendimiento de los equipos?, sin duda es el hombre quién genera el fenómeno productivo. A pesar de la sabias e importantes contribuciones, es necesario precisar que el factor humano es la primera y más importante causa generadora de a productividad.

Aun se conserva la creencia de que el proceso productivo, la calidad como la misma productividad, solo depende de la tecnología, de los sistemas, de las máquinas, del avance científico, del financiamiento o de otros medios. Pero la calidad instrumental no genera por si misma el resultado productivo. La causa verdadera y última de la productividad, es la motivación, la actitud, el compromiso, la cultura organizacional y filosofía de vida que, apoyada por el o los instrumentos, pueden lograr resultados productivos[81]. Hasta que se persuada de que el

[80] Sumanth David, Ibíd.., Pág. 3
[81] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 153

especialista en un determinado trabajo es, normalmente, la persona que lo lleva a cabo, estaremos limitando para siempre el potencial de dicha persona, en términos tanto de su propia contribución a la organización, como de su propio desarrollo[82].

Los gerentes deben ser capaces de influir en la productividad de forma significativa, a través de su liderazgo personal. El mejoramiento del desempeño en la fabricación (excelencia de manufactura) es la clave para afrontar la productividad, constituye a su vez un estado mental y una meta[83].Entonces, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado y la desconfianza y los miedos por el otro[84].

## 2.14.- EL CAPITAL Y TECNOLOGÍA, LA PRODUCTIVIDAD, LAS VENTAS, LAS EXPORTACIONES Y EL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El crecimiento de la empresa puede ser observado a partir de factores internos como de factores externos.

Generalmente, para la empresa, el "crecimiento económico" representa la captación mayores utilidades. De un parte, la forma de conseguirlo es obteniendo mayores ingresos y en la medida que la empresa venda más los obtendrá, sin embargo, el incremento de las ventas requiere de la satisfacción de los clientes, por lo cual la organización realiza inversiones en equipos, instalaciones, aumento de personal, insumos, etc., con lo cual acrecienta su capital. Otra forma de elevar los ingresos es a través de la disminución de los costos por medio de la relación de las cantidades producidas y los recursos utilizados (productividad).

Para acrecentar los ingresos por medio de la ventas es importante tomar en cuenta el tamaño del mercado, si este es demasiado pequeño la organización

[82] Thomas F. Peters y Robert H. Waterman Jr., Ibíd., Pág.249
[83] Bell Robert R., Ibíd., Pág. 1-7
[84] Siliceo A. Alfonso, Ibíd., Pág. 130

estará forzada a exportar. Las exportaciones representan una fuente e indicador de crecimiento en beneficio de la empresa.

## 2.15.- MODELOS DE ORGANIZACIONES

En el presente trabajo se ha planteado cuatro modelos organizacionales, partiendo del supuesto de que aquellas organizaciones que desarrollan cultura proactiva logran un crecimiento económico. Además, los factores de la cultura organizacional, como los del crecimiento económico, desarrollados en acápites anteriores, permitirían determinar si una empresa responde a uno de los siguientes cuatro modelos:

- Empresas con cultura y valores pro activos con crecimiento económico
- Empresas con cultura y valores pro activos sin crecimiento económico
- Empresas con cultura y valores tradicionales con crecimiento económico
- Empresas con cultura y valores tradicionales sin crecimiento económico

Las características de los cuatro tipos de organizaciones planteadas, se resume en el siguiente cuadro:

## CUADRO DE MODELOS DE ORGANIZACIONES

| **Organizaciones con cultura y valores proactivos y con crecimiento económico** | **Organizaciones con cultura y valores tradicionales y con crecimiento** |
|---|---|
| Estilo de dirección abierto y participativo<br>Toma de decisiones descentralizada<br>Estilo de dirección que considera el aspecto humano antes que los costos<br>Las políticas y planes son ampliamente conocidos por el personal<br>Las sugerencias y opiniones del personal son consideradas por la gerencia<br>El personal mantiene una actitud favorable hacia la organización<br>Los valores compartidos por la organización son: la cooperación, solidaridad, lealtad, compromiso, aprendizaje continuo y flexibilidad.<br><br>Otras características son :<br>• La efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los procesos<br>• El incremento del capital y las ventas<br>• El incremento de exportaciones<br>• La adquisición de tecnología de punta | Estilo de dirección autocrática<br>Toma de decisiones centralizada<br>Estilo de dirección que considera los costos y productividad y no el aspecto humano<br>Las políticas y planes no son conocidos<br>Las sugerencias y opiniones del personal no son consideradas por el personal de nivel ejecutivo<br>El personal mantiene una actitud más o menos favorable hacia la organización y los directivos<br>Los valores compartidos por la organización son: el respeto compromiso y la cooperación.<br><br>Otras características son :<br>• La efectividad, eficacia y de los procesos<br>• El incremento del capital y las de ventas<br>• El incremento de exportaciones<br>• La adquisición de tecnología de punta |
| **Organizaciones con cultura y valores proactivos y sin crecimiento económico** | **Organizaciones con cultura y valores tradicionales y sin crecimiento** |
| Estilo de dirección poco abierto y poco participativo<br>Toma de decisiones relativamente descentralizada<br>Estilo de dirección que considera tanto el aspecto humano como los costos y la productividad<br>Los objetivos y planes son poco por el personal<br>El personal mantiene una actitud mas o menos favorable hacia la organización y sus directivos<br>Los valores compartidos por la organización son: la cooperación, respeto y la iniciativa<br><br>Otras características son :<br>• La efectividad, eficiencia de los procesos<br>• Decremento del capital y ventas<br>• Decremento de exportaciones<br>• La no renovación de tecnología | Estilo de dirección autocrático y centralista<br>Toma de decisiones centralizada<br>Estilo de dirección que considera los costos y productividad y no el aspecto humano<br>Las políticas y planes no son conocidos por el personal<br>Las sugerencias y opiniones del personal no son consideradas<br>El personal mantiene una actitud más o menos favorable hacia la organización y los directivos<br>Los valores compartidos por la organización son: la cooperación, el respeto<br><br>Otras características son :<br>• La efectividad, eficacia de los procesos<br>• Decremento del capital y ventas<br>• Decremento de exportaciones<br>• No renovación de tecnología |

Fuente: Elaboración propia

# MARCO PRÁCTICO

## 3.1.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utilizará el método inductivo, puesto que los resultados obtenidos pueden ser generalizados a aquellas empresas del sector.

## 3.2.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Como se menciono en un principio, la investigación utilizada es de nivel descriptivo. Puesto que "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis"[85]. Además, El estudio descriptivo permite recoger información de manera independiente y/o conjunta de las cinco variables, mencionadas en un principio, y la forma en que se manifiestan como elementos de la cultura organizacional.

## 3.3.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo esta conformado por todas las empresas inscritas en la Cámara de Nacional de Industria y clasificadas dentro del código 3111, es decir, de acuerdo al CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) empresas dedicadas a la producción, procesamiento, y conservación de carne y productos cárnicos de la ciudad de La Paz. De acuerdo al Directorio Nacional de la Cámara Nacional de Industria, no existe una gran variedad de organizaciones en este rubro manufacturero. La única organización registrada es la:

**"Sociedad agropecuaria Tusequis Ltda."**

Por lo tanto, esta organización se convierte en el único sujeto de estudio (ver anexo 1).

[85] Hernando Sampieri Roberto, Ibíd., Pág. 117

## 3.4.- UNIDAD DE ANÁLISIS

Puesto que la "sociedad Tusequis Ltda." es la única empresa registrada en la Cámara Nacional de Industria, esta organización se convierte también en nuestra unidad de análisis.

## 3.5.- TIPO DE ESTUDIO

En conclusión, para un mejor estudio y análisis en la organización se realizará un estudio de censo.

## 3.6.- SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Para una mejor comprensión de la cultura organizacional y de las variables seleccionadas, se ha clasificado al personal en tres categorías, en base a la tipología de Chiavenato[86]. La categorización empleada para el abordaje del trabajo orientado a la cultura organizacional y el crecimiento económico de la empresa es la siguiente:

**Personal de nivel directivo** (gerentes y subgerentes)
**Personal de nivel intermedio** (sujetos con cierta jerarquía y personal a su cargo)
**Personal de nivel operativo** (sujetos sin nivel jerárquico)

| Nivel Organizacional | Numero de Personas |
|---|---|
| Nivel directivo | 3 |
| Nivel Intermedio | 8 |
| Nivel operativo | 36 |
| **Total** | **47** |

[86] Chiavenato Idalberto, Ibíd., Pág. 276

## 3.7.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para una recopilación confiable y eficaz de los datos se utilizará las técnicas de la encuesta y la entrevista. La encuesta estará orientada al personal de nivel operativo e intermedio, la misma permitirá conocer la opinión de la mayor parte del personal sin incurrir a una interrogación personal. Mientras que la entrevista estará orientada hacia el personal de nivel directivo.

El objetivo de la entrevista y la encuesta es la obtención de información de primera mano.

## 3.8.- INSTRUMENTOS

El instrumento seleccionado, para recopilación de información del tema y las variables elegidas, es el cuestionario, realizado mediante un listado de preguntas escritas e integradas a un documento[87]. Dicho instrumento es diseñado utilizando preguntas de doble filtro de contenido opuesto, preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

Se ha realizado tres tipos de cuestionarios orientados al conocimiento de la cultura organizacional, alterando la formulación de las oraciones, para una mejor comprensión del lenguaje por parte del personal de nivel operativo, intermedio y directivo, pero, siguiendo la misma estructura y de acuerdo al nivel del personal.

El cuestionario de la cultura utiliza 25 items, siguiendo las alternativas de reacción a las preguntas de doble filtro, en las que se presenta dos tipos de oraciones, la primera de tipo A (oración que describe a una organización proactiva) y la segunda de Tipo B (oración que responde a una organización típicamente tradicional); si la persona se encuentra plenamente de acuerdo con la oración de tipo A se asignará 3 a esta oración y 0 a la oración tipo B; si se encuentra de acuerdo con la oración de tipo A y parcialmente de acuerdo con la de tipo B se

[87] Carrillo Landeros Ramiro, Ibíd., Pág. 206

asignará 2 puntos a la oración tipo A y 1 punto a la de tipo B. Caso contrario, si el sujeto estuviera de acuerdo con la oración tipo B y parcialmente de acuerdo con la de tipo A se asignará 2 a la oración tipo B y 1 punto a la de tipo A. Por último, si estuviera plenamente de acuerdo con la oración tipo B se asignará 3 puntos a esta y 0 puntos a la oración A. Por otro lado, en el documento también se utilizó preguntas de opción múltiple.

Para la comprensión del crecimiento económico se realizó también tres tipos de cuestionario, los dos primeros orientados a la productividad en relación a los procesos de la empresa, por ser una subvariable importante para la investigación, cada uno compuesto de 20 items, con preguntas dicotómicas, tricotómicas, de opción múltiple y preguntas abiertas, alterando también la formulación de la oración. Sin embargo, uno de los dos cuestionarios está orientado al personal operativo e intermedio y el otro específicamente al personal directivo.

Por ultimo, el tercer cuestionario esta dirigido al personal de nivel directivo, para poder complementar la investigación de las variables restantes (incorporación de capital y tecnología, ventas y exportaciones) compuesto de 6 items en base a preguntas dicotómicas, tricotómicas y preguntas abiertas

En total se elaboró 6 modelos de cuestionarios, la distribución de cada uno se resume en la siguiente tabla:

TABLA DE ORIENTACIÓN DE CUESTIONARIOS

| NIVEL ORGANIZACIONAL | CUESTIONARIOS |
|---|---|
| Personal de nivel operativo | Formulario 1 (ver anexo 2)<br>Formulario 4 (ver anexo 5) |
| Personal de nivel intermedio | Formulario 2 (ver anexo 3)<br>Formulario 4 (ver anexo 5) |
| Personal de nivel directivo | Formulario 3 (ver anexo 4)<br>Formulario 5 (ver anexo 6)<br>Formulario 6 (ver anexo 7) |

Fuente: Elaboración propia

## 3.9.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES | SUBVARIABLES | INDICADORES | DIMENSIONES | PREGUNTAS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Formulario 1 Nivel Operativos | Formulario 2 Nivel Intermedio | Formulario 3 Nivel Decisional |
| Cultura organizacional | Estilo de Dirección | Toma de decisiones | Centralización y descentralización de las decisiones | 1 | 1 | 1 |
| | | Participación de los miembros en los objetivos | | 2 | 2 | 2 |
| | | Participación del personal en la búsqueda de soluciones | | 3 | 3 | 3 |
| | | Consideración humana versus costo | Prioridad humana ante la productividad y los costos | 4 | 4 | 4 |
| | | Promoción y desarrollo de habilidades | Interés y fomento por la capacitación | 5 | 5 | 5 |
| | Comunicación | Canal de comunicación utilizado | Comunicación formal o informal | 6 | 6 | 6 |
| | | Conocimiento de políticas y planes | | 7 | 7 | 7 |
| | | Consideración de sugerencias y opiniones | | 8 | 8 | 8 |
| | Actitudes | Actitud hacia la organización | Aspecto cognoscitivo (conocimiento de planes y objetivos organizacionales) | 9 | 9 | 9 |
| | | | Aspecto sentimental (opinión hacia la organización) | 10 | 10 | 10 |
| | | | Aspecto conductual (eficiencia de la tareas) | 11 | 11 | 11 |
| | | Actitud hacia el cambio organizacional | Aspecto cognoscitivo (conocimiento de los beneficios del cambio) | 12 | 12 | 12 |
| | | | Aspecto sentimental ( satisfacción hacia los cambios) | 13 | 13 | 13 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Aspecto conductual (cooperación e introducción de cambios) | 14 | 14 | 14 |
| | | Actitud hacia el puesto de trabajo | Aspecto cognoscitivo (conocimiento de la importancia del puesto de trabajo) | 15 | 15 | 15 |
| | | | Aspecto sentimental (relacionamiento entre le puesto y otros) | 16 | 16 | 16 |
| | | | Aspecto conductual ( desempeño eficiente en el cargo) | 17 | 17 | 17 |
| | | Actitud hacia el inmediato superior en personal de nivel operativo e intermedio y actitud subordinado en el personal de decisión | | Actitud hacia el inmediato superior | | Actitud hacia el subordinado |
| | | | Aspecto cognoscitivo (percepción sobre la idoneidad del inmediato superior y subordinado en el cargo) | 18 | 18 | 18 |
| | | | Aspecto sentimental (competencia del inmediato superior y subordinado en el cargo) | 19 | 19 | 19 |
| | | | Aspecto conductual (actitud de cooperación hacia el inmediato superior y subordinado) | 20 | 20 | 20 |
| | Trabajo en equipo | Apoyo permanente al trabajo en equipo | | 21 | 21 | 21 |
| | | Practica del trabajo en equipo entre mandos | | 22 | 22 | 22 |
| | | Preferencia del trabajo en equipo antes que el trabajo individual | | 23 | 23 | 23 |
| | Manejo de Valores | Valores organizacionales | Grado de valores compartidos | 24 | 24 | 24 |
| | | Valores competitivos | Los valores a ser fomentados | 25 | 25 | 25 |

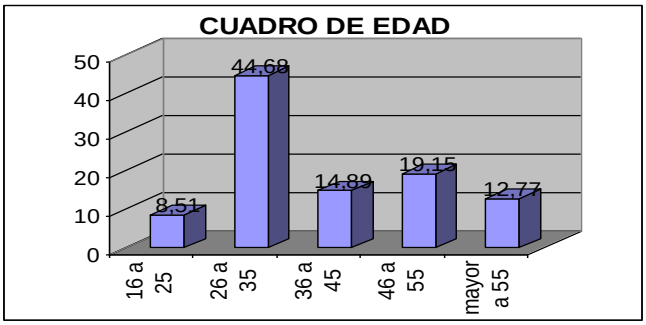
| | | | | Formulario 4 (nivel operativo y mandos medios | Formulario 5 (Nivel ejecutivo) |
|---|---|---|---|---|---|
| Crecimiento económico de la empresa | Apreciación de crecimiento | Percepción y base del crecimiento | | 1 | 1 |
| | Productividad | Responsabilidad de los procesos | Delegación de responsabilidad sobre proceso | 2,3 | 2,3 |
| | | | Poder sobre el proceso | 4,5 | 4,5 |
| | | | Grado de conocimiento de los procesos | 6,7 | 6,7 |
| | | Efectividad de los procesos | Rechazo de productos elaborados | 8,9 | 8,9 |
| | | | Costo | 10,11 | 10,11 |
| | | | Puntualidad | 12 | 12 |
| | | Eficiencia de los procesos | Control | 13 | 13 |
| | | | Tiempo | 14,15,16 | 14,15,16 |
| | | | Calidad del producto | 17,18 | 17,18 |
| | | Medidas de adaptabilidad | Solicitud de pedidos especiales | 19 | 19 |
| | | | Tiempo de elaboración de los pedidos especiales | 20 | 20 |
| | | | | Formulario 6 (Nivel ejecutivo) | |
| | Incorporación de capital y Tecnología | Flujo del capital | | 1 | |
| | | Incorporación de tecnología | | 2 | |
| | Ventas | Flujo de ventas | | 3 | |
| | Exportaciones | Afinidad por la exportación de productos | | 4 | |
| | | Flujo de las exportaciones | | 5 | |
| | | Lugares de exportación | | 6 | |

## 3.10.- TABULACIÓN DE DATOS

### ASPECTOS GENERALES

### Cuadro De Edad

| EDAD (años) | |
|---|---|
| Categoría | Porcentaje |
| 16 a 25 | 8,51 |
| 26 a 35 | 44,68 |
| 36 a 45 | 14,89 |
| 46 a 55 | 19,15 |
| mayor a 55 | 12,77 |
| Total | 100 |

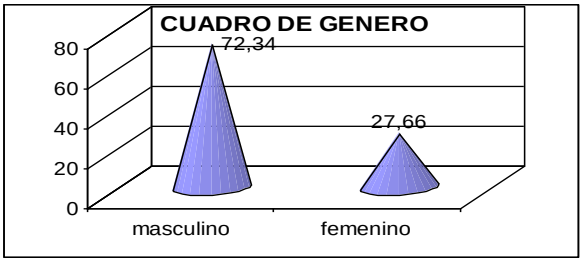



Fuente: Elaboración propia

En la organización, cerca la mitad (44.68%) cuentan con una edad comprendida entre 26 a 35 años, seguidamente un 19,15% posee una edad entre 46 y 55 años. Estos datos muestran que gran parte de la organización son jóvenes.

### Cuadro De Género

| Cuadro de Genero | |
|---|---|
| Categoría | Porcentaje |
| masculino | 72,34 |
| femenino | 27,66 |
| Total | 100 |

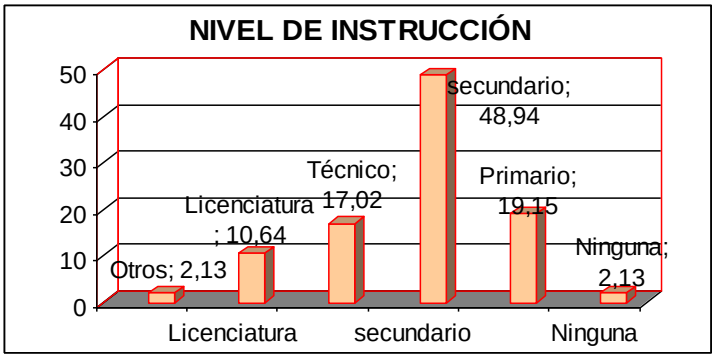



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los miembros de la organización (72.34%) son varones, mientras que solo el 27.66% de las personas son mujeres.

### Nivel De Instrucción

| Nivel de Instrucción | |
|---|---|
| Categoría | Porcentaje |
| Ninguna | 2,13 |
| Primario | 19,15 |
| secundario | 48,94 |
| Técnico | 17,02 |
| Licenciatura | 10,64 |
| Otros | 2,13 |
| Total | 100 |

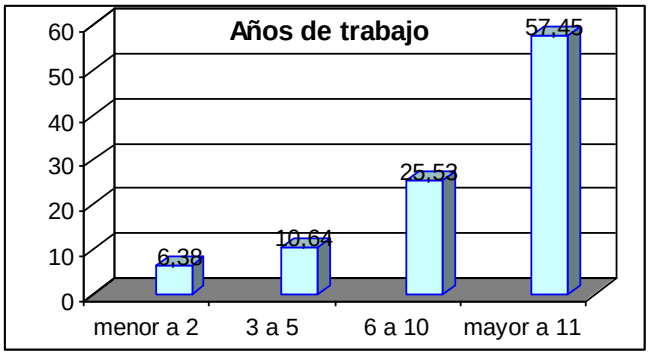



Fuente: Elaboración propia

Cerca del la mitad del personal (48,94%) obtuvo un nivel de instrucción secundaría, mientras que el 19.15% una instrucción primaria, por otro lado, solo el 17.02% recibió una instrucción técnica.

Años De Trabajo

| Años de Trabajo | |
|---|---|
| CATEGORIAS | Porcentaje |
| menor a 2 | 6,38 |
| 3 a 5 | 10,64 |
| 6 a 10 | 25,53 |
| mayor a 11 | 57,45 |
| Total | 100 |



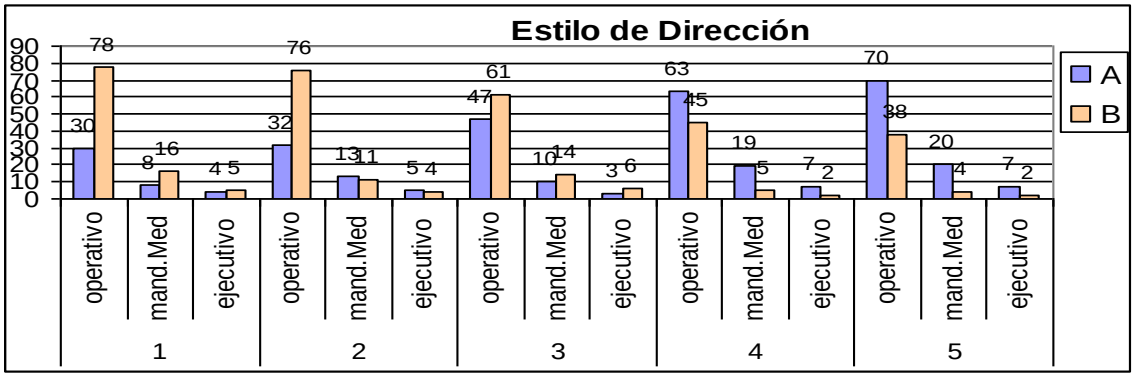

Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad del personal (57.45%) ha trabajado en la empresa más de 11 años, mientras que el 25.53% de los miembros ha permanecido un tiempo de 6 a 10 años.

ESTILO DE DIRECCIÓN

| Nº | INDICADORES | Nivel | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | | Intermedio | | De Decisión | |
| | | A | B | A | B | A | B |
| 1 | Toma de decisiones | 30 | 78 | 8 | 16 | 4 | 5 |
| 2 | Formulación de objetivos | 32 | 76 | 13 | 11 | 5 | 4 |
| 3 | Solución de problemas | 47 | 61 | 10 | 14 | 3 | 6 |
| 4 | Consideración humana versus costo | 63 | 45 | 19 | 5 | 7 | 2 |
| 5 | Promoción y desarrollo de habilidades | 70 | 38 | 20 | 4 | 7 | 2 |
| Total * | | 242 | 298 | 70 | 50 | 26 | 19 |

* La metodología empleada para obtener el puntaje, en las sumas correspondientes, se aclara en el punto 3.8 y en el anexo 8




Fuente: Elaboración propia

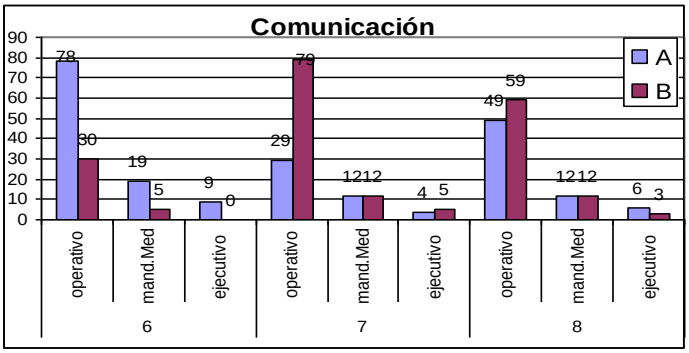
Según, el personal de nivel operativo, el puntaje asignado en la casilla “B” (298 Pts) es superior a la casilla “A”(242 Pts). El personal de nivel intermedio asignó 50 Pts a la casilla “B” y 70 Pts a la casilla “A”. En el personal de nivel directivo, la casilla “B” registró 19 Pts. mientras que la casilla “A” logró 26 Pts.

En consecuencia, el personal de nivel operativo señala, que en la organización, existe un estilo de dirección tradicional, en cambio, el personal de nivel intermedio y directivo manifiestan que predomina un estilo de dirección proactivo y participativo.

COMUNICACIÓN

| Nº | INDICADORES | Nivel | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | | Intermedio | | De Decisión | |
| | | A | B | A | B | A | B |
| 6 | Tipo de canal de comunicación utilizado | 78 | 30 | 19 | 5 | 9 | 0 |
| 7 | Conocimiento de políticas y planes | 29 | 79 | 12 | 12 | 4 | 5 |
| 8 | Consideración de sugerencias y opiniones | 49 | 59 | 12 | 12 | 6 | 3 |
| Total * | | 156 | 168 | 43 | 29 | 19 | 8 |

* La metodología empleada para obtener el puntaje, en las sumas correspondientes, se aclara en el punto 3.8 y en el anexo 8




Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el personal de nivel operativo, la casilla “B” registró 168 Pts., y la casilla “A” 156 Pts., en cambio, el personal de nivel intermedio registró 29 Pts en la casilla “B” y 43 Pts. en la casilla “A”. El personal de nivel directivo obtuvo 8 Pts. en la casilla “B” y 19 Pts en la casilla “A”.

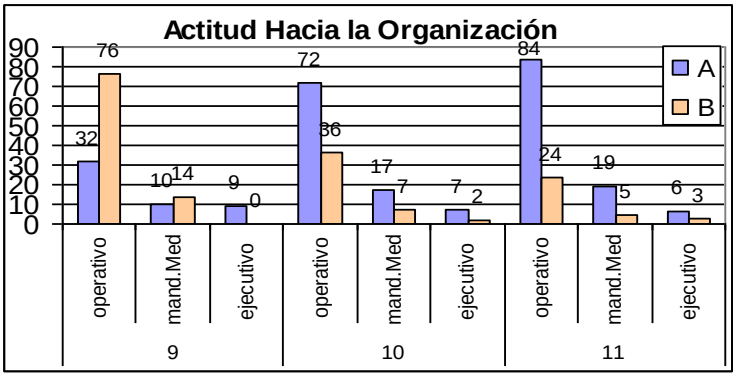
Estos datos indican que la comunicación no es de las mejores, en percepción del personal operativo, mientras que para el personal de los niveles intermedio y directivo existe una buena comunicación. La explicación de esta posible contradicción se fundamentaría en el hecho de que las opiniones que emite este personal, es más subjetivo respecto al personal del nivel operativo, al estar vinculado a su función de dibujar una buena imagen de la organización.

ACTITUDES

En el tema de actitudes, se ha indagado la actitud hacia la organización, al cambio, al puesto de trabajo y hacia el inmediato superior como al subordinado.

## Actitud hacia la organización

| Nº | DIMENSIONES | Nivel | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | | Intermedio | | De Decisión | |
| | | A | B | A | B | A | B |
| 9 | El conocimiento de planes y objetivos organizacionales | 32 | 76 | 10 | 14 | 9 | 0 |
| 10 | La opinión hacia la organización | 72 | 36 | 17 | 7 | 7 | 2 |
| 11 | La eficiencia de la tareas | 84 | 24 | 19 | 5 | 6 | 3 |
| Total * | | 188 | 136 | 46 | 26 | 22 | 5 |




Fuente: Elaboración propia

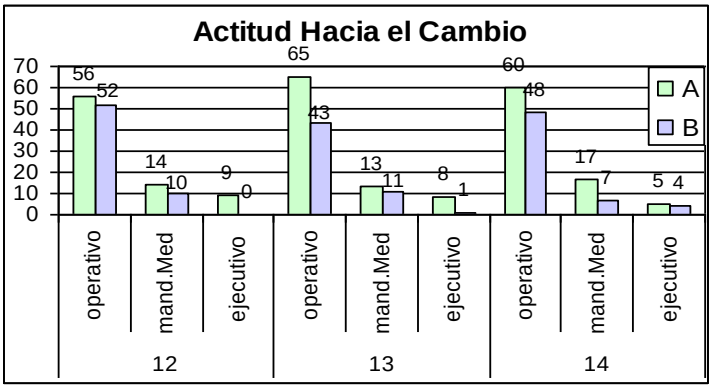
De acuerdo con el personal del nivel operativo, la casilla "B" registró 136 Pts. y la casilla "A" 188 Pts. En cambio, el personal de nivel intermedio registró 26 Pts. en la casilla "B" y 46 Pts. en la casilla "A". Por su lado, el personal de nivel directivo registró 5 Pts. en la casilla "B" y 22 Pts. en la casilla "A".

Por tanto, en base a los resultados, se puede concluir que en general existe una actitud favorable hacia la organización, en los tres niveles.

## Actitud hacia el cambio

| Nº | DIMENSIONES | Nivel | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | | Intermedio | | De Decisión | |
| | | A | B | A | B | A | B |
| 12 | El conocimiento de los beneficios del cambio | 56 | 52 | 14 | 10 | 9 | 0 |
| 13 | La satisfacción hacia los cambios | 65 | 43 | 13 | 11 | 8 | 1 |
| 14 | La cooperación e introducción de cambios | 60 | 48 | 17 | 7 | 5 | 4 |
| Total * | | 181 | 143 | 44 | 28 | 22 | 5 |

* La metodología empleada para obtener el puntaje, en las sumas correspondientes, se aclara en el punto 3.8 y en el anexo 8




Fuente: Elaboración propia

En el personal de nivel operativo, la casilla "B" obtuvo 143 Pts., mientras que la casilla "A" 181 Pts. En el personal de nivel intermedio, la casilla "B" obtuvo 28 Pts y la casilla "A" 44 Pts. Finalmente, en el personal de nivel de directivo, la casilla "B" registro 5 Pts y la casilla "A" 22 Pts.

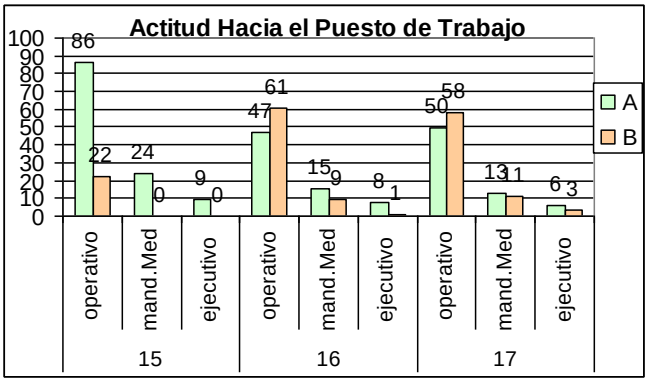
Por tanto, se podría concluir que en los tres niveles existe una actitud más o menos favorable hacia el cambio, puesto que coinciden en señalar que conocen los beneficios del cambio y su satisfacción con los mismos, que se refleja en cooperación cuando se introducen cambios en la organización.

**Actitud hacia el puesto de trabajo**

| Nº | DIMENSIONES | Nivel | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | | Intermedio | | De Decisión | |
| | | A | B | A | B | A | B |
| 15 | El conocimiento de la importancia del puesto de trabajo | 86 | 22 | 24 | 0 | 9 | 0 |
| 16 | Relacionamiento entre el puesto y otros | 47 | 61 | 15 | 9 | 8 | 1 |
| 17 | Desempeño eficiente del cargo | 50 | 58 | 13 | 11 | 6 | 3 |
| Total * | | 183 | 141 | 52 | 20 | 23 | 4 |

* La metodología empleada para obtener el puntaje, en las sumas correspondientes, se aclara en el punto 3.8 y en el anexo 8

* La metodología empleada para obtener el puntaje, en las sumas correspondientes, se aclara en el punto 3.8 y en el anexo 8




Fuente: Elaboración propia

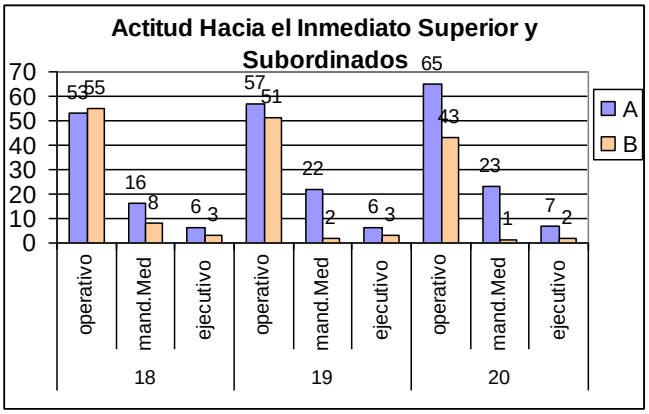
El personal de nivel operativo registró 141 Pts en la casilla “B”, y 183 Pts en la casilla “A”; el personal de nivel intermedio obtuvo 20 Pts. en la casilla “B” y 52 Pts. en la “A”; y el personal de nivel directivo registró 4 Pts. en la casilla “B” y 23 Pts en la casilla “A”.

Por tanto, la conclusión a la que se arriba es que la actitud hacia el puesto de trabajo es favorable en los tres niveles. Es decir, tanto el personal del nivel operativo, intermedio y de directivo afirman que conocen la importancia de su puesto, relacionan favorablemente su puesto con otros y consideran su desempeño en el cargo como eficiente.

**Actitud hacia el inmediato superior en el personal de nivel medio y operativo y actitud hacia el subordinado en el personal directivo**

| Nº | DIMENSIONES | Nivel | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Actitud hacia el inmediato superior | | | | Actitud hacia el subordinado | |
| | | Operativo | | Intermedio | | De Decisión | |
| | | A | B | A | B | A | B |
| 18 | Percepción sobre la idoneidad del inmediato superior y subordinado en el cargo | 53 | 55 | 16 | 8 | 6 | 3 |
| 19 | Competencia del inmediato superior y subordinado | 57 | 51 | 22 | 2 | 6 | 3 |
| 20 | Actitud de cooperación hacia el inmediato superior y subordinado | 65 | 43 | 23 | 1 | 7 | 2 |
| Total * | | 175 | 149 | 61 | 11 | 19 | 8 |

* La metodología empleada para obtener el puntaje, en las sumas correspondientes, se aclara en el punto 3.8 y en el anexo 8




Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la actitud hacia el inmediato superior, el personal de nivel operativo registró 149 Pts. en la casilla “B” y 175 Pts en la “A”, el personal de nivel intermedio obtuvo 11 Pts. en la casilla “B” y 61 Pts. en la casilla “A”.

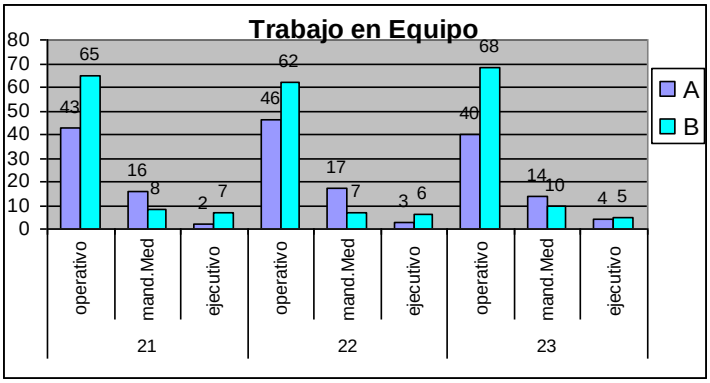
Con relación a la actitud del personal de nivel directivo, hacia el subordinado, los datos que indican que existe una actitud favorable: la casilla “B” obtuvo 8 Pts., y la casilla “A” 19 Pts.

Estos datos muestran que existe una actitud favorable del personal medio inferior hacia el superior, retribuido de igual forma por parte del personal de nivel directivo hacia el personal medio inferior, particularmente en temas relacionados a la idoneidad del personal, competencia de los mismos y la necesidad de cooperarlos en la tarea que desempeñan.

TRABAJO EN EQUIPO

| Nº | INDICADORES | Nivel | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | | Intermedio | | De Decisión | |
| | | A | B | A | B | A | B |
| 21 | Apoyo permanente al trabajo en equipo | 43 | 65 | 16 | 8 | 2 | 7 |
| 22 | Practica del trabajo en equipo entre mandos | 46 | 62 | 17 | 7 | 3 | 6 |
| 23 | Preferencia del trabajo en equipo antes que el trabajo individual | 40 | 68 | 14 | 10 | 4 | 5 |
| Total * | | 129 | 195 | 47 | 25 | 9 | 18 |

* La metodología empleada para obtener el puntaje, en las sumas correspondientes, se aclara en el punto 3.8 y en el anexo 8




Fuente: Elaboración propia

El personal de nivel operativo registró 195 Pts. en la casilla “B” y 129 Pts en la “A”, por su parte, el personal de nivel directivo registró 18 Pts. en la casilla “B” y 9 Pts. en la casilla “A”, el personal de nivel intermedio registró 25 Pts. en la casilla “B” y 47 Pts. en la casilla “A”.

La conclusión general es que el personal de los tres niveles no maneja el valor del trabajo en equipo, en particular en el personal de nivel intermedio y directivo: los entrevistados indicaron que en la organización no se apoya el trabajo en equipo, asimismo, no se practica el trabajo en equipo entre el personal de los tres niveles, porque existe por una preferencia por el trabajo individual antes que el trabajo en equipo.

VALORES COMPARTIDOS EN LA ORGANIZACIÓN

| TIPO DE VALORES | GRADO EN QUE SON COMPARTIDOS | NIVELES | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | Intermedio | De Decisión |
| | | Porcentaje | Porcentaje | Porcentaje |
| HONESTIDAD | Muy compartido | 11,11 | 12,5 | 33,33 |
| | Poco compartido | 66,67 | 50 | 66,67 |
| | Nada compartido | 22,22 | 37,5 | 0 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| SOLIDARIDAD | Muy compartido | 8,33 | 12,5 | 33,33 |
| | Poco compartido | 69,44 | 87,5 | 33,33 |
| | Nada compartido | 22,22 | 0 | 33,33 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| LEALTAD | Muy compartido | 25 | 12,5 | 33,33 |
| | Poco compartido | 55,56 | 50 | 66,67 |
| | Nada compartido | 19,44 | 37,5 | 0,00 |
| COOPERACIÓN | Muy compartido | 11,11 | 0 | 0 |
| | Poco compartido | 75 | 75 | 100 |
| | Nada compartido | 13,89 | 25 | 0 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| INICIATIVA | Muy compartido | 22,22 | 0 | 0 |
| | Poco compartido | 72,22 | 62,5 | 66,67 |
| | Nada compartido | 5,56 | 37,5 | 33,33 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| COMPROMISO | Muy compartido | 30,56 | 12,5 | 66,67 |
| | Poco compartido | 52,78 | 75 | 33,33 |
| | Nada compartido | 16,67 | 12,5 | 0 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| SINCERIDAD | Muy compartido | 22,22 | 12,5 | 33,33 |
| | Poco compartido | 55,56 | 50 | 66,67 |
| | Nada compartido | 22,22 | 37,5 | 0 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| CONFIANZA | Muy compartido | 30,56 | | 66,67 |
| | Poco compartido | 50 | 75 | 33,33 |
| | Nada compartido | 19,44 | 25 | |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| RESPETO | Muy compartido | 36,11 | 0 | 33,33 |
| | Poco compartido | 55,56 | 75 | 66,67 |
| | Nada compartido | 8,33 | 25 | 0 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |
| FLEXIBILIDAD | Muy compartido | 22,22 | 12,5 | 33,33 |
| | Poco compartido | 61,11 | 87,5 | 66,67 |
| | Nada compartido | 16,67 | | 0 |
| | Total | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos con relación a los valores compartidos en la organización, son los siguientes:

Respecto a la honestidad, este factor es poco compartido en el personal de los tres niveles de la organización.
En relación a la solidaridad, los datos revelan que este valor es más compartido en el personal de nivel operativo e intermedio respecto al personal de nivel directivo.

En cuanto a la lealtad, se obtuvo el dato de que este valor es poco compartido en el personal de los tres niveles.

Con relación a la cooperación en la organización, es más compartida en el personal de nivel operativo e intermedio respecto al personal de nivel directivo.

Respecto a la iniciativa, se obtuvo el dato de que este valor es poco compartido en de los tres niveles.

Con relación al compromiso, los datos revelan que es más compartido por el personal de nivel directivo respecto al personal de nivel operativo e intermedio.

En cuanto a la sinceridad en la organización, es poco compartido por el personal de los tres niveles.

Respecto a la confianza, este valor es más compartido por el personal de nivel directivo respecto al personal de nivel intermedio y operativo.

Sobre el respeto, este valor es poco compartido por el personal de los tres niveles.

Respecto a la flexibilidad, se obtuvo el dato de que este es poco compartido en el personal de los tres niveles.

## VALORES NECESARIOS PARA SER COMPETITIVOS

| TIPO DE VALORES | GRADO EN QUE DEBEN SER COMPARTIDOS | NIVELES | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Operativo | Intermedio | De Decisión |
| | | Porcentaje | Porcentaje | Porcentaje |
| | Más compartido | 50 | 37,5 | 66,67 |
| | Mucho más compartido | 33,33 | 62,5 | 33,33 |
| | Total | 83,33 | 100 | 100 |
| | Indiferente | 16,67 | | |
| HONESTIDAD | Total | 100 | | |
| | Más compartido | 50 | 50 | 33,33 |
| | Mucho más compartido | 36,11 | 50 | 33,33 |
| | Total | 86,11 | 100 | 66,67 |
| | Indiferente | 13,89 | | 33,33 |
| SOLIDARIDAD | Total | 100 | | 100 |
| | Más compartido | 30,56 | 62,5 | 33,33 |
| | Mucho más compartido | 36,11 | 25 | 33,33 |
| | Total | 66,67 | 87,5 | 66,67 |
| | Indiferente | 33,33 | 12,5 | 33,33 |
| LEALTAD | Total | 100 | 100 | 100 |
| | Más compartido | 30,56 | 37,5 | 33,33 |
| | Mucho más compartido | 55,56 | 62,5 | 66,67 |
| | Total | 86,11 | 100 | 100 |
| | Indiferente | 13,89 | | |
| COOPERACIÓN | Total | 100 | | |
| | Más compartido | 44,44 | 50 | 0 |
| | Mucho más compartido | 33,33 | 37,5 | 100 |
| | Total | 77,78 | 87,5 | 0 |
| | Indiferente | 22,22 | 12,5 | |
| INICIATIVA | Total | 100 | 100 | |
| | Más compartido | 22,22 | 50 | 33,33 |
| | Mucho más compartido | 44,44 | 50 | 66,67 |
| | Total | 66,67 | 100 | 100 |
| | Indiferente | 33,33 | | |
| COMPROMISO | Total | 100 | | |
| | Más compartido | 36,11 | 50 | 33,33 |
| | Mucho más compartido | 41,67 | 37,5 | 33,33 |
| | Total | 77,78 | 87,5 | 66,67 |
| | Indiferente | 22,22 | 12,5 | 33,33 |
| SINCERIDAD | Total | 100 | 100 | 100 |
| | Más compartido | 41,67 | 50 | 0 |
| | Mucho más compartido | 33,33 | 37,5 | 66,67 |
| | Total | 75 | 87,5 | 66,67 |
| | Indiferente | 25 | 12,5 | 33,33 |
| CONFIANZA | Total | 100 | 100 | 100 |
| | Más compartido | 30,56 | 50 | 0 |
| | Mucho más compartido | 44,44 | 37,5 | 66,67 |
| | Total | 75 | 87,5 | 66,67 |
| | Indiferente | 25 | 12,5 | 33,33 |
| RESPETO | Total | 100 | 100 | 100 |
| | Más compartido | 33,33 | 50 | 33,33 |
| | Mucho más compartido | 30,56 | 37,5 | 33,33 |
| | Total | 63,89 | 87,5 | 66,67 |
| | Indiferente | 36,11 | 12,5 | 33,33 |
| FLEXIBILIDAD | Total | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos sobre los valores necesarios que deben ser incentivados, para la transformación de la organización son los siguientes:

Respecto a la honestidad, el personal de nivel operativo y directivo consideran que este debería ser compartido, contrariamente el personal de nivel intermedio afirma que este debe centro de atención para la asunción de valores.

En cuanto a la solidaridad, el personal de los tres niveles afirmó que este debe ser compartido por todos.

En relación a la lealtad, el personal de nivel intermedio y directivo afirmó que este valor debe ser compartido, mientras que el personal de nivel operativo afirmó que este valor debe enfatizarse con mayor atención.

En lo que se refiere a la cooperación, los tres niveles afirman que debe ser compartido.

En cuanto a la iniciativa, el personal de nivel operativo e intermedio sostienen que este valor debe difundirse, sin embargo, el personal de nivel directivo afirma que este valor debería ser el más fomentado.

Con relación al compromiso, todo el personal de la organización considera que este valor debe ser mucho más difundido.

Respecto a la sinceridad, el personal de nivel directivo e intermedio considera que este debe ser difundido y compartido, mientras que el personal de nivel operativo considera que este debe ser enfatizado con mayor profundidad.

En cuanto a la confianza, el personal de nivel operativo e intermedio considera que este valor debe ser compartido por todos los miembros, por su lado, el personal de nivel directivo considera que este valor debe ser mucho más compartido.

En relación al respeto, el personal de nivel operativo y directivo indican que este debería ser compartido mucho más. Por otra parte, para el personal de nivel intermedio considera que este valor debería ser solo compartido.

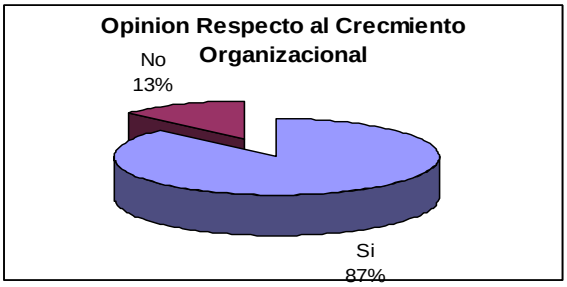
Respecto a la flexibilidad, todo el personal considera que este valor debería ser compartido más en la organización.

CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

PROCESOS

**Aspectos generales**

| 1.- ¿En su criterio la organización ha crecido durante los últimos cinco años? | |
|---|---|
| Categoría | Porcentaje |
| Si | 87,23 |
| No | 12,77 |
| Total | 100 |




Fuente: Elaboración propia

La mayor parte del personal (87.23 %) opina que la organización ha crecido, durante los últimos cinco años. Por otro lado, el 12.77% que la organización opina que la organización no ha crecido.

Los miembros de la organización generalmente se basan en lo siguientes factores:

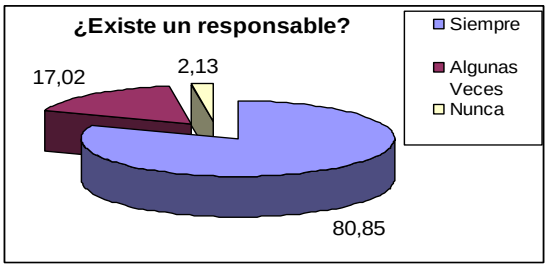
| Bases de su afirmación | Porcentaje |
|---|---|
| no respondió | 14,89 |
| decremento de producción | 4,26 |
| decremento de ventas | 8,51 |
| incremento de personal | 6,38 |
| incremento de producción | 21,28 |
| incremento de producción y maquinaria | 2,13 |
| incremento de producción y ventas | 8,51 |
| incremento de ventas | 21,28 |
| maquinaria y productos nuevos | 6,38 |
| mejor organización | 4,26 |
| mejora de calidad | 2,13 |
| Total | 100 |

Respecto al fundamento de la anterior afirmación, el personal reveló que particularmente se basan en el incremento de producción y en el incremento de ventas.

**Responsabilidad de los procesos**

Delegación de responsabilidad sobre el proceso

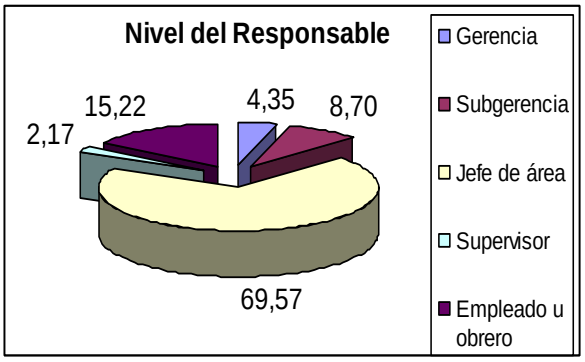
| 2.- ¿Existe una persona responsable para cada proceso? | |
|---|---|
| Frecuencia | Porcentaje |
| Siempre | 80,85 |
| Algunas Veces | 17,02 |
| Nunca | 2,13 |
| Total | 100 |




Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría del personal (80.85%) afirma que siempre existe un responsable para cada proceso de elaboración, el 17.02% asevera que solo en ocasiones hay un encargado de los procesos, y el 2.13% indica que los procesos no tienen responsables.

| 3.- ¿Cuál es el nivel que generalmente ocupa el responsable? | | |
|---|---|---|
| Nivel | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Gerencia | 4,26 | 4,35 |
| Subgerencia | 8,51 | 8,70 |
| Jefe de área | 68,09 | 69,57 |
| Supervisor | 2,13 | 2,17 |
| Empleado u obrero | 14,89 | 15,22 |
| Total | 97,87 | 100 |
| No existe un resp. | 2,13 | |
| Total | 100 | |

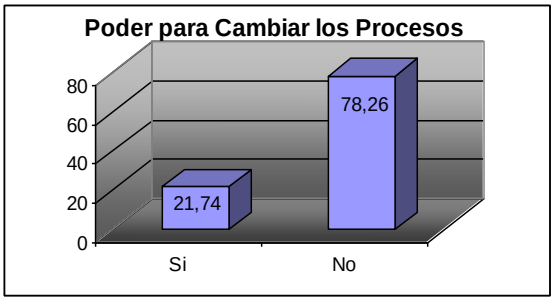



Fuente: Elaboración propia

Sobre el nivel jerárquico del responsable, la mayoría (69.57%) señala que generalmente el responsable de los procesos es un jefe de área, y un grupo menor (15.22%) señala que el responsable habitualmente es un empleado u obrero de la organización.

Poder para actuar sobre el proceso

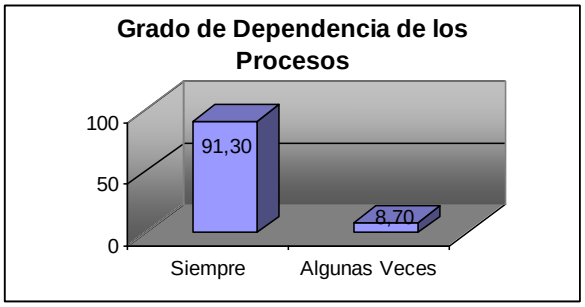
| 4.- ¿El responsables tiene el poder suficiente para modificar los procesos? | | |
|---|---|---|
| Categoría | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 21,28 | 21,74 |
| No | 76,60 | 78,26 |
| Total | 97,87 | 100 |
| No existe un resp. | 2,13 | |
| Total | 100 | |




Fuente: Elaboración propia

Sobre el poder para modificar los procesos, la mayoría (78,26%) afirma que el responsable del proceso no tiene el poder suficiente para modificar los procesos y el 21.74% considera que cuenta con el poder suficiente para alterar los procesos.

| 5.- ¿La modificación de procesos depende de la Gerencia? | | |
|---|---|---|
| Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Siempre | 89,36 | 91,30 |
| Algunas Veces | 8,51 | 8,70 |
| Total | 97,87 | 100 |
| No existe un resp. | 2,13 | |
| Total | 100 | |

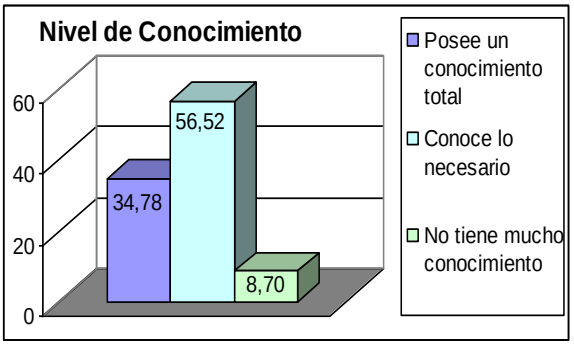



Fuente: Elaboración propia

Entre los que afirmaron que existía un responsable (97.87%), la gran mayoría (91, 30%) afirma que la modificación siempre depende de la gerencia y un grupo menor (8.70%) afirma que solo en ocasiones depende de la gerencia.

Grado de conocimiento de los procesos

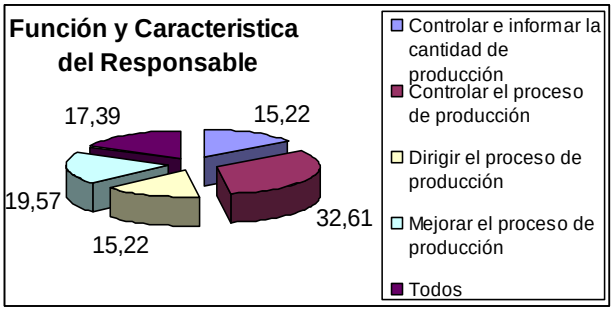
| 6.- ¿Cómo se considera que es grado de conocimiento de los responsables del proceso? | | |
|---|---|---|
| Categorías | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Posee un conocimiento total | 34,04 | 34,78 |
| Conoce lo necesario | 55,32 | 56,52 |
| No tiene mucho conocimiento | 8,51 | 8,70 |
| Total | 97,87 | 100 |
| No existe un resp. | 2,13 | |
| Total | 100 | |




Fuente: Elaboración propia

Con relación al grado de conocimiento del proceso, más de la mitad (56.52%) afirma que los responsables conocen lo necesario, y otro grupo (34.78%) cree que poseen un conocimiento total del proceso.

| 7.- La función y característica principal de los responsables de los procesos es: | | |
|---|---|---|
| Funciones | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Controlar e informar la cantidad de producción | 14,89 | 15,22 |
| Controlar el proceso de producción | 31,91 | 32,61 |
| Dirigir el proceso de producción | 14,89 | 15,22 |
| Mejorar el proceso de producción | 19,15 | 19,57 |
| Todos | 17,02 | 17,39 |
| Total | 97,87 | 100 |
| No existe un resp. | 2,13 | |
| Total | 100,00 | |



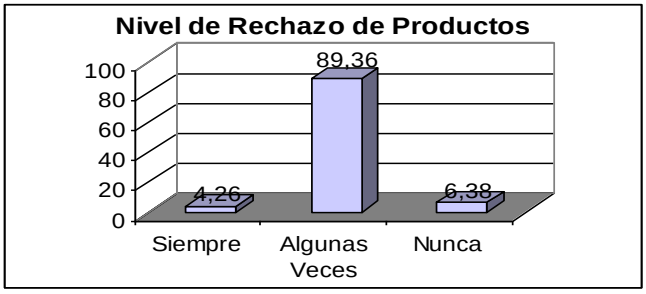

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la función principal del responsable, cerca de la mitad del personal (32.61%), afirma que es la de controlar los procesos, mientras que el 15.22% considera que su función es la de controlar e informar la cantidad de producción.

## Efectividad de los procesos

Rechazo de productos por parte del cliente

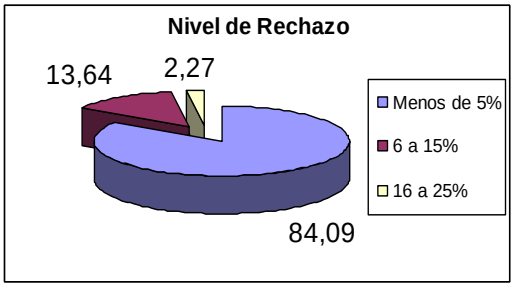
| 8.- ¿Existe rechazos de los productos por parte de los clientes? | |
|---|---|
| Frecuencia | Porcentaje |
| Siempre | 4,26 |
| Algunas Veces | 89,36 |
| Nunca | 6,38 |
| Total | 100 |




Fuente: Elaboración propia

Respecto al rechazo de productos por parte del cliente, la mayoría (89.26%) ha señalado que existe rechazo.

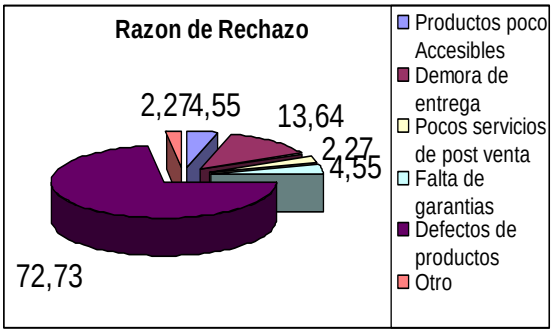
| El rechazo es de: | | |
|---|---|---|
| Categorías | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Menos de 5% | 78,72 | 84,09 |
| 6 a 15% | 12,77 | 13,64 |
| 16 a 25% | 2,13 | 2,27 |
| Total | 93,62 | 100 |
| Nunca hay rechazo | 6,38 | |
| Total | 100 | |




Fuente: Elaboración propia

Respecto al grado de rechazo del cliente, la gran mayoría (84.09%) afirmó que este rechazo es menos del 5% y otro grupo (13.64%) señala que el nivel de rechazo se hallaba entre 16 a 25%.

| 9.- Si existe rechazo, ¿Cuál considera que es la razón? | | |
|---|---|---|
| Categorías | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Productos poco Accesibles | 4,26 | 4,55 |
| Demora de entrega | 12,77 | 13,64 |
| Pocos servicios de post venta | 2,13 | 2,27 |
| Falta de garantías | 4,26 | 4,55 |
| Defectos de productos | 68,09 | 72,73 |
| Otro | 2,13 | 2,27 |
| Total | 93,62 | 100 |
| Nunca hay rechazo | 6,38 | |
| Total | 100 | |

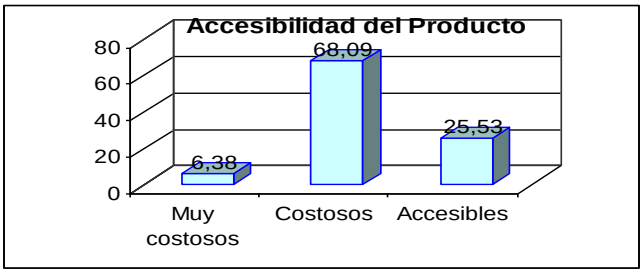



Fuente: Elaboración propia

Con relación a las causas del rechazo, la mayoría (72.73%) indicó que se debe a los defectos del producto, y otro grupo (13.64%) lo atribuye a la demora de entregas.

Costo

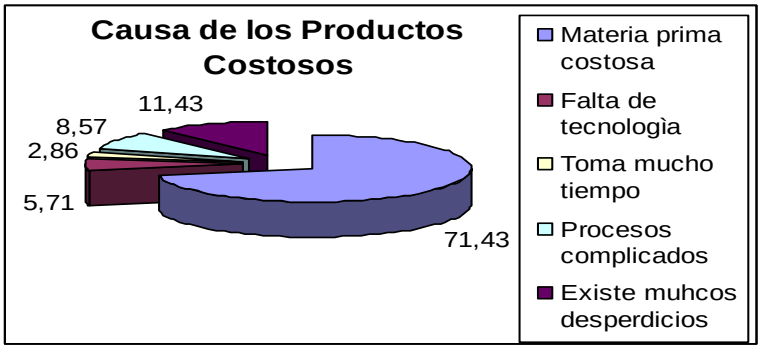
| 10 ¿Cómo considera los productos que se elaboran? | |
|---|---|
| Categorías | Porcentaje |
| Muy costosos | 6,38 |
| Costosos | 68,09 |
| Accesibles | 25,53 |
| Total | 100 |




Fuente: Elaboración propia

En cuanto al costo, más de la mitad del personal (68.09%) considera que los productos son costosos, y una cuarta parte (25.53%) considera que los productos son de costo accesible.

| 11.- Si su respuesta a la pregunta 14 fue "Muy Costosos o Costosos" ¿Cuál considera que es la causa? | | |
|---|---|---|
| | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Materia prima costosa | 53,19 | 71,43 |
| Falta de tecnología | 4,26 | 5,71 |
| Toma mucho tiempo | 2,13 | 2,86 |
| Procesos complicados | 6,38 | 8,57 |
| Existe muchos desperdicios | 8,51 | 11,43 |
| Total | 74,47 | 100 |
| Prod. Accesibles | 25,53 | |
| Total | 100 | |

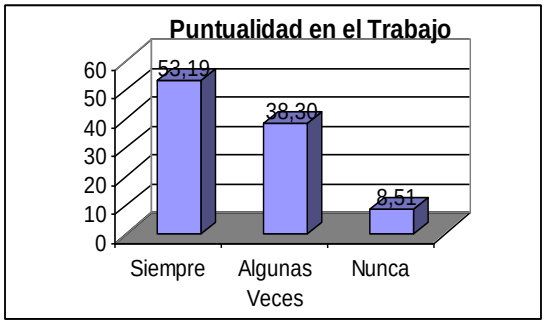



Fuente: Elaboración propia

Con relación al factor determinante del alto costo del producto, la mayoría de los miembros de la organización (71.43%) señala que se debe a la materia prima costosa, otro grupo (11.43%) atribuye a los desperdicios y un tercero (8.57%) a los procesos complicados.

Puntualidad

| 12.- ¿Su compañero realiza y entrega su trabajo a tiempo, para que usted pueda continuar con el suyo? | |
|---|---|
| Frecuencia | Porcentaje |
| Siempre | 53,19 |
| Algunas Veces | 38,30 |
| Nunca | 8,51 |
| Total | 100 |



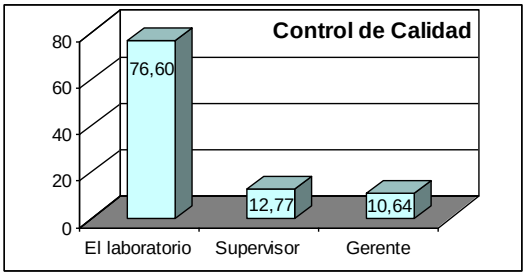

Fuente: Elaboración propia

El 53.19% del personal afirma que sus compañeros siempre realizan su trabajo a tiempo, mientras que menos de la mitad de los miembros (38.30%), indican que solo ocasionalmente el personal realizan su labor a tiempo, lo cual muestra que la puntualidad e impuntualidad en la elaboración de productos es compartida en cierto modo.

**Eficiencia de los procesos**

Control

| 13.- El control de calidad generalmente es realizado por: | |
|---|---|
| Categorías | Porcentaje |
| El laboratorio | 76,60 |
| Supervisor | 12,77 |
| Gerente | 10,64 |
| Total | 100 |

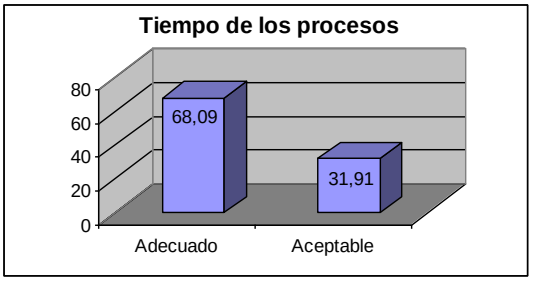



Fuente: Elaboración propia

El 76.60% del personal afirma que habitualmente el control de calidad es realizado por un laboratorio, mientras que menos de la mitad (12.77%) indica que dicha labor esta a cargo del supervisor, y otro grupo (10. 34%) asevera que esa facultad es exclusivamente del gerente.

Tiempo empleado en la elaboración

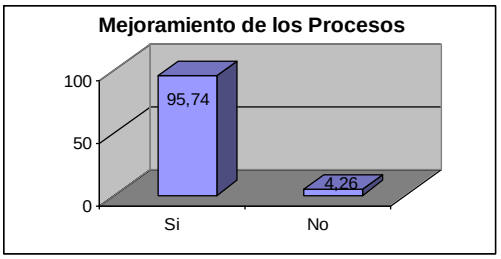
| 14.- El tiempo de elaboración es : | |
|---|---|
| Categorías | Porcentaje |
| Adecuado | 68,09 |
| Aceptable | 31,91 |
| Total | 100 |




Fuente: Elaboración propia

El 68.09% del miembros de la organización, indica que el tiempo de los procesos son adecuados, mientras que 31.91% señala que son aceptables, aspecto que muestra que los procesos se realizan en el tiempo establecido.

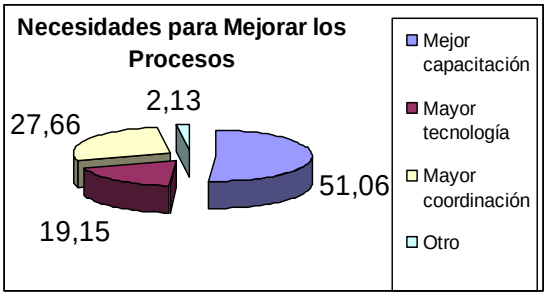
| 15.- ¿El tiempo de los procesos puede ser mejorado? | |
|---|---|
| | Porcentaje |
| Si | 95,74 |
| No | 4,26 |
| Total | 100 |




Fuente: Elaboración propia

El 95.74% de los encuestados afirma que el tiempo de los procesos pueden mejorarse, y muy pocas personas (4.26%) indican que no es posible.

| 16.- ¿Qué se necesita para mejorar los procesos? | |
|---|---|
| Necesidades | Porcentaje |
| Mejor capacitación | 51,06 |
| Mayor tecnología | 19,15 |
| Mayor coordinación | 27,66 |
| Otro | 2,13 |
| Total | 100 |

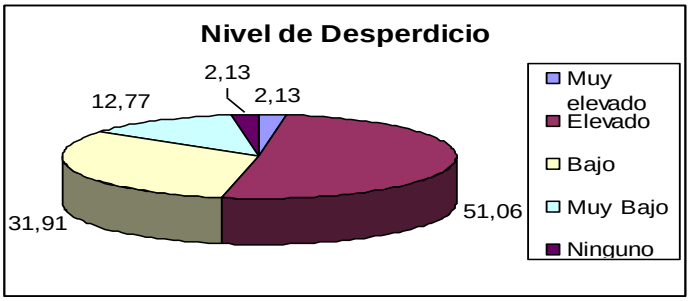



Fuente: Elaboración propia

Cerca de la mitad de las personas (51.06%), indica que es necesario una mejor capacitación para mejorar los procesos; mientras que el 27.66% señala que es preciso mayor coordinación, finalmente el 19.15% indica que se necesita mayor equipo tecnológico.

Calidad del producto

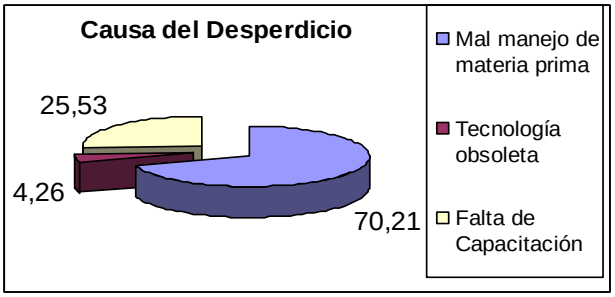
| 17.- El nivel de desperdicio de insumos es: | |
|---|---|
| | Porcentaje |
| Muy elevado | 2,13 |
| Elevado | 51,06 |
| Bajo | 31,91 |
| Muy Bajo | 12,77 |
| Ninguno | 2,13 |
| Total | 100 |




Fuente: Elaboración propia

Cerca de la mitad de los miembros de la organización (51.06%), consideran elevado el nivel de desperdicio, sin embargo, menos de la mitad (31.91%) lo consideran bajo y muy pocas personas (12.77%) aseveran que este es muy bajo.

| 18.- Si existe desperdicio ¿Cuál considera que es el problema? | |
|---|---|
| Categorías | Porcentaje |
| Mal manejo de materia prima | 70,21 |
| Tecnología obsoleta | 4,26 |
| Falta de Capacitación | 25,53 |
| Total | 100 |



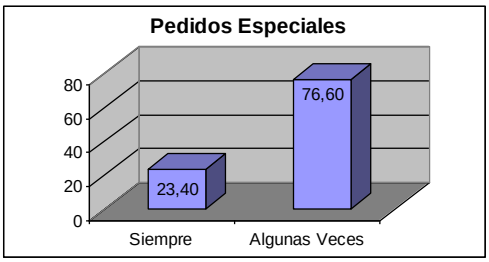

Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de las personas (70.21%) atribuyen la mala calidad al mal manejo de la materia prima, mientras que una cuarta parte (25.53%) acusan a la falta de capacitación.

**Medidas de adaptabilidad**

Solicitud de pedidos especiales

| 19.- ¿La organización recibe frecuentemente pedidos especiales? | |
|---|---|
| Frecuencia | Porcentaje |
| Siempre | 23,40 |
| Algunas Veces | 76,60 |
| Total | 100 |

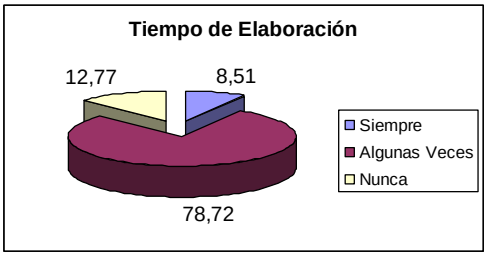



Fuente: Elaboración propia

En la organización, más de la mitad del personal (76.60%) indica que en ocasiones se recibe pedidos especiales, más al contrario cerca de una cuarta parte (23.40%) afirma que siempre existe pedidos especiales.

Tiempo de elaboración de pedidos especiales

| 20.- ¿Toma tiempo elaborar y atender estos pedidos especiales? | |
|---|---|
| | Porcentaje |
| Siempre | 8,51 |
| Algunas Veces | 78,72 |
| Nunca | 12,77 |
| Total | 100 |



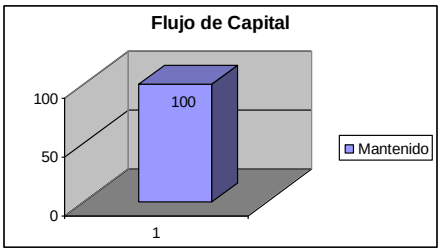

Fuente: Elaboración propia

El 78.72 % de los miembros de la organización, señalan que en ocasiones toma tiempo atender los pedidos especiales, por otro lado el 12.77% indican que nunca toma tiempo elaborar estos pedidos.

**Incorporación de capital y tecnología**

Flujo de capital

| 1.- ¿La organización ha incrementado, mantenido o incrementado su capital durante los últimos cinco años? | |
|---|---|
| Flujo | Porcentaje |
| Mantenido | 100 |



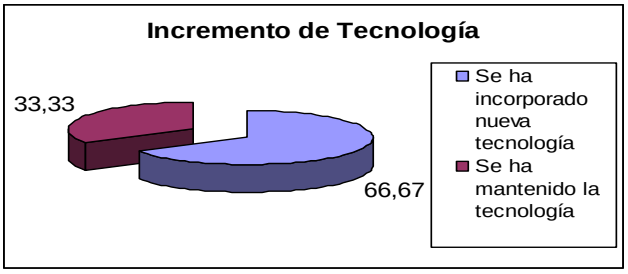

Fuente: Elaboración propia

Todo el personal ejecutivo (100%) señala que el flujo de capital durante los últimos cinco años se ha mantenido. Estas personas generalmente se basan en:

| En que se basa su afirmación | |
|---|---|
| Bases | Porcentaje |
| Baja rentabilidad | 66,67 |
| Estados financieros | 33,33 |
| Total | 100 |

Incorporación de tecnología

| 2.- ¿En la organización se ha incorporado o mantenido la tecnología? | |
|---|---|
| Opciones | Porcentaje |
| Se ha incorporado nueva tecnología | 66,67 |
| Se ha mantenido la tecnología | 33,33 |
| Total | 100 |



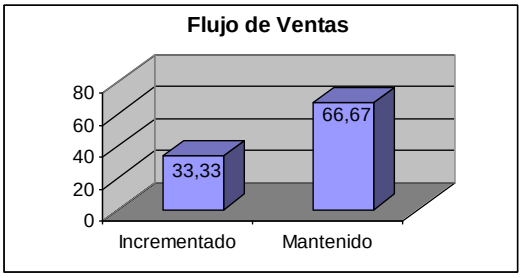

Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de los ejecutivos (66.67%) afirman que, durante los últimos cinco, se ha incorporado nueva tecnología, mientras que el 33.33% alegan que se ha mantenido la tecnología. Tales afirmaciones tiene sus bases en:

| Base de su afirmación | |
|---|---|
| Bases | Porcentaje |
| Adquisición de maquinaria nueva | 66,67 |
| Adquisición de maquinaria similar | 33,33 |
| Total | 100 |

**Ventas**

| 3.- ¿Las ventas se han incrementado, disminuido o mantenido durante los últimos cinco años? | |
|---|---|
| Flujo | Porcentaje |
| Incrementado | 33,33 |
| Mantenido | 66,67 |
| Total | 100 |



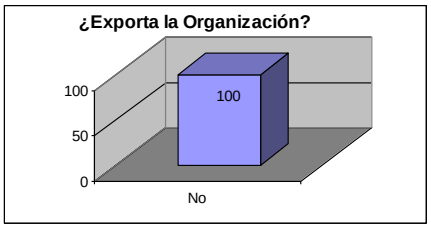

Fuente: Elaboración propia

El 66.67% del personal ejecutivo afirma que se ha mantenido el flujo de ventas, mientras que menos de la mitad (33.3%) indica que se ha incrementado las ventas durante los últimos cinco años. Estas aseveraciones tienen su base en:

| Base de su afirmación | |
|---|---|
| | Porcentaje |
| informes | 66,67 |
| venta regular | 33,33 |
| Total | 100 |

## Exportaciones

| 4.- ¿La organización exporta sus productos a otros países? | |
|---|---|
| opciones | Porcentaje |
| No | 100 |




Fuente: Elaboración propia

Todos lo ejecutivos concuerdan que los productos elaborados por la organización no son exportados.

## 3.11.- DOCIMASIA DE HIPÓTESIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

| VARIABLES | SUB VARIABLES | INDICADORES | DIMENSIONES | NIVELES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Operativo | | Intermedio | | Decisional | |
| | | | | Aceptado | Rechazado | Aceptado | Rechazado | Aceptado | Rechazado |
| Cultura organizacional | Estilo de Dirección | Toma de decisiones | Centralización y descentralización de las decisiones | X | | X | | X | |
| | | Participación de los miembros en los objetivos | | X | | X | | X | |
| | | Participación del personal en la búsqueda de soluciones | | X | | X | | X | |
| | | Consideración humana versus costo | Prioridad humana ante la productividad y los costos | | X | | X | | X |
| | | Promoción y desarrollo de habilidades | Interés y fomento por la capacitación | | X | | X | | X |
| | Comunicación | Canal de comunicación utilizado | Comunicación formal o informal | | X | | X | | X |
| | | Conocimiento de políticas y planes | | X | | X | | X | |
| | | Consideración de sugerencias y opiniones | | X | | X | | | X |
| | Actitudes | Actitud hacia la organización | Aspecto cognoscitivo (conocimiento de planes y objetivos organizacionales) | X | | X | | | X |
| | | | Aspecto sentimental (opinión hacia la organización) | | X | | X | | X |
| | | | Aspecto conductual (eficiencia de la tareas) | | X | | X | | X |
| | | Actitud hacia el cambio organizacional | Aspecto cognoscitivo (conocimiento de los beneficios del cambio) | X | | | X | | X |
| | | | Aspecto sentimental ( satisfacción hacia los cambios) | | X | | X | | X |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Aspecto conductual (cooperación e introducción de cambios) | | X | | X | | X |
| | | Actitud hacia el puesto de trabajo | Aspecto cognoscitivo (conocimiento de la importancia del puesto de trabajo) | | X | | X | | X |
| | | | Aspecto sentimental (relacionamiento entre le puesto y otros) | X | | | X | | X |
| | | | Aspecto conductual ( desempeño eficiente en el cargo) | X | | X | | | X |
| | | Actitud hacia el inmediato superior en personal de nivel operativo e intermedio y actitud subordinado en el personal de decisión | | Actitud hacia el inmediato superior | | | | Actitud hacia el subordinado | |
| | | | Aspecto cognoscitivo (percepción sobre la idoneidad del inmediato superior y subordinado en el cargo) | X | | | X | | X |
| | | | Aspecto sentimental (competencia del inmediato superior y subordinado en el cargo) | X | | | X | | X |
| | | | Aspecto conductual (actitud de cooperación hacia el inmediato superior y subordinado) | | X | | X | | X |
| | Trabajo en equipo | Apoyo permanente al trabajo en equipo | | X | | | X | X | |
| | | Practica del trabajo en equipo entre mandos | | X | | | X | X | |
| | | Preferencia del trabajo en equipo antes que el trabajo individual | | X | | | X | X | |
| | Manejo de Valores | Valores organizacionales | Grado de valores compartidos | X | | X | | X | |

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la siguiente formula:

C= Porcentaje de comprobación

A= Total de preguntas aceptadas

T= Total de preguntas del cuestionario (relevantes)

$$C = A/T$$

De 25 preguntas realizadas respecto a la cultura organizacional, se consideraron solo 24 relevantes.

En el personal de nivel operativo se obtuvo 15 preguntas aceptadas y 9 rechazadas

$$C = 15/24$$
$$C = 0.625$$

De acuerdo con el personal de nivel operativo, el resultado acepta la hipótesis de la que cultura no es favorable y por tanto repercute de manera negativa en el crecimiento económico de la empresa.

En el personal de nivel intermedio se obtuvo 8 preguntas aceptadas y 16 rechazadas.

$$C = 8/24$$
$$C = 0.3333$$

De acuerdo con el personal de nivel intermedio, la hipótesis es rechazada, puesto que este personal considera que existe una buena cultura organizacional que favorece el crecimiento económico.

De manera similar, en el personal de nivel de directivo se obtuvo 8 preguntas aceptadas y 16 rechazadas.

$$C = 8/24$$
$$C = 0.3333$$

De acuerdo con este resultado, este personal también considera que existe una cultura que favorece el crecimiento económico.

## 3.12.- DOCIMASIA DE HIPÓTESIS DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO

| | | | | Aceptado | Rechazado |
|---|---|---|---|---|---|
| Crecimiento económico de la empresa | Apreciación de crecimiento | Percepción y base del crecimiento | | | X |
| | Productividad | Responsabilidad de los procesos | Delegación de responsabilidad sobre proceso | X | |
| | | | | | X |
| | | | Poder sobre el proceso | X | |
| | | | | X | |
| | | | Conocimiento de los procesos | X | |
| | | | | X | |
| | | Efectividad de los procesos | Rechazo de productos elaborados | X | |
| | | | | X | |
| | | | Costo | X | |
| | | | | | X |
| | | | Puntualidad | | X |
| | | Eficiencia de los procesos | Control | X | |
| | | | Tiempo | | X |
| | | | | X | |
| | | | | X | |
| | | | Calidad del producto | X | |
| | | | | X | |
| | | Medidas de adaptabilidad | Solicitud de pedidos especiales | X | |
| | | | Tiempo de elaboración de los pedidos especiales | X | |
| | | | | Nivel ejecutivo | |
| | Incorporación de capital y Tecnología | Flujo del capital | | X | |
| | | Incorporación de tecnología | | | X |
| | Ventas | Flujo de ventas | | X | |
| | Exportaciones | Afinidad por la exportación de productos | | X | |
| | | Flujo de las exportaciones | | X | |

En la variable crecimiento económico, se utilizaron dos tipos de cuestionarios, con un total de 26 preguntas, de estas se consideraron 25 preguntas relevantes.

La investigación dio como resultados 19 preguntas aceptadas y 6 rechazadas, por lo tanto, aplicando la formula se obtiene el siguiente resultado:

$$C = 19/25$$
$$C = 0.76$$

De acuerdo con este resultado, la organización estudiada no habría presentado índices de crecimiento económico significativos, durante los últimos cinco años.

El aparente contrasentido del personal de nivel operativo, respecto al personal de nivel de directivo e intermedio, en cuanto a la percepción de la cultura organizacional y su incidencia negativa en el crecimiento económico, en realidad no existe, puesto que se considera que la percepción de los segundos es subjetiva. Además, durante los últimos cinco años, la organización no habría presentado índices de crecimiento significativo. Por lo tanto, la hipótesis planteada en sentido de que " La cultura organizacional actual es uno de los factores que no favorece el crecimiento económico de las empresas del sector de la industria de producción, conservación, procesamiento de carne y productos cárnicos de la ciudad de La Paz," es aceptada.

# CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

## 4.1.- CONCLUSIONES

La conclusión principal del trabajo es que los objetivos general y específicos, han sido alcanzados, puesto que se obtuvo información valiosa de la cultura organizacional, como del crecimiento económico de la organización; que permiten confirmar nuestra hipótesis, en sentido de que la actual cultura organizacional incide negativamente en el crecimiento económico en la empresa "Tusequis Ltda." Y por ende en el sector industrial de Producción, conservación, Procesamiento de Carne y Productos Cárnicos.

En los párrafos siguientes, se presenta las conclusiones del trabajo sobre la cultura organizacional, el crecimiento económico y la relación entre estas variables. Sobre la cultura organizacional las conclusiones son:

- En cuanto a la subvariable estilo de dirección, se ha encontrado datos que indican que prevalece la toma de decisiones centralizadas. Los objetivos son definidos por la gerencia y la solución de problemas se concentran en los ejecutivos. Es decir, la empresa estudiada responde a una organización típicamente tradicional, que los especialistas describen como organizaciones caracterizadas por el pensamiento rígido, una conducta autocrática y conservadora.

- En el manejo de valores, los datos muestran que son poco compartidos y practicados valores como la honestidad, la solidaridad, la lealtad, la cooperación, la iniciativa, el compromiso, la sinceridad, la confianza, el respeto y la flexibilidad. Sobre el tema Salvador Garcia indica que los valores "orientan conductas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio..."[88] .

[88] Salvador Garcia y Simón L. Dolan, Ibíd., Pág. 81

- Respecto a las actitudes y los componentes cognoscitivo, sentimental y de comportamiento, se obtuvo la información que muestra actitudes más o menos favorables hacia la organización, hacia el cambio, hacia el puesto de trabajo, y hacia el inmediato superior y subordinado respectivamente. Es decir, no se encontró actitudes enteramente favorables que contribuyan a una cultura proactiva.

- En cuanto a la comunicación se ha determinado que esta no favorece a la organización, puesto que las políticas y planes de ejecución son de conocimiento exclusivo del personal de directivo. Además, las sugerencias y opiniones del personal operativo e intermedio, no son valoradas por el personal de nivel directivo. La comunicación es poco eficiente, sobre todo en el personal operativo, es decir, que se sub utiliza el talento humano; aspecto que a la vez trasciende en la motivación, en la creación de un clima organizacional acogedor, como también en la función del liderazgo, se debe recordar la afirmación de Stoner, quién señala que "las actividades motivacionales se activan en función de la comunicación y del intercambio regular de información"[89].

- Con relación al trabajo en equipo, los datos indican una baja tendencia a trabajar en equipo, además de indicar la preferencia por el trabajo individual; aspecto que incide negativamente en el trabajo uniforme y, en algunas situaciones, en la capacidad de respuesta ante el entorno dinámico.

Estos datos obtenidos, sobre la cultura organizacional, se han reforzado con valiosa información como son: la investigación sobre los procesos de la organización y la concentración en la toma de decisiones en los gerentes; la escasa delegación de poder para modificar los procesos a los jefes de área; el conocimiento limitado de los procesos que tiene los responsables; la orientación de las actividades hacia el control, la orientación de los valores a la satisfacción del inmediato superior, la desconfianza en el personal operativo para tratar

[89] Stoner James A.F., Ibíd.., Pág. 160

problemas de procesos productivos, la falta de compromiso con el cliente al poseer relativa adaptabilidad y al no buscar la liberación de defectos en los procesos.

Sobre el crecimiento económico de la empresa, durante los últimos cinco años, los resultados indican que no existe un real crecimiento económico, aspecto que se refleja en las siguientes conclusiones:

- Sobre el crecimiento del capital, este no ha tenido un crecimiento significativo, por el contrario, la tendencia prevaleciente ha sido un mantenimiento del flujo de capital. Aspecto que es corroborado por los estados financieros de la empresa. Asimismo, se ha evidenciado que la organización ha renovado su equipo tecnológico, incrementado su capital y elevando su capacidad productiva, pero que no responde a las necesidades del mercado, puesto que no se ha incrementado las ventas.

- Respecto a las ventas, los informes indican que las ventas se han mantenido durante los últimos cinco años.

- En el tema de las exportaciones, la organización todavía no ha tomado la iniciativa de exportar sus productos, lo que ha llevado ha concentrar sus esfuerzos en el mercado local, llegando a desperdiciar oportunidades de expansión.

- En relación a la productividad, se ha encontrado que existe medios y elementos para incrementar la productividad, pero que es truncada por la renuencia a la delegación de autoridad y poder para modificar los procesos, por la relativa eficiencia y adaptabilidad de los mismos.

Las ventas de la organización estudiada no han logrado acrecentarse más halla de las ventas regulares, y el flujo de capital de la organización se ha mantenimiento, este último aspecto, a la vez ha influido negativamente en la posibilidad de

contar con recursos para invertir en la expansión de la organización en mercados externos.

Todos estos factores de la cultura organizacional han incidido de algún modo para que no exista un real crecimiento económico de la empresa estudiada, aspecto que se refleja en la renuencia de la delegación de autoridad y poder en el conocimiento de los procesos, políticas y planes; en la relativa eficiencia y adaptabilidad de los procesos. Los factores culturales mencionados hasta ahora, han incidido para que, durante los últimos cinco años no hubiera un crecimiento del capital, de las ventas y de las exportaciones. Además, esta cultura no ha permitido desarrollar un pensamiento visionario y estratégico en relación a la cultura como ventaja competitiva en el largo plazo.

## 4.2.- RECOMENDACIONES

El carácter multidimensional y subjetivo de la cultura organizacional dificulta la tarea de sugerir pautas de acción especificas como si fuera recetas, por lo que se presenta algunas pautas generales que pueden contribuir al cambio.

- La principal recomendación que surge del investigación de la “Incidencia de la cultura organizacional en el crecimiento económico de la empresa” realizado en la empresa “Tusequis Ltda.”, es que los conductores (gerentes) de la misma, opten por cambiar su cultura de tradicional en proactiva, si desean convertirla en una organización competitiva. Sin embargo, debe comprenderse que este cambio es un proceso complejo y de largo plazo, por requerir no solo control y seguimiento permanente, sino también un tratamiento multidimensional de la cultura, como ser entre otras cosas la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

- Para propiciar un cambiar cultural, el personal del nivel directivo debe comprender y asumir su rol como emprendedor del cambio, además de tener la disposición y apoyo para comprender la realidad y comenzar la búsqueda de soluciones, que permitan establecer una nueva cultura organizacional proactiva.

- El cambio de la cultura no es un proceso corto, al contrario, este es largo y requiere un control y evaluación permanente, por lo que se recomienda establecer una comisión para tal fin.

- Hasta ahora, el destino y la dirección de la organización había sido determinado por unas cuantos personas, sin embargo, el entorno dinámico exige organizaciones más flexibles e inteligentes. Esta nueva realidad plantea una nueva estructura, donde la participación juega un rol importante, valor que los conductores deben tener en cuenta siempre, no solo al momento de tomar decisión, sino también, al momento de ejecutar tareas.

- El trabajo en equipo ha sido considerado y utilizado como instrumento de apoyo para la ejecución de tareas, este esquema mental debe modificarse, revalorizándolo como medio de fortalecimiento del clima organizacional, de la motivación, de la comunicación y sobre todo del compromiso organizacional.

- Finalmente, se considera que el presente trabajo no puede haber abarcado todos los aspectos inherentes a la cultura organizacional, por lo que se sugiere el desarrollo de trabajos similares en relación a otros componentes de comportamiento organizacional y su aporte al crecimiento económico de la organización.

## 4.3.- PROPUESTA

Existe muchos factores que intervienen de manera significativa en la cultura organizacional, pero en el presente trabajo se propone cambios y mejoras en base a cinco pilares:

- Estilo de dirección
- Comunicación
- Actitudes
- Trabajo en Equipo
- Manejo de Valores

### 4.3.1.- ESTILO DE DIRECCIÓN

El estilo de direcciones es un factor importante; para el inicio de un cambio cultural, porque representa el engranaje principal que permite iniciar y continuar este proceso.

- El cambio del estilo de dirección, de uno autocrático a uno más participativo, pasa primeramente por el cambio de los esquemas mentales de los conductores de la organización, que podría ser conducido través de:

  - Cursos de capacitación
  - Seminarios
  - Talleres

  Todos estos eventos, orientados a la comprensión y valoración de la cultura organizacional y el capital humano, así como también de lo beneficioso que puede resultar el cambio y desarrollo de los mismos.

- Una vez cumplido con este prerrequisito, se debería modificar la renuencia del personal de nivel directivo a la participación activa del personal, mediante una mayor participación y delegación de responsabilidades, que serán encausadas mediante:

    - El acceso a una mayor participación en la planificación organizacional
    - La creación de políticas de participación
    - El análisis y modificación de la estructura organizacional

- Otro aspecto importante del estilo de dirección a modificar, es la toma de decisiones, que actualmente se encuentra concentrada en los conductores de la organización, para revertir esta situación se propone la descentralización de la toma de decisiones, a partir de:

    - La delegación de mayor poder al personal de nivel intermedio y operativo.
    - El análisis y modificación del manual de funciones.

4.3.2.- COMUNICACIÓN

La comunicación es esencial para el cambio, puesto para comprender mejor la realidad y aprovechar el talento humano se debe estimular y mejorar la expresión, motivación y acogida de la información aceptando sugerencias y opiniones.

- Para mejorar la recopilación, provisión y agilización de la información, se ha propuesto su revalorización en eventos de trascendencia como ser:
    - Cursos orientados a la valorización de la comunicación
    - Mayor acceso a la información
    - Planeación de actividades que permitan mayor contacto directo de los miembros de la organización y obtención de información

- En cuanto al sistema de retroalimentación, este puede mejorarse mediante:

    - La creación de sistemas de retroalimentación como cuestionarios, buzones de sugerencias, grupos de análisis, entrevistas personales.
    - El mayor contacto directo
    - La mayor participación del personal de decisión en los grupos

4.3.3.- ACTITUDES

Otro cambio que se propone, es el desarrollo de actitudes más favorables, pero no se sugiere pautas de acción, puesto que se considera que este aspecto será determinado y optimizado como consecuencia directa del cambio de estilo de dirección, del trabajo en equipo, comunicación y de los valores.

4.3.4.- TRABAJO EN EQUIPO

Otro factor importante para mejorar la cultura de la organización estudiada, es el apoyo que se procura al trabajo en equipo, puesto que el esfuerzo unísono de este permite desarrollar mejor las actividades, para tal efecto es primordial contar con grupos y objetivos claramente establecidos.

- A nivel de grupos, se ha propuesto la conformación de grupos formales reconocidos por la organización, para propiciar la interrelación de la personas. Este aspecto pasaría por:

    - La creación incentivos económicos y de reconocimiento a la conformación de grupos.
    - El desarrollo de actividades grupales.

- El factor que diferencia a un grupo de un equipo de trabajo es el objetivo, un grupo que posee un objetivo común le permite concentrar los esfuerzos en una sola dirección, transformándolo en un equipo. Por tal motivo, se propone la formulación de objetivos para los equipos por medio de los siguientes pasos:

    - Coordinación de reuniones de grupos
    - Proposición y discusión de objetivos que debería buscar el grupo
    - El logro de consenso de los objetivos
    - Formalización de los objetivos
    - Creación de normas guía en base a los objetivos

4.3.5.- MANEJO DE VALORES

Los valores representan la parte más importantes de la cultura organizacional, así como la hebra común sobre la que se construye el tejido cultural.

- Para tener un conocimiento mejor de los valores que predominan y pregonan en la organización se ve la necesidad de definir y formalizar de los valores, para tal efecto es preciso:

    - La definición de los valores finales y operativos que predominan
    - La revisión y análisis de las incoherencias entre los valores propuestos y las conductas reales en todos los niveles
    - El análisis de los valores finales y operativos deseables
    - La declaración de valores a promover

- Una vez cumplido este paso, es preciso la difusión de valores que permitan propiciar el mayor conocimiento posible y un compromiso con los mismos, aspecto que pasaría por la creación de medios y programas de difusión como reuniones, folletos, discursos abiertos.

- ♦ Una vez que los valores finales y operativos deseables son definidos y conocidos por el personal, el paso siguiente es la identificación con estos, para lo cual se propone:

- La creación de pautas conductuales con base en los nuevos valores
- La formulación de políticas en base a los valores propuestos
- La creación de sistemas de incentivos con base en los valores

Se considera que estas pautas guiaran a mejorar la cultura organizacional de la sociedad “Tusequis Ltda.”, además de otorgarle relativo control en el manejo de la cultura para su conducción hacia el cambio y contribución al crecimiento económico de la organización.

## "CUADRO RESUMEN DE LA PROPUESTA"

| Pilares | Área | Situación Actual | Plan | Acción | Situación Esperada |
|---|---|---|---|---|---|
| **Estilo de dirección** | Esquemas mentales | Pensamiento rígido y conservador<br>Ideología de héroe | Cambio de los esquemas mentales | Inicio de un procesos educativo mediante cursos, talleres, seminarios | Comprensión de la importancia de la cultura y de los componentes de comportamiento organizacional. |
| | Participación del personal | Responsabilidad centralizada<br>Escasa participación en objetivos y planes<br>Poca participación en grupos | Mayor participación y delegación de responsabilidades | El acceso a mayor participación en la planificación organizacional<br>Creación de políticas de participación<br>Análisis y modificación de la estructura organizacional | Mayor participación en el destino de la organización<br>Asunción de mayor responsabilidad<br>Mayor conocimiento de políticas y planes<br>Participación activa en grupos |
| | Toma de decisiones | Centralización de la toma de decisiones | Descentralización de la toma de decisiones | La delegación de mayor poder al personal de nivel intermedio y operativo<br>El análisis y modificación del manual de funciones | Toma de decisiones más coherentes a la realidad<br>Menores conflictos decisionales<br>Mayor capacidad adaptativa |
| **Comunicación** | Recopilación, difusión y agilización de la comunicación | Concentración de información en gerencia<br>Información limitada al personal operativo<br>Información personal orientada a la tarea | Revalorización de la comunicación e información | Cursos de orientados a la valorización de la comunicación<br>Mayor acceso a la información<br>Planeación de actividades que permitan mayor contacto directo de los miembros de la organización y obtención de información | Valorización de la comunicación.<br>Mayor acceso a la información<br>Información verídica de primera mano.<br>Mayor difusión. |
| | Retroalimentación | Inexistencia de mecanismos de retroalimentación<br>Renuencia de la gerencia a la escucha de sugerencias y opiniones | Mejora de los sistemas de retroalimentación | Creación de sistemas de retroalimentación como buzones de sugerencias, cuestionarios, grupos de análisis, entrevistas.<br>Mayor contacto directo<br>Mayor participación en grupos. | Mayor conocimiento de los efectos<br>Mejor comprensión de la realidad organizacional |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Trabajo en equipo** | Grupos | Grupos informales<br>Preferencia por el trabajo individual<br>Baja tendencia por el trabajo en equipo | Conformación de grupos formales | Incentivos económicos y de reconocimiento a la conformación de grupos.<br>Desarrollo de actividades grupales. | Mayor número de grupos formales<br>Mayor interrelación |
| | Objetivos | Grupos informales sin objetivos<br>Desconocimiento de objetivos | Formulación de objetivos | Coordinación de reuniones de grupos<br>Proposición y discusión de objetivos que debería buscar el grupo.<br>El logro de consenso de los objetivos.<br>Formalización de los objetivos.<br>Creación de normas guía en base a los objetivos. | Grupos con objetivos.<br>Mayor y mejor conocimiento de objetivos.<br>Sintonía de objetivos.<br>Esfuerzos unísonos y mejor coordinados. |
| **Manejo de valores** | Fijación | Valores no definidos | Definición y formulación de valores predominantes. | Definición de los valores finales y operativos predominantes.<br>Revisión y análisis de las incoherencias entre los valores propuestos y las conductas reales en todos los niveles.<br>Análisis de los valores finales y operativos deseables.<br>Declaración valores que aquellos valores a promover. | Mayor conocimiento de los valores predominantes.<br>Determinación de valores competitivos.<br>Valores claramente definidos. |
| | Difusión | Valores poco conocidos | Formulación y difusión de valores predominantes. | Creación de medios y programas de difusión (reuniones, folletos, discursos abiertos). | Mayor conocimiento de valores deseables y competitivos, a ser difundidos por la organización |
| | Identificación | Valores poco compartidos | Reforzamiento e identificación de los valores | La creación de pautas conductuales de acuerdo a los valores<br>La formulación de políticas en base a los valores propuestos | Mayor identificación y compromiso con los valores. |

## BIBLIOGRAFÍA

Arese Hector Felix (1999), “Comercio y Marketing Internacional”, Edit. Norma, Argentina

Ayaviri Garcia Daniel (2000), “Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles”, 2da Edic., Etid. N-DAG, Bolivia

Argüelles Antonio (1999), “ Desarrollo Humano y Calidad”, Edit. Limusa S.A.,México

Bain David (1987), “Productividad, La Solución a los Problemas de la empresa”, Edit. McGraw Hill, México

Bennet Mauren (1992), “Guía para el Crecimiento de la Pequeña Empresa”, Edit. Continental, México

Bell Robert R. (1996), “Administración, Productividad y Cambio”, Edit. Continental, México

Canals Margalef Jordi (2000), “La Gestión del Crecimiento de la Empresa”, Edit. Mc Graw Hill, España

Cámara Nacional de Industrias, Informe “ La industria Boliviana en la Coyuntura”

Carrillo Landeros Ramiro (1994), “Metodología y Administración”, Edit. Limusa, México

Consejo Departamental de Competitividad de La Paz, “Estado de Situación de la Competitividad en el Departamento de La Paz”

Chiavenato Idalberto (1997), “Introducción a la teoría General de la Administración”, 4ta Edic., Edit. MacGraw Hill, Colombia

Clay Lindgren Henry “Introducción a la Psicología Social”, Edit. Trillas. 2da Edic.

Diez de Castro Emilio Pablo (2001), “Administración y Dirección”, Edit. McGraw Hill, Madrid

Galpin, T. (1996) “Conecting culture to organizational change”. Human Resource Management

Goxen A. Y Goxen M.A. (1992), “Biblioteca Práctica de Contabilidad”, Edit. Océano, Colombia

Gergen K. J. y Thatchenkery T. “ Organization Science as Social Construction: Postmodern potentials”, Journal of Applied Behavioral,

Hernando Sampieri Roberto, Fernández collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2003), “Metodología de la Investigación”, 3ra Edic., Edit. McGraw – Hill, México

Hersey Paul y Blanchard Kenneth (1974), “Psicología para Administración de Empresas”Edit. EPU

Harrington H. James (1995), “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Edit. McGraw Hill, Colombia

Instituto Nacional de Estadística (INE) “Anuario estadístico 2002”

Keith Davis y Newstron Jhon W.(1999), “Comportamiento Humano en el trabajo”, 10 ma. Edic., Edit. McGraw Hill, México

R. Tannenbaun I. Wechler e E. Maparik (1970), “Liderenca e organizacao” Sao Paulo, Edit. Atlas

Salvador Garcia y Simón L. Dolan (1997), “La dirección por Valores”, Edit. Mc Graw Hill, Madrid

Scott V. R. (1987), “Organizations, Rational, Natural, and Open Systems”, Edit. Prentice Hall , Englewood Cliffs.

Siliceo A. Alfonso, Casares A. David, Gonzáles M. Jose Luis (1999), “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”; Edit. McGraw Hill, México

Serra Roberto y Kastita Eduardo (1995), “Reestructurando Empresas”, Edit. Machi, Buenos Aires

Stephen P. Robbins (1995), “Comportamiento Organizacional”, 6ta Edic, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México

Stoner James A. F. (1994), “ Administración”, 6ta Edic., Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México

Sumanth David (1995), “Administración de la productividad”, Etid, McGraw Hill, México

Thomas F. Peters y Robert H. Waterman Jr., “In search of excellence: lesson from americas’s best run companies”, (New York, Happer and Row 1982)

Paginas de Internet y Suplementos

http://monografias.com/trabajos/cultura organizacional
http://docencia.udea.edu.co/IntroduccionEconomia/glosario.html
http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=5&sg=32
http://www.ecuador.fedexpor.com/exp-importex.htm
http://www.eumed.net/cursecon/dic/C.htm

Suplemento “Nueva Economía”, del 27 enero al 2 de febrero 2 de 2003,
Suplemento “Nueva Economía”, del 27 de marzo al 2 de abril de 2000

# ANEXO 1

## Registro De Empresas
## De
## La Industria Cárnica

| LA PAZ | CIIU: 3111<br><br>MATANZA DE GANADO Y PREPARACION DE CARNE |
|---|---|

**SOCIEDAD COMERCIAL AGROPECUARIA "TUSEQUIS" LTDA.**
**GERENTE:** ING. PETER BAUER KYLLMANN
**DIRECCION:** PLAZA SUCRE NO 1457 SAN PEDRO
**TELEFONOS:** (591)-2-491008-491007-491003-850070
**FAX:** (591)-2-2490997-2850022
**CATEGORIA:** 1
**E-MAIL:** Tusequis@ceibo.entelnet.bo

**MATERIAS PRIMAS:**

INSUMOS P/ INDUSTRIA ALIMENTICIA
TRIPAS NATURALES Y ARTIFICIALES
INSUMOS P/ INDUSTRIA ALIMENTICIA
TRIPAS NATURALES Y ARTIFICIALES
**PRODUCTOS TERMINADOS:**

DULCES Y MERMELADAS
VARIEDAD EMBUTIDOS (CECINAS)
ESCABECHES (ENCURTIDOS)
DULCES Y MERMELADAS
VARIEDAD EMBUTIDOS (CECINAS)
2001200000 ESCABECHES (ENCURTIDOS)

**http://www.bolivia-industry.com/guia/lapaz/lapazprim.htm**

# ANEXO 2

## Formulario De La Cultura Organizacional Para El Personal De Nivel Operativo

FORM. 1: Encuesta al personal de nivel operativo de la Sociedad "Tusequis" Ltda.

**Edad : menor a 15☐ 16 – 25 ☐ 26 – 35☐ 36 – 45☐ 46 – 55☐ mayor a 55☐**

**Genero : Masculino ☐ Femenino☐**

**Nivel de Instrucción alcanzado:**

**Ninguna☐ Primario☐ Secundario☐ Técnico ☐ Licenciatura☐ otros☐**

**Años de trabajo en la empresa: menor a 2☐ 3-5☐ 6-10☐ mayor a 11☐**

**ESTILO DE DIRECCION**

**1.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización la toma de decisiones es descentralizada; inclusive los empleados toman decisiones** | |
| **B** | **En la organización, la toma de decisiones es centralizada; solo los ejecutivos pueden tomar decisiones** | |

**2.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la formulación de objetivos participan todos empleados de la organización** | |
| **B** | **En la formulación de objetivos solo participa la gerencia** | |

**3.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Los problemas son resueltos, indistintamente, por todos los miembros de la organización** | |
| **B** | **La solución de problemas es preocupación exclusivo de la gerencia** | |

**4.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización se considera el aspecto humano antes que la productividad y los costos** | |
| **B** | **En la organización se considera la productividad y los costos antes que el aspecto humano** | |

**5.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización existe una preocupación por la capacitación y el aprendizaje permanente del personal** | |
| **B** | **En la organización se considera que el personal esta suficientemente capacitado** | |

**COMUNICACION**

**6.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **El canal de comunicación más utilizado en la organización es la comunicación personal** | |
| **B** | **El canal de comunicación más utilizado en la organización es la instrucción escrita** | |

**7.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Las política y planes son ampliamente conocidos por todos los trabajadores** | |

| | | |
|---|---|---|
| **B** | **Las políticas y planes son conocidos solo por el personal de la gerencia de la organización** | |

**8.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Las sugerencias y opiniones que emiten los empleados de los distintos niveles son siempre valorados por los gerentes** | |
| **B** | **La opinión de los empleados generalmente no es considerada por los gerentes de la organización** | |

**ACTITUDES**

**9.- ACTITUD HACIA LA ORGANIZACIÓN**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Conoce ampliamente tanto los objetivos y planes de la organización como también la importancia de su desempeño para esta** | |
| **B** | **Conoce muy poco de los objetivos y planes de la organización así como de la importancia de su desempeño** | |

**10.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que la organización donde trabaja es la mejor del sector** | |
| **B** | **Considera que en el sector donde trabaja existen organizaciones que ofrecen mejores condiciones de trabajo** | |

**11.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Siempre cumple con eficiencia las distintas tareas que le son asignadas en la organización** | |
| **B** | **No recibe con agrado la asignación de tareas diferentes a las que habitualmente realiza** | |

**12.- ACTITUD HACIA EL CAMBIO**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Los cambios que se proponen en la organización siempre son beneficiosos para ella** | |
| **B** | **No conoce con precisión el beneficio de los cambios en la organización** | |

**13.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Recibe siempre con agrado todos los cambios que se proponen en la organización** | |
| **B** | **No esta de acuerdo que permanentemente se introduzcan cambios en la organización** | |

**14.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Siempre coopera con los planes de cambio que se ponen en práctica en la organización** | |
| **B** | **Solo en algunas ocasiones coopera con los planes de cambio que se ponen en práctica en la organización** | |

**15.- ACTITUD HACIA EL PUESTO DE TRABAJO**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Conoce ampliamente la importancia que tiene su puesto de trabajo para la buena marcha de la organización** | |
| **B** | **Conoce muy poco de la importancia de su puesto para la buena marcha en la organización** | |

**16.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su puesto de trabajo es uno de los más dinámicos e importantes en la organización** | |
| **B** | **Considera que existen otros puestos mucho más dinámicos e importantes al que tiene en la organización** | |

**17.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **El desempeño en su puesto de trabajo es siempre eficiente** | |
| **B** | **El desempeño eficiente, en su puesto de trabajo, depende de los estímulos que la organización propone** | |

**18.- ACTITUD HACIA EL INMEDIATO SUPERIOR**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su inmediato superior reúne todas las condiciones para desempeñar ese cargo** | |
| **B** | **No puede precisar las capacidades requeridas para desempeñar el cargo de su inmediato superior** | |

**19.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su inmediato superior es muy competente para desempeñar su cargo** | |
| **B** | **Considera que su inmediato no cuenta con la experiencia suficiente para desempeñar el cargo** | |

**20.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Siempre coopera a su inmediato superior en todas las tareas y requerimientos que el realiza** | |
| **B** | **No siempre coopera a su inmediato superior en sus requerimientos** | |

**TRABAJO EN EQUIPO**

**21.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **La organización apoya permanentemente el trabajo en equipo** | |
| **B** | **La organización solo apoya en ocasiones el trabajo en equipo** | |

**22.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización se practica el trabajo en equipo entre la gerencia y el plantel operativo** | |
| **B** | **En la organización no se practica el trabajo en equipo entre la gerencia y el plantel operativo** | |

**23.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización el personal prefiere trabajar en equipo antes que individualmente** | |
| **B** | **En la organización el personal prefiere el trabajo individual antes que el trabajo en equipo** | |

**VALORES**

**24.- Que valores considera que existen y son compartidos en la organización (marque con una X):**

| **Valores compartidos** | **Muy compartidos** | **Poco compartidos** | **Nada compartidos** |
|---|---|---|---|
| **Honestidad** | | | |
| **Solidaridad** | | | |
| **Lealtad** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cooperación** | | | |
| **Iniciativa** | | | |
| **Compromiso** | | | |
| **Sinceridad** | | | |
| **Confianza** | | | |
| **Respeto** | | | |
| **Flexibilidad** | | | |

**25.- Que valores considera que se necesita para ser más competitivos (marque con una X):**

| **Valores compartidos** | **Más compartidos** | **Mucho más compartidos** |
|---|---|---|
| **Honestidad** | | |
| **Solidaridad** | | |
| **Lealtad** | | |
| **Cooperación** | | |
| **iniciativa** | | |
| **Compromiso** | | |
| **Sinceridad** | | |
| **Confianza** | | |
| **Respeto** | | |
| **Flexibilidad** | | |

# ANEXO 3

## Formulario De La Cultura Organizacional Para El Personal De Nivel Intermedio

FORM. 2: Encuesta al personal de nivel de mandos medios de la Sociedad "Tusequis" Ltda.

**Edad : menor a 15☐ 16 – 25 ☐ 26 – 35☐ 36 – 45 ☐ 46 – 55 ☐ mayor a 55☐**

**Genero : Masculino ☐ Femenino☐**

**Nivel de Instrucción alcanzado:**

**Ninguna☐ Primario☐ Secundario☐ Técnico ☐ Licenciatura☐ otros☐**

**Años de trabajo en la empresa: menor a 2☐ 3-5☐ 6-10☐ mayor a 11☐**

**ESTILO DE DIRECCIÓN**

**1.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización la toma de decisiones es descentralizada, el personal operativo toma decisiones** | |
| **B** | **En la organización la toma de decisiones es centralizada, solo los ejecutivos pueden tomar decisiones** | |

**2.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la formulación de objetivos participa el personal subordinado** | |
| **B** | **En la formulación de objetivos, solo participa el personal jerárquico** | |

**3.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Los problemas son resueltos, indistintamente, por todos los miembros del sector o área** | |
| **B** | **La solución de problemas es preocupación solo del responsable y del supervisor a cargo** | |

**4.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización se considera el aspecto humano antes que la productividad y los costos** | |
| **B** | **En la organización, tan solo se considera la productividad y los costos y no el aspecto humano** | |

**5.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Es preciso capacitar y educar permanentemente al personal a su cargo** | |
| **B** | **Considera que el personal a su cargo esta suficientemente capacitado** | |

**COMUNICACIÓN**

**6.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **El canal de comunicación más utilizado en la organización es la comunicación personal** | |
| **B** | **El canal de comunicación más utilizado en la organización es la instrucción escrita** | |

**7.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Las política y planes son ampliamente conocidos por todo el** | |

| | | |
|---|---|---|
| | **personal** | |
| **B** | **Las políticas y planes son conocidos solo por el personal jerárquico de la organización** | |

**8.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Las sugerencias y opiniones que emiten los miembros de los distintos niveles, son siempre valorados por los ejecutivos** | |
| **B** | **La opinión del personal subordinado, generalmente no es considerada por los ejecutivos de la organización** | |

**ACTITUDES**

**9.- ACTITUD HACIA LA ORGANIZACIÓN**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Conoce ampliamente tanto los objetivos y planes de la organización como también la importancia de su desempeño para esta** | |
| **B** | **Conoce muy poco los objetivos y planes de la organización, como de la importancia de su desempeño** | |

**10.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que la organización donde trabaja es la mejor del sector** | |
| **B** | **Considera que en el sector donde trabaja existen organizaciones que ofrecen mejores condiciones de trabajo** | |

**11.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Siempre cumple con eficiencia las distintas tareas que le son asignadas en la organización** | |
| **B** | **No recibe con agrado la asignación de tareas diferentes a las que habitualmente realiza** | |

**12.-ACTITUD HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Los cambios que se proponen en la organización siempre son beneficiosos para ella** | |
| **B** | **Dentro de su área no se conoce con precisión el beneficio de los cambios en la organización** | |

**13.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Recibe siempre con agrado todos los cambios que se proponen en la organización** | |
| **B** | **No esta de acuerdo que permanentemente se introduzcan cambios en la organización** | |

**14.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Siempre coopera con los planes de cambio que se ponen en práctica en la organización** | |
| **B** | **Solo en algunas ocasiones coopera con los planes de cambio que se practican en la organización** | |

**15.- ACTITUD HACIA EL PUESTO DE TRABAJO**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Conoce ampliamente la gran importancia que tiene su puesto de trabajo para la buena marcha de la organización** | |
| **B** | **Conoce muy poco de la importancia de su puesto para la buena marcha en la organización** | |

**16.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su puesto de trabajo es uno de los más dinámicos e importantes en la organización** | |
| **B** | **Considera que existen otros puestos mucho más dinámicos e importantes al que tiene en la organización** | |

**17.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **El desempeño en su puesto de trabajo es siempre eficiente** | |
| **B** | **El desempeño eficiente, en su puesto de trabajo, depende de los estímulos que la organización propone** | |

**18.- ACTITUD HACIA EL INMEDIATO SUPERIOR**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su inmediato superior reúne todas las condiciones para desempeñar ese cargo** | |
| **B** | **No puede precisar las capacidades requeridas para desempeñar el cargo de su inmediato superior** | |

**19.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su inmediato superior es muy competente para desempeñar su cargo** | |
| **B** | **Considera que su inmediato no cuenta con la experiencia suficiente para desempeñar el cargo** | |

**20.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Siempre coopera, a su inmediato superior, en todas las tareas y requerimientos que el realiza** | |
| **B** | **No siempre coopera a su inmediato superior, en sus requerimientos** | |

**TRABAJO EN EQUIPO**

**21.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **La organización apoya permanentemente el trabajo en equipo** | |
| **B** | **La organización solo apoya en ocasiones el trabajo en equipo** | |

**22.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización se practica el trabajo en equipo entre la gerencia y el personal de nivel de mandos medios** | |
| **B** | **En la organización no se practica el trabajo en equipo entre la gerencia y el personal de nivel mandos medios** | |

**23.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización el personal prefiere trabajar en equipo antes que individualmente** | |
| **B** | **En la organización el personal prefiere el trabajo individual antes que el trabajo en equipo** | |

**VALORES**

**24.- Que valores considera que existen y son compartidos en la organización (marque con una X):**

| **Valores compartidos** | **Muy** | **Poco** | **Nada** |
|---|---|---|---|

| | compartidos | compartidos | compartidos |
|---|---|---|---|
| **Honestidad** | | | |
| **Solidaridad** | | | |
| **Lealtad** | | | |
| **Cooperación** | | | |
| **Iniciativa** | | | |
| **Compromiso** | | | |
| **Sinceridad** | | | |
| **Confianza** | | | |
| **Respeto** | | | |
| **Flexibilidad** | | | |

**25.- Que valores considera que se necesita para ser más competitivos (marque con una X):**

| Valores compartidos | Mucho más compartidos | Más compartidos |
|---|---|---|
| **Honestidad** | | |
| **Solidaridad** | | |
| **Lealtad** | | |
| **Cooperación** | | |
| **iniciativa** | | |
| **Compromiso** | | |
| **Sinceridad** | | |
| **Confianza** | | |
| **Respeto** | | |
| **Flexibilidad** | | |

# ANEXO 4

## Formulario De La Cultura Organizacional Para El Personal De Nivel Directivo

FORM. 3: Encuesta al personal de nivel ejecutivo de la Sociedad "Tusequis" Ltda.

**Edad : menor a 15☐ 16 – 25 ☐ 26 – 35☐ 36 – 45 ☐ 46 – 55 ☐ mayor a 55☐**

**Genero : Masculino ☐ Femenino☐**

**Nivel de Instrucción alcanzado:**

**Ninguna☐ Primario☐ Secundario☐ Técnico ☐ Licenciatura☐ otros☐**

**Años de trabajo en la empresa: menor a 2☐ 3-5☐ 6-10☐ mayor a 11☐**

## ESTILO DE DIRECCIÓN

**1.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización la toma de decisiones es descentralizada, inclusive el personal operativo toma decisiones** | |
| **B** | **En la organización la toma de decisiones es centralizada, esta reservada para los ejecutivos** | |

**2.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la formulación de objetivos, participan todos los miembros de la organización** | |
| **B** | **En la formulación de objetivos, solo participa el personal jerárquico** | |

**3.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Los problemas son resueltos, indistintamente, por todos los miembros de la organización, sin distinción jerárquica** | |
| **B** | **En la solución de problemas, es preocupación del personal jerárquico de la organización** | |

**4.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización se considera el aspecto humano antes que la productividad y los costos** | |
| **B** | **En la organización tan solo se considera la productividad y los costos y no el aspecto humano** | |

**5.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización existe una preocupación por la capacitación y el aprendizaje permanente del personal** | |
| **B** | **En la organización se considera que el personal esta lo suficientemente capacitado** | |

**COMUNICACIÓN**

**6.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **El canal de comunicación más utilizado en la organización es la comunicación personal** | |
| **B** | **El canal de comunicación más utilizado en la organización es la instrucción escrita** | |

**7.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Las política y planes son ampliamente conocidos por todo el personal** | |
| **B** | **Las políticas y planes son conocidos por el personal jerárquico de la organización** | |

**8.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Las sugerencias y opiniones que emiten los miembros de los distintos niveles, son siempre valorados por los ejecutivos** | |
| **B** | **La opinión del personal subordinado, generalmente no es considerada por los ejecutivos de la organización** | |

**ACTITUDES**

**9.- ACTITUD HACIA LA ORGANIZACIÓN**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Conoce ampliamente tanto los objetivos y planes de la organización como también la importancia de su desempeño para esta** | |
| **B** | **No conoce a cabalidad los objetivos y la importancia de su desempeño** | |

**10.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su organización es la mejor del sector** | |
| **B** | **Considera que en el sector existen organizaciones mucho más competitivas** | |

**11.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Su labor ejecutiva siempre es cumplida con eficiencia** | |
| **B** | **Su labor ejecutiva a veces no es cumplida con eficiencia** | |

**12.- ACTITUD HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Sabe que es muy importante la introducción de cambios en su organización, en el actual contexto de alta competitividad** | |
| **B** | **No conoce con precisión las consecuencias de la introducción de cambios en la organización** | |

**13.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Le agrada afrontar los cambios que se implementan en la organización** | |
| **B** | **Los cambios que se implementan en la organización siempre traen problemas** | |

**14.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **La organización siempre se está fomentando la introducción de cambios** | |
| **B** | **En la organización no se apoya con frecuencia la introducción de cambios** | |

**15.- ACTITUD HACIA EL PUESTO DE TRABAJO**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Conoce ampliamente la gran importancia de su cargo para la buena marcha de la organización** | |
| **B** | **No puede precisar la importancia que tiene su cargo para la buena marcha en la organización** | |

**16.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que su cargo es el más dinámico e importante en la organización** | |
| **B** | **Considera que su cargo no es muy dinámico en la organización** | |

**17.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **El desempeño en su cargo es siempre eficiente** | |
| **B** | **El desempeño en su cargo no siempre es eficiente** | |

**18.- ACTITUD HACIA LOS SUBORDINADOS**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que sus subordinados reúnen todas las condiciones necesarias para desempeñar sus cargos** | |
| **B** | **Considera que no todos sus subordinados reúnen las condiciones para desempeñar sus cargos** | |

**19.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que sus subordinados son muy competentes en sus cargos** | |
| **B** | **Considera que sus subordinados no cuentan con la destreza necesaria para sus cargos** | |

**20.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **Considera que sus subordinados siempre están cooperando en todas las tareas y requerimientos que se les asignan** | |
| **B** | **Considera que sus subordinados no siempre cooperan en las tareas que se les asignan** | |

**TRABAJO EN EQUIPO**

**21.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **La organización apoya permanentemente el trabajo en equipo** | |
| **B** | **La organización solo apoya en ocasiones el trabajo en equipo** | |

**22.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización se practica el trabajo en equipo entre la gerencia y el nivel de mandos medios y operativo** | |
| **B** | **En la organización no se practica el trabajo en equipo entre la gerencia y el nivel de mandos medios y operativo** | |

**23.-**

| | | |
|---|---|---|
| **A** | **En la organización el personal prefiere trabajar en equipo antes que individualmente** | |
| **B** | **En la organización el personal prefiere el trabajo individual antes que el trabajo en equipo** | |

**VALORES**

**23.- Que valores considera que existen y son compartidos en la organización (marque con una X):**

| Valores compartidos | Muy compartidos | Poco compartidos | Nada compartidos |
|---|---|---|---|
| Honestidad | | | |
| Solidaridad | | | |
| Lealtad | | | |
| Cooperación | | | |
| Iniciativa | | | |
| Compromiso | | | |
| Sinceridad | | | |
| Confianza | | | |
| Respeto | | | |
| Flexibilidad | | | |

**24.- Que valores considera que se necesita para ser más competitivos (marque con una X):**

| Valores compartidos | Mucho más compartidos | Más compartidos |
|---|---|---|
| Honestidad | | |
| Solidaridad | | |
| Lealtad | | |
| Cooperación | | |
| iniciativa | | |
| Compromiso | | |
| Sinceridad | | |
| Confianza | | |
| Respeto | | |
| Flexibilidad | | |

# ANEXO 5

## Formulario Del Crecimiento Económico Para El Personal De Nivel Operativo E Intermedio

FORM. 4: Encuesta al personal operativo y de mandos medios de la Sociedad "Tusequis" Ltda.

**La presente encuesta tienes fines puramente académicos, razón por la cual le pedimos el favor de responder con la mayor veracidad. Asimismo, le aclaramos que en esta encuesta empleamos el termino organización como sinónimo de empresa.**

**De acuerdo a la pregunta marque con una X o subraye las repuestas.**

**Gracias por su cooperación**

**1.- ¿En su criterio, la organización ha crecido en los últimos cinco años?**
**Si ( ) No ( )**

**¿Si su respuesta es afirmativa, en que se basa su afirmación?**
_____
_____
_____
_____
_____
_____

**IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE**

**Delegación de responsabilidad sobre el proceso**

**2.- ¿Existe una persona designada como responsable para cada proceso?**
**Siempre algunas veces nunca**

**Si su repuesta a la pregunta 6 fue "Nunca" pase a la pregunta 8, pero si su respuesta fue "Siempre o alguna veces" continué con la pregunta 3.**

**3.- ¿Cuál es el nivel que generalmente ocupa el responsable?**
**Gerencia Subgerencia Jefe de área Supervisor empleado u obrero**

**Poder sobre el proceso**

**4.-Si existe un responsable ¿El responsable tiene el poder suficiente para modificar los procesos?**
**Si ( ) No ( )**

**5.- Si su respuesta a la pregunta 4 fue negativa ¿La modificación de procesos depende de la gerencia?**
**Siempre Algunas veces Nunca**

Conocimiento de los procesos

**6.- ¿Cómo considera el conocimiento de los responsables de los procesos?**
**( )Posee un conocimiento total**
**( )Conoce lo necesario**
**( )No tiene mucho conocimiento**
**7.- La función y característica principal de los responsables de los proceso es de :**
**( ) Controlar e informar la cantidad de producción**
**( ) Controlar la proceso de producción**
**( ) Dirigir el proceso de producción**
**( ) Mejorar los procesos de producción**

**Otro:.....**

**EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS**
**Rechazo de productos elaborados**
**8.- ¿Existen rechazos de los productos por parte de los clientes?**
**Siempre Algunas veces Nunca**

**Si su respuesta a la pregunta 8 fue "Siempre o Algunas veces", el rechazo es de :**
**Menos de 5% 6-15% 16-25% mayor a 25%**

**9.- Si existe rechazo ¿Cuál considera qué es la causa?**
**( ) Producto poco accesible ( ) Pocos servicios de Post Venta ( ) Defectos de productos**
**( ) Demora de entrega ( ) Falta de garantía ( ) Capricho**

**Otro:.....**
**Costo**
**10.- ¿Cómo considera los productos que se elaboran?**
**Muy costosos Costosos Accesibles Baratos Muy Baratos**

**Si su respuesta a la pregunta 10 fue "Accesible, Baratos o Muy Baratos" pase a la pregunta 12, pero si su respuesta fue " Muy costosos o Costosos" continué con la pregunta 11.**

**11.- Si su respuesta a la pregunta 10 fue "Muy Costosa o Costosos", ¿Cuál considera que es la causa?**
**( ) Materia prima costosa ( ) Falta de tecnología ( ) Procesos complicados**
**( ) Mano de obra costosa ( ) Toma mucho tiempo ( ) Existe muchos desperdicios**

otro:.....
.....

**Puntualidad**

12.- ¿Su compañero realiza y entrega su trabajo a tiempo, para que usted continuar con el suyo?

**Siempre algunas veces nunca**

**EFICIENCIA DE LOS PROCESOS**

**Control**

**13.- El control y la calidad de productos generalmente es realizado por:**

**El laboratorio Los empleados Supervisor Gerente Ninguno**

**Tiempo**

**14.-El tiempo de elaboración de productos es:**

**Adecuado Aceptable Inadecuado**

**15.- ¿El tiempo de los procesos de elaboración puede ser mejorados?**

**Si ( ) No ( )**

**16.- ¿Que se necesita para mejorar los procesos?**

**Mejor capacitación Mayor tecnología Mayor coordinación**

**Otro:.....**
**.....**

**Calidad del producto**

**17.- El nivel de desperdicio de insumos es:**

**Muy Elevado Elevado Bajo Muy Bajo Ninguno**

**18.- Si existe desperdicio ¿Cuál considera que es el problema?**

**Mal manejo de materia prima Tecnología obsoleta Falta de Capacitación**

**Otro:.....**
**.....**

**ADAPTABILIDAD DE LOS PROCESOS**

**Solicitud de pedidos especiales**

**19.- ¿La organización recibe frecuentemente pedidos especiales?**

**Siempre Algunas Veces Nunca**

**Tiempo de elaboración de los pedidos especiales**

**20.- Si existe pedido especiales, ¿Toma mucho tiempo elaborar y atender estos pedidos?**

**Siempre Algunas Veces Nunca**

# ANEXO 6

## Formulario Del Crecimiento Económico Para El Personal De Nivel Directivo

FORM. 5: Encuesta al personal ejecutivo de la Sociedad "Tusequis" Ltda.

**La presente encuesta tienes fines puramente académicos, razón por la cual le pedimos el favor de responder con la mayor veracidad. Asimismo, le aclaramos que en esta encuesta empleamos el termino organización como sinónimo de empresa.**

**De acuerdo a la pregunta marque con una X o subraye las repuestas.**

**Gracias por su cooperación**

**1.- ¿En su criterio, la organización ha crecido en los últimos cinco años?**
**Si ( ) No ( )**

**2.- ¿Si su respuesta es afirmativa, en que se basa su afirmación?**
_____
_____
_____
_____
_____
_____

**IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE**

**Delegación de responsabilidad sobre proceso**

**2.- ¿La gerencia designa una persona responsable para cada proceso de la empresa?**
**Siempre algunas veces nunca**

**Si su repuesta a la pregunta 2 fue "Nunca" pase a la pregunta 8, pero si su respuesta fue "Siempre o alguna veces" continué con la pregunta3.**

**3.- ¿Cuál es el nivel general que generalmente ocupa el responsable?**
**Gerencia Subgerencia Jefe de área Supervisor empleado u obrero**

**Poder sobre el proceso**

**4.- ¿la Gerencia ha otorgado el poder suficiente al responsable como para modificar los procesos?**
**Si ( ) No ( )**

**5.- Si su respuesta a la pregunta 4 fue negativa ¿La modificación de procesos depende de la gerencia?**
**Siempre Algunas veces Nunca**

Conocimiento de los procesos

**6.- ¿Cómo considera el conocimiento de los responsables de los procesos?**
**( )Poseen un conocimiento total**
**( )Conocen lo necesario**
**( )No tiene mucho conocimiento**

**7.- La función y característica principal de los responsables de los proceso es de :**
**( ) Controlar e informar la cantidad de producción**
**( ) Controlar la proceso de producción**
**( ) Dirigir el proceso de producción**
**( ) Mejorar los procesos de producción**

**Otro:.....**

**EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS**

**Rechazo de los productos elaborados**

**8.- ¿Existen rechazos de los productos por parte de los clientes?**
**Siempre Algunas veces Nunca**

**Si su respuesta a la pregunta 8 fue "Siempre o Algunas veces", el rechazo es de :**
**Menos de 5% 6-15% 16-25% mayor a 25%**

**9.- Si existe rechazo ¿De acuerdo a la gerencia cuál considera que es la causa?**
**( ) Producto poco accesible ( ) Pocos servicios de Post Venta ( ) Defectos de productos**
**( ) Demora de entrega ( ) Falta de garantía ( ) Capricho**

**Otro:.....**

**Costo**

**10.- Según la gerencia la gerencia los productos que se elaboran son:**
**Muy costosos Costosos Accesibles Baratos Muy Baratos**

**Si su respuesta a la pregunta 10 fue "Accesible, Baratos o Muy Baratos" pase a la pregunta 12, pero si su respuesta fue " Muy costosos o Costosos" continué con la pregunta 11.**

**11.- Si su respuesta a la pregunta 14 fue "Muy Costoso o Costosos", ¿Cuál considera que es la causa?**
**( ) Materia prima costosa ( ) Falta de tecnología ( ) Procesos complicados**
**( ) Mano de obra costosa ( ) Toma mucho tiempo ( ) Existe muchos desperdicios**

otro:.....
.....

**Puntualidad**

**12.- ¿ El tiempo entre los procesos de producción es el adecuado?**
**Siempre algunas veces nunca**

**EFICIENCIA DE LOS PROCESOS**

**Control**

**13.- El control y la calidad de productos generalmente es realizado por:**
**El laboratorio Los empleados Supervisor Gerente Ninguno**

**Tiempo**

**14.- Según la gerencia el tiempo de elaboración de los productos es:**
**Adecuado Aceptable Inadecuado**

**15.- ¿La gerencia considera que el tiempo de los procesos de elaboración puede ser mejorados?**
**Si ( ) No ( )**

**16.- ¿Qué se necesita para mejorar los procesos?**
**Mejor capacitación Mayor tecnología Mayor coordinación**

**Otro:.....**
**.....**

**Calidad del producto**

**17.- Según la gerencia el grado de desperdicio que existe en la organización es:**
**Muy Elevado Elevado Bajo Muy Bajo Ninguno**

**18.- Si existe desperdicio ¿Cuál considera que es el problema?**
**Mal manejo de materia prima Tecnología obsoleta Falta de Capacitación**

**Otro:.....**
**.....**

**ADAPTABILIDAD DE LOS PROCESOS**
**Solicitud de pedidos especiales**

**19.- ¿La organización recibe frecuentemente pedidos especiales?**
**Siempre Algunas Veces Nunca**

**Tiempo de elaboración de los pedidos especiales**

**20.- Si existe pedido especiales, ¿Toma mucho tiempo elaborar y atender estos pedidos?**
**Siempre Algunas Veces Nunca**

# ANEXO 7

## Formulario Del Crecimiento Económico Para El Personal De Nivel Directivo

FORM. 6: Entrevista al personal de nivel ejecutivo de la Sociedad "Tusequis" Ltda.

**La presente entrevista tienes fines puramente académicos, razón por la cual le pedimos el favor de responder con la mayor veracidad. Asimismo, le aclaramos que en esta encuesta empleamos el termino organización como sinónimo de empresa.**

Gracias por su cooperación

Capital

1.- ¿ La organización ha incrementado, mantenido o disminuido su capital durante los últimos cinco años?

Incrementado ( ) Mantenido ( ) Disminuido ( )

Explique en qué se basa su afirmación: _____
_____
_____
_____

**Tecnología**

2.- ¿En la organización se ha incorporado o mantenido la tecnología?

Se ha incorporado nueva tecnología ( ) Se ha mantenido la tecnología ( )

Explique en qué se basa su afirmación: _____
_____
_____
_____

**Ventas**

3.- ¿Las ventas se han incrementado, disminuido o mantenido durante los últimos cinco años?

Incrementado ( ) Mantenido ( ) Disminuido ( )

Explique en qué se basa su afirmación: _____
_____
_____
_____

**Exportaciones**

**Afinidad por la exportación de productos**

4.- ¿ La organización exporta sus productos a otros países?

Si ( ) No ( )

**Flujo de las exportaciones**

5.- En caso afirmativo ¿Estas exportaciones se ha incrementado, mantenido o disminuido durante los últimos cinco años?

Incrementado ( ) Mantenido ( ) Disminuido ( )

Explique en qué se basa su afirmación: _____
_____
_____
_____

**Lugares de exportación**

**6.- En caso afirmativo ¿A qué países ha exportado la organización?**

_____
_____
_____
_____

# ANEXO 8

## Tabulación De Los Puntajes Asignados En Los Formularios De La Cultura Organizacional

## SUMATORIA DEL PUNTAJE PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### ESTILO DE DIRECCIÓN

| Pregunta 1 | | | Pregunta 2 | | | Pregunta 3 | | | Pregunta 4 | | | Pregunta 5 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Persona | A | B | Persona | A | B | Personas | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B |
| 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 4 | 0 | 3 | 4 | 3 | 0 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| 5 | 3 | 0 | 5 | 2 | 1 | 5 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 | 5 | 0 | 3 |
| 6 | 0 | 3 | 6 | 0 | 3 | 6 | 3 | 0 | 6 | 0 | 3 | 6 | 2 | 1 |
| 7 | 0 | 3 | 7 | 1 | 2 | 7 | 0 | 3 | 7 | 0 | 3 | 7 | 2 | 1 |
| 8 | 1 | 2 | 8 | 3 | 0 | 8 | 2 | 1 | 8 | 3 | 0 | 8 | 3 | 0 |
| 9 | 1 | 2 | 9 | 0 | 3 | 9 | 0 | 3 | 9 | 1 | 2 | 9 | 3 | 0 |
| 10 | 0 | 3 | 10 | 1 | 2 | 10 | 0 | 3 | 10 | 0 | 3 | 10 | 2 | 1 |
| 11 | 0 | 3 | 11 | 0 | 3 | 11 | 3 | 0 | 11 | 1 | 2 | 11 | 2 | 1 |
| 12 | 0 | 3 | 12 | 0 | 3 | 12 | 0 | 3 | 12 | 0 | 3 | 12 | 3 | 0 |
| 13 | 0 | 3 | 13 | 0 | 3 | 13 | 0 | 3 | 13 | 0 | 3 | 13 | 0 | 3 |
| 14 | 2 | 1 | 14 | 3 | 0 | 14 | 3 | 0 | 14 | 2 | 1 | 14 | 0 | 3 |
| 15 | 0 | 3 | 15 | 3 | 0 | 15 | 0 | 3 | 15 | 3 | 0 | 15 | 0 | 3 |
| 16 | 1 | 2 | 16 | 1 | 2 | 16 | 2 | 1 | 16 | 1 | 2 | 16 | 3 | 0 |
| 17 | 2 | 1 | 17 | 1 | 2 | 17 | 1 | 2 | 17 | 0 | 3 | 17 | 2 | 1 |
| 18 | 0 | 3 | 18 | 1 | 2 | 18 | 1 | 2 | 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 |
| 19 | 0 | 3 | 19 | 0 | 3 | 19 | 0 | 3 | 19 | 3 | 0 | 19 | 2 | 1 |
| 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 |
| 21 | 0 | 3 | 21 | 0 | 3 | 21 | 0 | 3 | 21 | 3 | 0 | 21 | 3 | 0 |
| 22 | 1 | 2 | 22 | 1 | 2 | 22 | 1 | 2 | 22 | 2 | 1 | 22 | 2 | 1 |
| 23 | 1 | 2 | 23 | 0 | 3 | 23 | 2 | 1 | 23 | 3 | 0 | 23 | 1 | 2 |
| 24 | 1 | 2 | 24 | 0 | 3 | 24 | 2 | 1 | 24 | 0 | 3 | 24 | 1 | 2 |
| 25 | 2 | 1 | 25 | 3 | 0 | 25 | 2 | 1 | 25 | 1 | 2 | 25 | 3 | 0 |
| 26 | 2 | 1 | 26 | 2 | 1 | 26 | 2 | 1 | 26 | 3 | 0 | 26 | 2 | 1 |
| 27 | 1 | 2 | 27 | 1 | 2 | 27 | 1 | 2 | 27 | 2 | 1 | 27 | 2 | 1 |
| 28 | 0 | 3 | 28 | 0 | 3 | 28 | 0 | 3 | 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 |
| 29 | 2 | 1 | 29 | 3 | 0 | 29 | 3 | 0 | 29 | 3 | 0 | 29 | 3 | 0 |
| 30 | 1 | 2 | 30 | 0 | 3 | 30 | 0 | 3 | 30 | 1 | 2 | 30 | 3 | 0 |
| 31 | 0 | 3 | 31 | 0 | 3 | 31 | 0 | 3 | 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 |
| 32 | 0 | 3 | 32 | 0 | 3 | 32 | 0 | 3 | 32 | 3 | 0 | 32 | 3 | 0 |
| 33 | 3 | 0 | 33 | 1 | 2 | 33 | 1 | 2 | 33 | 0 | 3 | 33 | 0 | 3 |
| 34 | 0 | 3 | 34 | 0 | 3 | 34 | 3 | 0 | 34 | 0 | 3 | 34 | 3 | 0 |
| 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 | 35 | 3 | 0 | 35 | 0 | 3 |
| 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 | 36 | 3 | 0 | 36 | 0 | 3 |
| total | 30 | 78 | total | 32 | 76 | total | 47 | 61 | total | 63 | 45 | total | 70 | 38 |
| 37 | 0 | 3 | 37 | 0 | 3 | 37 | 0 | 3 | 37 | 3 | 0 | 37 | 3 | 0 |
| 38 | 2 | 1 | 38 | 3 | 0 | 38 | 0 | 3 | 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 |
| 39 | 1 | 2 | 39 | 2 | 1 | 39 | 2 | 1 | 39 | 3 | 0 | 39 | 3 | 0 |
| 40 | 1 | 2 | 40 | 1 | 2 | 40 | 2 | 1 | 40 | 1 | 2 | 40 | 2 | 1 |
| 41 | 1 | 2 | 41 | 1 | 2 | 41 | 2 | 1 | 41 | 1 | 2 | 41 | 2 | 1 |
| 42 | 0 | 3 | 42 | 1 | 2 | 42 | 1 | 2 | 42 | 3 | 0 | 42 | 3 | 0 |
| 43 | 0 | 3 | 43 | 2 | 1 | 43 | 0 | 3 | 43 | 2 | 1 | 43 | 2 | 1 |
| 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 | 44 | 2 | 1 |
| total | 8 | 16 | total | 13 | 11 | total | 10 | 14 | total | 19 | 5 | total | 20 | 4 |
| 45 | 0 | 3 | 45 | 0 | 3 | 45 | 1 | 2 | 45 | 1 | 2 | 45 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 46 | 2 | 1 | 46 | 2 | 1 | 46 | 1 | 2 | 46 | 3 | 0 | 46 | 3 | 0 |
| 47 | 2 | 1 | 47 | 3 | 0 | 47 | 1 | 2 | 47 | 3 | 0 | 47 | 2 | 1 |
| total | 4 | 5 | total | 5 | 4 | total | 3 | 6 | total | 7 | 2 | total | 7 | 2 |

## COMUNICACIÓN

| Pregunta 6 | | | Pregunta 7 | | | Pregunta 8 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Persona | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B |
| 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 |
| 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 0 | 4 | 0 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 5 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 | 5 | 0 | 3 |
| 6 | 2 | 1 | 6 | 0 | 3 | 6 | 2 | 1 |
| 7 | 2 | 1 | 7 | 0 | 3 | 7 | 1 | 2 |
| 8 | 2 | 1 | 8 | 2 | 1 | 8 | 2 | 1 |
| 9 | 3 | 0 | 9 | 0 | 3 | 9 | 1 | 2 |
| 10 | 2 | 1 | 10 | 0 | 3 | 10 | 1 | 2 |
| 11 | 3 | 0 | 11 | 0 | 3 | 11 | 1 | 2 |
| 12 | 3 | 0 | 12 | 0 | 3 | 12 | 1 | 2 |
| 13 | 3 | 0 | 13 | 1 | 2 | 13 | 2 | 1 |
| 14 | 3 | 0 | 14 | 1 | 2 | 14 | 0 | 3 |
| 15 | 3 | 0 | 15 | 0 | 3 | 15 | 3 | 0 |
| 16 | 1 | 2 | 16 | 0 | 3 | 16 | 0 | 3 |
| 17 | 3 | 0 | 17 | 3 | 0 | 17 | 2 | 1 |
| 18 | 2 | 1 | 18 | 0 | 3 | 18 | 0 | 3 |
| 19 | 1 | 2 | 19 | 0 | 3 | 19 | 0 | 3 |
| 20 | 2 | 1 | 20 | 2 | 1 | 20 | 3 | 0 |
| 21 | 2 | 1 | 21 | 1 | 2 | 21 | 0 | 3 |
| 22 | 2 | 1 | 22 | 0 | 3 | 22 | 0 | 3 |
| 23 | 2 | 1 | 23 | 2 | 1 | 23 | 0 | 3 |
| 24 | 2 | 1 | 24 | 1 | 2 | 24 | 0 | 3 |
| 25 | 0 | 3 | 25 | 1 | 2 | 25 | 0 | 3 |
| 26 | 3 | 0 | 26 | 2 | 1 | 26 | 3 | 0 |
| 27 | 1 | 2 | 27 | 1 | 2 | 27 | 2 | 1 |
| 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 | 28 | 2 | 1 |
| 29 | 3 | 0 | 29 | 1 | 2 | 29 | 3 | 0 |
| 30 | 2 | 1 | 30 | 0 | 3 | 30 | 2 | 1 |
| 31 | 0 | 3 | 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 |
| 32 | 3 | 0 | 32 | 0 | 3 | 32 | 2 | 1 |
| 33 | 0 | 3 | 33 | 1 | 2 | 33 | 2 | 1 |
| 34 | 0 | 3 | 34 | 0 | 3 | 34 | 0 | 3 |
| 35 | 3 | 0 | 35 | 0 | 3 | 35 | 2 | 1 |
| 36 | 3 | 0 | 36 | 0 | 3 | 36 | 2 | 1 |
| total | 78 | 30 | total | 29 | 79 | total | 49 | 59 |
| 37 | 2 | 1 | 37 | 0 | 3 | 37 | 2 | 1 |
| 38 | 2 | 1 | 38 | 2 | 1 | 38 | 2 | 1 |
| 39 | 2 | 1 | 39 | 2 | 1 | 39 | 2 | 1 |
| 40 | 2 | 1 | 40 | 1 | 2 | 40 | 1 | 2 |
| 41 | 2 | 1 | 41 | 1 | 2 | 41 | 1 | 2 |
| 42 | 3 | 0 | 42 | 1 | 2 | 42 | 1 | 2 |
| 43 | 3 | 0 | 43 | 2 | 1 | 43 | 0 | 3 |
| 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 |
| total | 19 | 5 | total | 12 | 12 | total | 12 | 12 |
| 45 | 3 | 0 | 45 | 1 | 2 | 45 | 3 | 0 |
| 46 | 3 | 0 | 46 | 2 | 1 | 46 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 47 | 3 | 0 | 47 | 1 | 2 | 47 | 1 | 2 |
| total | 9 | 0 | total | 4 | 5 | total | 6 | 3 |

## ACTITUDES

| Actitud hacia la organización | | | | | | | | | Actitud hacia el cambio | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 9 | | | Pregunta 10 | | | Pregunta 11 | | | Pregunta 12 | | | Pregunta 13 | | | Pregunta 14 | | |
| Persona | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 |
| 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 |
| 4 | 0 | 3 | 4 | 3 | 0 | 4 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 0 | 3 |
| 5 | 0 | 3 | 5 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 | 5 | 0 | 3 | 5 | 0 | 3 | 5 | 0 | 3 |
| 6 | 0 | 3 | 6 | 1 | 2 | 6 | 0 | 3 | 6 | 2 | 1 | 6 | 2 | 1 | 6 | 0 | 3 |
| 7 | 0 | 3 | 7 | 1 | 2 | 7 | 3 | 0 | 7 | 0 | 3 | 7 | 2 | 1 | 7 | 3 | 0 |
| 8 | 2 | 1 | 8 | 2 | 1 | 8 | 3 | 0 | 8 | 2 | 1 | 8 | 2 | 1 | 8 | 0 | 3 |
| 9 | 0 | 3 | 9 | 3 | 0 | 9 | 1 | 2 | 9 | 2 | 1 | 9 | 1 | 2 | 9 | 1 | 2 |
| 10 | 0 | 3 | 10 | 1 | 2 | 10 | 3 | 0 | 10 | 0 | 3 | 10 | 2 | 1 | 10 | 3 | 0 |
| 11 | 0 | 3 | 11 | 3 | 0 | 11 | 1 | 2 | 11 | 0 | 3 | 11 | 0 | 3 | 11 | 0 | 3 |
| 12 | 0 | 3 | 12 | 0 | 3 | 12 | 3 | 0 | 12 | 3 | 0 | 12 | 3 | 0 | 12 | 0 | 3 |
| 13 | 0 | 3 | 13 | 3 | 0 | 13 | 3 | 0 | 13 | 2 | 1 | 13 | 0 | 3 | 13 | 2 | 1 |
| 14 | 2 | 1 | 14 | 3 | 0 | 14 | 3 | 0 | 14 | 3 | 0 | 14 | 3 | 0 | 14 | 2 | 1 |
| 15 | 0 | 3 | 15 | 0 | 3 | 15 | 3 | 0 | 15 | 3 | 0 | 15 | 3 | 0 | 15 | 3 | 0 |
| 16 | 0 | 3 | 16 | 0 | 3 | 16 | 3 | 0 | 16 | 1 | 2 | 16 | 1 | 2 | 16 | 2 | 1 |
| 17 | 2 | 1 | 17 | 2 | 1 | 17 | 3 | 0 | 17 | 2 | 1 | 17 | 2 | 1 | 17 | 3 | 0 |
| 18 | 1 | 2 | 18 | 2 | 1 | 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 |
| 19 | 0 | 3 | 19 | 3 | 0 | 19 | 1 | 2 | 19 | 0 | 3 | 19 | 3 | 0 | 19 | 2 | 1 |
| 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 | 20 | 2 | 1 | 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 |
| 21 | 0 | 3 | 21 | 0 | 3 | 21 | 1 | 2 | 21 | 2 | 1 | 21 | 0 | 3 | 21 | 0 | 3 |
| 22 | 3 | 0 | 22 | 2 | 1 | 22 | 3 | 0 | 22 | 2 | 1 | 22 | 3 | 0 | 22 | 2 | 1 |
| 23 | 1 | 2 | 23 | 3 | 0 | 23 | 3 | 0 | 23 | 3 | 0 | 23 | 3 | 0 | 23 | 2 | 1 |
| 24 | 1 | 2 | 24 | 3 | 0 | 24 | 3 | 0 | 24 | 3 | 0 | 24 | 3 | 0 | 24 | 2 | 1 |
| 25 | 2 | 1 | 25 | 3 | 0 | 25 | 3 | 0 | 25 | 2 | 1 | 25 | 2 | 1 | 25 | 3 | 0 |
| 26 | 2 | 1 | 26 | 3 | 0 | 26 | 3 | 0 | 26 | 2 | 1 | 26 | 3 | 0 | 26 | 3 | 0 |
| 27 | 1 | 2 | 27 | 3 | 0 | 27 | 2 | 1 | 27 | 0 | 3 | 27 | 1 | 2 | 27 | 2 | 1 |
| 28 | 2 | 1 | 28 | 2 | 1 | 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 | 28 | 2 | 1 |
| 29 | 1 | 2 | 29 | 3 | 0 | 29 | 3 | 0 | 29 | 2 | 1 | 29 | 3 | 0 | 29 | 3 | 0 |
| 30 | 1 | 2 | 30 | 2 | 1 | 30 | 1 | 2 | 30 | 1 | 2 | 30 | 3 | 0 | 30 | 3 | 0 |
| 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 |
| 32 | 0 | 3 | 32 | 1 | 2 | 32 | 2 | 1 | 32 | 0 | 3 | 32 | 0 | 3 | 32 | 2 | 1 |
| 33 | 3 | 0 | 33 | 0 | 3 | 33 | 0 | 3 | 33 | 0 | 3 | 33 | 1 | 2 | 33 | 0 | 3 |
| 34 | 0 | 3 | 34 | 0 | 3 | 34 | 3 | 0 | 34 | 0 | 3 | 34 | 0 | 3 | 34 | 3 | 0 |
| 35 | 0 | 3 | 35 | 1 | 2 | 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 |
| 36 | 0 | 3 | 36 | 1 | 2 | 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 |
| total | 32 | 76 | total | 72 | 36 | total | 84 | 24 | total | 56 | 52 | total | 65 | 43 | total | 60 | 48 |
| 37 | 0 | 3 | 37 | 3 | 0 | 37 | 3 | 0 | 37 | 0 | 3 | 37 | 0 | 3 | 37 | 0 | 3 |
| 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 |
| 39 | 2 | 1 | 39 | 2 | 1 | 39 | 3 | 0 | 39 | 2 | 1 | 39 | 3 | 0 | 39 | 2 | 1 |
| 40 | 0 | 3 | 40 | 0 | 3 | 40 | 2 | 1 | 40 | 1 | 2 | 40 | 2 | 1 | 40 | 3 | 0 |
| 41 | 0 | 3 | 41 | 3 | 0 | 41 | 2 | 1 | 41 | 1 | 2 | 41 | 2 | 1 | 41 | 3 | 0 |
| 42 | 3 | 0 | 42 | 3 | 0 | 42 | 0 | 3 | 42 | 1 | 2 | 42 | 1 | 2 | 42 | 0 | 3 |
| 43 | 2 | 1 | 43 | 0 | 3 | 43 | 3 | 0 | 43 | 3 | 0 | 43 | 0 | 3 | 43 | 3 | 0 |
| 44 | 0 | 3 | 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 | 44 | 2 | 1 | 44 | 3 | 0 |

| total | 10 | 14 |
|---|---|---|
| 45 | 3 | 0 |
| 46 | 3 | 0 |
| 47 | 3 | 0 |
| total | 9 | 0 |

| total | 17 | 7 |
|---|---|---|
| 45 | 2 | 1 |
| 46 | 2 | 1 |
| 47 | 3 | 0 |
| total | 7 | 2 |

| total | 19 | 5 |
|---|---|---|
| 45 | 2 | 1 |
| 46 | 2 | 1 |
| 47 | 2 | 1 |
| total | 6 | 3 |

| total | 14 | 10 |
|---|---|---|
| 45 | 3 | 0 |
| 46 | 3 | 0 |
| 47 | 3 | 0 |
| total | 9 | 0 |

| total | 13 | 11 |
|---|---|---|
| 45 | 3 | 0 |
| 46 | 2 | 1 |
| 47 | 3 | 0 |
| total | 8 | 1 |

| total | 17 | 7 |
|---|---|---|
| 45 | 2 | 1 |
| 46 | 2 | 1 |
| 47 | 1 | 2 |
| total | 5 | 4 |

**Actitud hacia el puesto de trabajo**

| Pregunta 15 | | | Pregunta 16 | | | Pregunta 17 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Persona | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B |
| 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 |
| 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 4 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 4 | 0 | 3 |
| 5 | 3 | 0 | 5 | 0 | 3 | 5 | 3 | 0 |
| 6 | 3 | 0 | 6 | 2 | 1 | 6 | 0 | 3 |
| 7 | 3 | 0 | 7 | 0 | 3 | 7 | 0 | 3 |
| 8 | 3 | 0 | 8 | 2 | 1 | 8 | 3 | 0 |
| 9 | 3 | 0 | 9 | 1 | 2 | 9 | 3 | 0 |
| 10 | 3 | 0 | 10 | 0 | 3 | 10 | 0 | 3 |
| 11 | 3 | 0 | 11 | 0 | 3 | 11 | 3 | 0 |
| 12 | 3 | 0 | 12 | 0 | 3 | 12 | 0 | 3 |
| 13 | 0 | 3 | 13 | 0 | 3 | 13 | 1 | 2 |
| 14 | 3 | 0 | 14 | 3 | 0 | 14 | 3 | 0 |
| 15 | 3 | 0 | 15 | 3 | 0 | 15 | 0 | 3 |
| 16 | 3 | 0 | 16 | 0 | 3 | 16 | 2 | 1 |
| 17 | 3 | 0 | 17 | 2 | 1 | 17 | 2 | 1 |
| 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 |
| 19 | 1 | 2 | 19 | 0 | 3 | 19 | 3 | 0 |
| 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 | 20 | 3 | 0 |
| 21 | 0 | 3 | 21 | 0 | 3 | 21 | 0 | 3 |
| 22 | 3 | 0 | 22 | 0 | 3 | 22 | 2 | 1 |
| 23 | 1 | 2 | 23 | 1 | 2 | 23 | 3 | 0 |
| 24 | 1 | 2 | 24 | 3 | 0 | 24 | 3 | 0 |
| 25 | 2 | 1 | 25 | 1 | 2 | 25 | 0 | 3 |
| 26 | 3 | 0 | 26 | 2 | 1 | 26 | 3 | 0 |
| 27 | 3 | 0 | 27 | 3 | 0 | 27 | 2 | 1 |
| 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 |
| 29 | 3 | 0 | 29 | 2 | 1 | 29 | 0 | 3 |
| 30 | 3 | 0 | 30 | 0 | 3 | 30 | 0 | 3 |
| 31 | 3 | 0 | 31 | 0 | 3 | 31 | 0 | 3 |
| 32 | 0 | 3 | 32 | 0 | 3 | 32 | 0 | 3 |
| 33 | 3 | 0 | 33 | 3 | 0 | 33 | 0 | 3 |
| 34 | 3 | 0 | 34 | 3 | 0 | 34 | 3 | 0 |
| 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 |
| 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 |
| total | 86 | 22 | total | 47 | 61 | total | 50 | 58 |
| 37 | 3 | 0 | 37 | 0 | 3 | 37 | 0 | 3 |
| 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 | 38 | 2 | 1 |
| 39 | 3 | 0 | 39 | 3 | 0 | 39 | 3 | 0 |
| 40 | 3 | 0 | 40 | 2 | 1 | 40 | 2 | 1 |
| 41 | 3 | 0 | 41 | 2 | 1 | 41 | 2 | 1 |

**Actitud hacia el inmediato superior en el personal de nivel medio y operativo y actitud hacia el subordinado en el personal directivo**

| Pregunta 18 | | | Pregunta 19 | | | Pregunta 20 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Persona | A | B | Persona | A | B | Persona | A | B |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 |
| 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 |
| 5 | 0 | 3 | 5 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 |
| 6 | 3 | 0 | 6 | 0 | 3 | 6 | 2 | 1 |
| 7 | 1 | 2 | 7 | 1 | 2 | 7 | 0 | 3 |
| 8 | 2 | 1 | 8 | 3 | 0 | 8 | 3 | 0 |
| 9 | 1 | 2 | 9 | 0 | 3 | 9 | 1 | 2 |
| 10 | 1 | 2 | 10 | 1 | 2 | 10 | 0 | 3 |
| 11 | 1 | 2 | 11 | 0 | 3 | 11 | 3 | 0 |
| 12 | 0 | 3 | 12 | 0 | 3 | 12 | 3 | 0 |
| 13 | 0 | 3 | 13 | 0 | 3 | 13 | 3 | 0 |
| 14 | 2 | 1 | 14 | 3 | 0 | 14 | 1 | 2 |
| 15 | 0 | 3 | 15 | 3 | 0 | 15 | 3 | 0 |
| 16 | 0 | 3 | 16 | 0 | 3 | 16 | 3 | 0 |
| 17 | 2 | 1 | 17 | 2 | 1 | 17 | 2 | 1 |
| 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 | 18 | 3 | 0 |
| 19 | 0 | 3 | 19 | 1 | 2 | 19 | 3 | 0 |
| 20 | 0 | 3 | 20 | 0 | 3 | 20 | 3 | 0 |
| 21 | 1 | 2 | 21 | 0 | 3 | 21 | 0 | 3 |
| 22 | 2 | 1 | 22 | 2 | 1 | 22 | 1 | 2 |
| 23 | 3 | 0 | 23 | 3 | 0 | 23 | 3 | 0 |
| 24 | 3 | 0 | 24 | 1 | 2 | 24 | 0 | 3 |
| 25 | 2 | 1 | 25 | 3 | 0 | 25 | 3 | 0 |
| 26 | 3 | 0 | 26 | 3 | 0 | 26 | 2 | 1 |
| 27 | 2 | 1 | 27 | 2 | 1 | 27 | 2 | 1 |
| 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 | 28 | 3 | 0 |
| 29 | 3 | 0 | 29 | 2 | 1 | 29 | 3 | 0 |
| 30 | 2 | 1 | 30 | 3 | 0 | 30 | 3 | 0 |
| 31 | 3 | 0 | 31 | 3 | 0 | 31 | 0 | 3 |
| 32 | 2 | 1 | 32 | 0 | 3 | 32 | 0 | 3 |
| 33 | 0 | 3 | 33 | 1 | 2 | 33 | 0 | 3 |
| 34 | 0 | 3 | 34 | 0 | 3 | 34 | 3 | 0 |
| 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 | 35 | 0 | 3 |
| 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 | 36 | 0 | 3 |
| total | 53 | 55 | total | 57 | 51 | total | 65 | 43 |
| 37 | 0 | 3 | 37 | 3 | 0 | 37 | 2 | 1 |
| 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 | 38 | 3 | 0 |
| 39 | 2 | 1 | 39 | 3 | 0 | 39 | 3 | 0 |
| 40 | 2 | 1 | 40 | 2 | 1 | 40 | 3 | 0 |
| 41 | 2 | 1 | 41 | 2 | 1 | 41 | 3 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 3 | 0 | 42 | 2 | 1 | 42 | 0 | 3 | 42 | 1 | 2 | 42 | 3 | 0 | 42 | 3 | 0 |
| 43 | 3 | 0 | 43 | 3 | 0 | 43 | 2 | 1 | 43 | 3 | 0 | 43 | 3 | 0 | 43 | 3 | 0 |
| 44 | 3 | 0 | 44 | 0 | 3 | 44 | 2 | 1 | 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 | 44 | 3 | 0 |
| total | 24 | 0 | total | 15 | 9 | total | 13 | 11 | total | 16 | 8 | total | 22 | 2 | total | 23 | 1 |
| 45 | 3 | 0 | 45 | 3 | 0 | 45 | 2 | 1 | 45 | 2 | 1 | 45 | 2 | 1 | 45 | 2 | 1 |
| 46 | 3 | 0 | 46 | 2 | 1 | 46 | 2 | 1 | 46 | 2 | 1 | 46 | 2 | 1 | 46 | 2 | 1 |
| 47 | 3 | 0 | 47 | 3 | 0 | 47 | 2 | 1 | 47 | 2 | 1 | 47 | 2 | 1 | 47 | 3 | 0 |
| total | 9 | 0 | total | 8 | 1 | total | 6 | 3 | total | 6 | 3 | total | 6 | 3 | total | 7 | 2 |

## TRABAJO EN EQUIPO

| Pregunta 21 | | |
|---|---|---|
| Persona | A | B |
| 1 | 0 | 3 |
| 2 | 3 | 0 |
| 3 | 0 | 3 |
| 4 | 0 | 3 |
| 5 | 3 | 0 |
| 6 | 1 | 2 |
| 7 | 1 | 2 |
| 8 | 3 | 0 |
| 9 | 0 | 3 |
| 10 | 1 | 2 |
| 11 | 0 | 3 |
| 12 | 0 | 3 |
| 13 | 0 | 3 |
| 14 | 3 | 0 |
| 15 | 3 | 0 |
| 16 | 0 | 3 |
| 17 | 2 | 1 |
| 18 | 3 | 0 |
| 19 | 0 | 3 |
| 20 | 3 | 0 |
| 21 | 0 | 3 |
| 22 | 0 | 3 |
| 23 | 1 | 2 |
| 24 | 1 | 2 |
| 25 | 1 | 2 |
| 26 | 3 | 0 |
| 27 | 0 | 3 |
| 28 | 3 | 0 |
| 29 | 2 | 1 |
| 30 | 0 | 3 |
| 31 | 3 | 0 |
| 32 | 0 | 3 |
| 33 | 3 | 0 |
| 34 | 0 | 3 |
| 35 | 0 | 3 |
| 36 | 0 | 3 |
| total | 43 | 65 |
| 37 | 0 | 3 |
| 38 | 3 | 0 |
| 39 | 3 | 0 |
| 40 | 1 | 2 |
| 41 | 1 | 2 |

| Pregunta 22 | | |
|---|---|---|
| Persona | A | B |
| 1 | 1 | 2 |
| 2 | 2 | 1 |
| 3 | 1 | 2 |
| 4 | 1 | 2 |
| 5 | 0 | 3 |
| 6 | 1 | 2 |
| 7 | 3 | 0 |
| 8 | 3 | 0 |
| 9 | 3 | 0 |
| 10 | 0 | 3 |
| 11 | 0 | 3 |
| 12 | 1 | 2 |
| 13 | 0 | 3 |
| 14 | 2 | 1 |
| 15 | 3 | 0 |
| 16 | 0 | 3 |
| 17 | 2 | 1 |
| 18 | 3 | 0 |
| 19 | 2 | 1 |
| 20 | 3 | 0 |
| 21 | 0 | 3 |
| 22 | 0 | 3 |
| 23 | 0 | 3 |
| 24 | 0 | 3 |
| 25 | 3 | 0 |
| 26 | 3 | 0 |
| 27 | 0 | 3 |
| 28 | 2 | 1 |
| 29 | 2 | 1 |
| 30 | 2 | 1 |
| 31 | 3 | 0 |
| 32 | 0 | 3 |
| 33 | 0 | 3 |
| 34 | 0 | 3 |
| 35 | 0 | 3 |
| 36 | 0 | 3 |
| total | 46 | 62 |
| 37 | 3 | 0 |
| 38 | 2 | 1 |
| 39 | 2 | 1 |
| 40 | 1 | 2 |
| 41 | 1 | 2 |

| Pregunta 23 | | |
|---|---|---|
| Persona | A | B |
| 1 | 0 | 3 |
| 2 | 2 | 1 |
| 3 | 0 | 3 |
| 4 | 0 | 3 |
| 5 | 0 | 3 |
| 6 | 0 | 3 |
| 7 | 1 | 2 |
| 8 | 2 | 1 |
| 9 | 0 | 3 |
| 10 | 1 | 2 |
| 11 | 3 | 0 |
| 12 | 3 | 0 |
| 13 | 0 | 3 |
| 14 | 3 | 0 |
| 15 | 0 | 3 |
| 16 | 0 | 3 |
| 17 | 2 | 1 |
| 18 | 3 | 0 |
| 19 | 2 | 1 |
| 20 | 0 | 3 |
| 21 | 0 | 3 |
| 22 | 0 | 3 |
| 23 | 3 | 0 |
| 24 | 3 | 0 |
| 25 | 0 | 3 |
| 26 | 0 | 3 |
| 27 | 0 | 3 |
| 28 | 1 | 2 |
| 29 | 3 | 0 |
| 30 | 2 | 1 |
| 31 | 3 | 0 |
| 32 | 0 | 3 |
| 33 | 0 | 3 |
| 34 | 3 | 0 |
| 35 | 0 | 3 |
| 36 | 0 | 3 |
| total | 40 | 68 |
| 37 | 2 | 1 |
| 38 | 0 | 3 |
| 39 | 2 | 1 |
| 40 | 1 | 2 |
| 41 | 1 | 2 |

| | | |
|---|---|---|
| 42 | 3 | 0 |
| 43 | 3 | 0 |
| 44 | 2 | 1 |
| total | 16 | 8 |
| 45 | 0 | 3 |
| 46 | 1 | 2 |
| 47 | 1 | 2 |
| total | 2 | 7 |

| | | |
|---|---|---|
| 42 | 3 | 0 |
| 43 | 3 | 0 |
| 44 | 2 | 1 |
| total | 17 | 7 |
| 45 | 1 | 2 |
| 46 | 2 | 1 |
| 47 | 0 | 3 |
| total | 3 | 6 |

| | | |
|---|---|---|
| 42 | 3 | 0 |
| 43 | 3 | 0 |
| 44 | 2 | 1 |
| total | 14 | 10 |
| 45 | 1 | 2 |
| 46 | 1 | 2 |
| 47 | 2 | 1 |
| total | 4 | 5 |