



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos)
Título: **Relación de los rasgos culturales y la multiculturalidad en los procesos de RRII de tres multinacionales petroleras.**

Realizado por:
Jenny Elizabeth Cova de Gouveia
Carolina Sophia Fuenmayor Bonalde

Profesor guía:
Pedro Vicente Navarro

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

Relación de los rasgos culturales y la multiculturalidad en los procesos de RRII de tres multinacionales petroleras.

Tesistas:

Cova De Gouveia, Jenny Elizabeth
Fuenmayor Bonalde, Carolina Sophia

Tutor:

Navarro, Pedro Vicente

Caracas, Octubre de 2005

“Para subir no hace falta ver toda la escalera; lo único que hace falta es ver el siguiente escalón”.

**Martin Luther King,
Jr.**

“En las organizaciones: son los principios que vivimos, los que determinan el final que tenemos”.

Adolfo Jarrín

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fiel guía, por darme luz en la oscuridad y serenidad en los momentos difíciles.

A mis padres porque a ellos les debo todo lo que soy, porque siempre han sido un ejemplo a seguir y me han apoyado en todos mis proyectos.

Y a todas aquellas personas que siempre creyeron en mí y fueron mi fuente de inspiración.

Jenny Cova

A Dios por darme la fortaleza necesaria en los momentos que más lo necesité. “Mi amparo, mi refugio, mi Dios, en quien yo pongo mi confianza”.

A mi familia por brindarme todo el apoyo a lo largo de mi camino. A mi madre, que siempre estará presente en mis logros y mis triunfos. A ella que sin lugar a dudas determinó mi carácter y determinación. A mi padre, por su cariño incondicional y a mi hermana por las lecciones que día a día me da.

A mi compañera y amiga Jenny por compartir conmigo esta etapa en mi carrera, y brindarme su amistad desinteresada.

Carolina Fuenmayor Bonalde

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Pedro Vicente Navarro por servir de guía y estar dispuesto en todo momento a prestarnos el apoyo necesario para el desarrollo de nuestra investigación.

A las empresas que nos extendieron su mano y nos permitieron entrar en ellas. En especial al personal de recursos humanos de Shell Venezuela S.A; Baker Hughes; y Geoservices.

Y a todas aquellas personas que de una manera u otra nos brindaron su colaboración para cumplir nuestra meta y hacer realidad uno de nuestros sueños más anhelados.

INDICE GENERAL

RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS	14
3. OBJETIVOS	15
3.1. <i>Objetivo General</i>	15
3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	15
4. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	16
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
1.1. <i>Definición de Cultura</i>	17
1.2. <i>Definición de Cultura Organizacional</i>	19
1.3. <i>Características de la Cultura Organizacional</i>	20
1.4. <i>Cultura y Subculturas</i>	21
1.5. <i>Elementos de la Cultura Organizacional</i>	21
1.5.1. <i>Valores</i>	22
1.5.2. <i>Rituales</i>	23
1.5.3. <i>Comunicación</i>	26
1.6. <i>Importancia de la Cultura</i>	28
2. DIVERSIDAD CULTURAL.....	30
2.1. <i>Estudio de la Diversidad Cultural</i>	32
2.1.1. <i>Orientación del Espacio y del Tiempo</i>	33
2.1.2. <i>Comportamiento Competitivo vs. Comportamiento Cooperativo</i>	35
3. PROCESOS DE RELACIONES INDUSTRIALES.	38
3.1. <i>Captación y Selección de personal</i>	40
3.2. <i>Compensación</i>	43
3.3. <i>Desarrollo de Recursos Humanos</i>	45
4. CULTURA ORGANIZACIONAL, PROCESOS DE PERSONAL Y DIVERSIDAD CULTURAL	46

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL	50
1. SHELL EN EL MUNDO.....	50
1.1. <i>Los Inicios de Shell</i>	51
1.2. <i>Historia de Shell en Venezuela</i>	52
1.2.1. <i>Misión de la Empresa</i>	52
1.2.2. <i>Visión de la empresa</i>	53
1.2.3. <i>Valores</i>	53
1.2.4. <i>Declaración de Principios Generales del Negocio</i>	54
2. BAKER HUGHES.....	57
2.1. <i>Breve Historia</i>	57
2.2. <i>Valor a través de alta tecnología</i>	58
2.3. <i>Baker Hughes productos y servicios</i>	59
2.4. <i>Valores Corporativos</i>	61
3. GEOSERVICIOS	62
3.1. <i>Breve historia</i>	63
3.2. <i>Características de la empresa</i>	64
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	66
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	67
2. POBLACIÓN.....	67
3. MUESTRA	68
4. PROBLEMAS DE MUESTREO EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL.....	70
5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	71
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	75
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS.....	77
1. ANÁLISIS DE LOS DATOS DEMOGRÁFICOS	77
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO: FRECUENCIAS	79
2.1. <i>Variable procesos de relaciones industriales</i>	80
2.1.1. <i>Dimensión captación y selección</i>	80
2.1.2. <i>Dimensión compensación</i>	85
2.1.3. <i>Dimensión desarrollo de recursos humanos</i>	87
2.2. <i>Variable cultura organizacional</i>	88
2.2.1. <i>Dimensión valores</i>	88
2.2.2. <i>Dimensión rituales</i>	89
2.2.3. <i>Dimensión comunicación</i>	91
2.3. <i>Variable multiculturalidad</i>	92

2.3.1. <i>Dimensión Orientación de Tiempo y Espacio</i>	92
2.3.2. <i>Dimensión Comportamiento Competitivo vs. Comportamiento Cooperativo</i>	94
2.4. <i>Diferenciación entre trabajadores venezolanos y trabajadores expatriados</i>	96
2.4.1. <i>Sub- dimensión tiempo</i>	96
2.4.2. <i>Sub-dimensión espacio</i>	97
2.4.3. <i>Sub- dimensión conducta de ayuda</i>	97
2.4.4. <i>Sub-dimensión conducta defensiva</i>	98
3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO: MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR	100
3.1. <i>Variable procesos de relaciones industriales</i>	100
3.1.1. <i>Dimensión captación y selección de personal</i>	100
3.1.2. <i>Dimensión Compensación</i>	101
3.1.3. <i>Dimensión desarrollo de recursos humanos</i>	102
3.2. <i>Variable Cultura Organizacional</i>	102
3.2.1. <i>Dimensión Valores</i>	102
3.2.2. <i>Dimensión Rituales</i>	103
3.2.3. <i>Dimensión Comunicación</i>	103
3.3. <i>Variable Multiculturalidad</i>	104
3.3.1. <i>Dimensión orientación tiempo y espacio</i>	104
3.3.2. <i>Dimensión comportamiento competitivo vs. comportamiento cooperativo</i>	104
4. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LAS VARIABLES	105
4.1. <i>Relación entre la cultura organizacional y el proceso de captación y selección de personal</i>	106
4.2. <i>Relación entre la cultura organizacional y el proceso de compensación de personal</i>	109
4.3. <i>Relación entre la cultura organizacional y el proceso desarrollo de recursos humanos</i>	111
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	113
CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	126

RESUMEN

El siguiente estudio tiene por objetivo determinar la relación de los rasgos culturales y la multiculturalidad en los procesos de captación y selección de personal, compensación y desarrollo de recursos humanos de tres compañías multinacionales del sector petrolero privado venezolano, ubicadas en el área metropolitana de Caracas. Como sustento teórico se describen y conceptualizan las variables cultura organizacional, procesos de relaciones industriales, multiculturalidad y su vinculación entre las mismas. A manera de referencia se expone una breve reseña que describe cada una de las empresas involucradas en el estudio. En relación a su metodología por su naturaleza es una investigación de tipo correlacional, y responde a un estudio probabilístico aleatorio estratificado, donde cada estrato está constituido por una empresa. La población que se consideró para recolectar los datos en el campo estuvo constituida por todos los trabajadores de nivel supervisorio, gerencia media y alta gerencia pertenecientes a las tres compañías multinacionales petroleras. Como método de recolección de datos se aplicó un cuestionario con escala de likert y una vez obtenidos los datos se procedió a realizar análisis descriptivos y correlacionales, obteniendo como resultados correlaciones positivas o negativas, dependiendo de cada caso, ambas de leve intensidad.

INTRODUCCIÓN

Toda organización al nacer proclama sus objetivos y metas a futuro, los cuales se ven reflejados en su misión y visión de negocio. Paulatinamente, las organizaciones van creando un sistema de valores, creencias y rituales que constituyen en cierta forma su pilar fundamental y definen una cultura que las identifica y las diferencia de las demás organizaciones.

La cultura se ve reflejada en las formas de hacer el trabajo, transmite las conductas aceptables y las no deseadas, fortalece el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales y crea un clima de identidad con el negocio. La cultura corporativa crea, y es creada, por la calidad del medio ambiente interno, condiciona el grado de cooperación y de dedicación para el cumplimiento eficiente de sus propósitos como organización

En el mundo actual el cambio representa una situación permanente y constante. La globalización, el desarrollo de la tecnología y la apertura de nuevos mercados, ha generado que las organizaciones tradicionales busquen migrar hacia modelos gerenciales más flexibles que le permitan dar respuesta a las exigencias del mercado y de sus clientes. Las organizaciones se han visto en la necesidad de crear mecanismos eficientes para hacerse más competitivas dentro de este entorno, con el objetivo de procurar su existencia dentro de una sociedad cada vez más informada.

Esta apertura ha traído como consecuencia que organizaciones con gran rentabilidad busquen expandir su núcleo de acción hacia nuevos mercados y países, ocasionando un encuentro intercultural dentro de la compañía.

El reto de la función de recursos humanos actualmente, viene dado por su capacidad para gestionar de manera eficiente este tipo de organizaciones, mitigando los posibles choques y tratando de convertir esta situación en una ventaja competitiva para la empresa. La intención es fomentar una cultura alineada con las metas organizacionales y fomentar al mismo tiempo ese sistema de valores y creencias que atienda las necesidades de sus trabajadores.

Las actividades del departamento o gerencia de recursos humanos giran entorno a los empleados de la organización. La selección, el plan de carrera y los distintos procesos que realiza en cierta forma, van a estar influenciados por rasgos propios de la cultura de la organización. El objetivo es utilizar esta situación como herramienta que garantice el éxito y aumente los estándares de eficiencia de la organización.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de los rasgos de rasgos culturales de valores, rituales y comunicación, así como del factor de multiculturalidad en los procesos de captación, selección, compensación y desarrollo de recursos humanos, en tres multinacionales petroleras del sector privado venezolano.

Para el desarrollo de la misma, en un primer capítulo se enuncia el planteamiento del problema, el alcance del estudio, sus objetivos generales y específicos, las posibles limitaciones y los aspectos éticos esbozados.

En un segundo capítulo, se expone el marco teórico compuesto por diversas teorías que sirven de sustento o apoyo para el desarrollo de la investigación y para la medición de las variables involucradas en el estudio: cultura organizacional, procesos de relaciones industriales y multiculturalidad

En un tercer capítulo, se esboza una breve reseña histórica, los objetivos y la misión y visión de las empresas presentes en la investigación.

En un cuarto capítulo, se explica el marco metodológico, en el cual se presenta el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra en estudio, la operacionalización de las variables y la construcción del instrumento para la recolección de los datos.

En un quinto capítulo, se presenta los datos obtenidos en la investigación y el análisis de los mismos, con intención de determinar los objetivos propuestos en el estudio.

En un sexto capítulo se enumeran las conclusiones de la investigación, los hallazgos encontrados al analizar los datos obtenidos.

En un séptimo capítulo, se presentan las recomendaciones para el desarrollo de futuras investigaciones, bien sean referentes al tema o como fuente inspiración para estudios enfocados desde otra perspectiva.

Por último, se expone la bibliografía que hará referencia al material consultado y los anexos que sirven de complemento para la investigación

Es importante destacar, que esta investigación resultará un aporte notable para el área del conocimiento de las ciencias sociales y podría resultar un apoyo importante para las empresas participantes como input en el diseño de políticas en materia de recursos humanos.

CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

En Venezuela, como producto de la apertura petrolera, se instalan diversas compañías multinacionales con gran trayectoria de éxito corporativo. Con la llegada de estas corporaciones, la economía venezolana vislumbra un cierto crecimiento, pues se convirtieron en un foco central de empleo para la población y facilitaron el desarrollo de nuevas tecnologías en los procesos productivos.

Estas compañías están caracterizadas por...

“... Un sistema de producción o prestación de servicios integrado por unidades localizadas en distintos países, que responden a estrategias centralmente planificadas en una casa matriz cuyo control se basa preeminentemente –aunque no exclusivamente- en la propiedad de todo o parte del capital de las subsidiarias y que a su vez es poseída y gerenciada por ciudadanos del país donde tal matriz tiene su domicilio”. (Naim, 1982, p. 34)

La instalación de las mismas en el país, unida a la creciente globalización, trae consigo la interrelación de nuevas culturas influenciadas por diversas sociedades, que se hacen visible en el ámbito laboral en el factor de multiculturalidad, caracterizado por “la variación de las identidades sociales y culturales entre las personas que comparten un mismo espacio” (Cox; 2001, p. 3).

Cada una de ellas presenta estilos gerenciales, valores, creencias, comportamientos y medios de producción distintos, que definen su cultura corporativa, presente en todas las funciones y acciones que realizan los miembros de la organización

Estas empresas, con posesiones y subsidiarias en naciones diferentes, poseen una gerencia proveniente de su casa matriz, que controla y administra el capital humano de cada subsidiaria, de acuerdo a las políticas de recursos humanos de las mismas (Naim, 1980)

Con los continuos cambios que experimenta actualmente el mundo laboral, a través de la globalización, el desarrollo de la tecnología, la apertura de los mercados y la flexibilidad del empleo, las organizaciones se han visto en la necesidad de crear mecanismos eficientes para hacerse más competitivas dentro del entorno cambiante, con el objetivo de procurar su existencia dentro de una sociedad cada vez más exigente e informada. La cultura organizacional contribuye en gran medida al éxito que pueda tener una organización en el mercado, al fomentar un sistema de valores y creencias que atiendan las necesidades de sus trabajadores y sean armónicos con los objetivos de la organización.

La cultura organizacional puede ser entendida como “un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos...” (Granell, 1997, p. 5)

El manejo adecuado de la cultura organizacional y la multiculturalidad presente en las organizaciones multinacionales, sin lugar a dudas derivan en la potencialidad de desempeño de los miembros del grupo y la consecución de logros fundamentales para las metas comunes.

El planteamiento del tema del trabajo de grado pretende determinar la relación de la multiculturalidad y los valores, rituales y comunicación, que caracterizan la cultura de un grupo de organizaciones con los procesos de captación y selección de personal, compensación y desarrollo de recursos humanos. A través de los estudios realizados sobre el tema se consideran estos aspectos como principales para determinar la relación entre dichas variables,

sin obviar que pueden existir otros factores determinantes que a efecto de los objetivos de nuestra investigación estos no serán considerados.

Son muchos los trabajos de grado de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello que realizan un diagnóstico de la cultura organizacional de diferentes empresas de diversas ramas industriales, pero ninguno elabora un análisis en función de los procesos de relaciones industriales y la condición de multiculturalidad presentes en las mismas.

Sin embargo, durante la realización de esta investigación se tomaron en consideración aportes de distintas tesis, entre las que podemos destacar las desarrolladas por Karina Pérez y Napoleón Camero (1998), titulada “Perfil cultural según valores en competencias asociadas a los roles gerenciales. Estudio Binacional de la industria farmacéutica” y por Estrella Hano y Verónica Porteles (2002), titulado “Diagnóstico de la Diversidad Cultural Organizacional en empresas Petroleras establecidas en el Oriente del país”.

Dada la importancia que representa la cultura organizacional y el factor de multiculturalidad en los procesos de relaciones industriales, buscamos dar respuesta al siguiente problema de investigación:

¿Cual es la relación de los rasgos culturales y la multiculturalidad en los procesos de compensación, captación y desarrollo de recursos humanos en tres compañías multinacionales del sector petrolero privado venezolano?

2. Preguntas específicas

En función de nuestro problema de investigación nos planteamos las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es la relación de los valores y la multiculturalidad en el proceso de captación y selección de las compañías multinacionales petroleras?
- ¿Cuál es la relación de los rituales y la multiculturalidad en el proceso de captación y selección de las compañías multinacionales petroleras?

- ¿Cuál es la relación de la comunicación y la multiculturalidad en el proceso de captación y selección de las compañías multinacionales petroleras?
- ¿Cuál es la relación de los valores y la multiculturalidad en el proceso de compensación de las compañías multinacionales petroleras?
- ¿Cuál es la relación de los rituales y la multiculturalidad en el proceso de compensación de las compañías multinacionales petroleras?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación y la multiculturalidad en el proceso de compensación de las compañías multinacionales petroleras?
- ¿Cuál es la relación de los valores y la multiculturalidad en el proceso de desarrollo de recursos humanos de las compañías multinacionales petroleras?
- ¿Cuál es la relación de los rituales y la multiculturalidad en el proceso de desarrollo de recursos humanos de las compañías multinacionales petroleras?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación y la multiculturalidad en el proceso de desarrollo de recursos humanos de las compañías multinacionales petroleras?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

- Determinar la relación de los rasgos culturales y la multiculturalidad en los procesos de compensación, captación y desarrollo de recursos humanos en tres compañías multinacionales del sector petrolero privado venezolano

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar relación de los valores y la multiculturalidad en el proceso de captación y selección de las compañías multinacionales petroleras
- Determinar la relación de los rituales y la multiculturalidad en el proceso de captación y selección de las compañías multinacionales petroleras

- Determinar la relación de la comunicación y la multiculturalidad en el proceso de captación y selección de las compañías multinacionales petroleras
- Determinar la relación de los valores y la multiculturalidad en el proceso de compensación de las compañías multinacionales petroleras
- Determinar la relación de los rituales y la multiculturalidad en el proceso de compensación de las compañías multinacionales petroleras
- Determinar la relación de la comunicación y la multiculturalidad en el proceso de compensación de las compañías multinacionales petroleras
- Determinar la relación de los valores y la multiculturalidad en el proceso de desarrollo de recursos humanos de las compañías multinacionales petroleras
- Determinar la relación de los rituales y la multiculturalidad en el proceso de desarrollo de recursos humanos de las compañías multinacionales petroleras
- Determinar la relación de la comunicación y la multiculturalidad en el proceso de desarrollo de recursos humanos de las compañías multinacionales petroleras

4. Factibilidad Del Proyecto

La cultura organizacional es un tema que ha tomado gran importancia en los últimos años. Son muchos los autores que han tratado de estudiar con profundidad la influencia de la cultura en la realización del trabajo. Estos autores proveen de una gran cantidad de fuentes bibliográficas que facilitan el estudio y permiten contar con una base teórica que sustenta la investigación. De igual forma, existen algunos profesionales en el país, empapados en el tema, que fungen de facilitadores y sirven de guía.

A pesar de que el tiempo puede convertirse en una limitante, con una organización adecuada del mismo se puede conseguir desarrollar una buena investigación.

Todo ello hace que el estudio sea factible de realizar, sin perjudicar éticamente a nadie.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

1. Cultura Organizacional

1.1. Definición de Cultura

Son muchos los autores que han estudiado el tema de la cultura, adoptando diferentes acepciones y definiciones. Podemos considerar entre ellos, los aportes realizados por Kreitner y Knicki, Elena Granell, Hofstede y Abravanel.

Kreitner y Knicki en su libro *Comportamiento de las Organizaciones* (1997), define cultura como:

Un patrón de criterios básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de personas, durante el aprendizaje de cómo tratar sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien, para ser considerado válido y, por consiguiente ser enseñado a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.(p.33)

Elena Granell (1997) también nos provee una concepción sobre cultura al expresar lo siguiente:

En términos genéricos, cultura es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Es algo que los integrantes de más edad de un grupo intentan transmitir a los jóvenes y que moldea su conducta y manera de percibir y entender el mundo. La cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas (1997, p.2)

De igual forma, estudia la cultura tomando en consideración las propuestas desarrolladas por Geert Hofstede (1991), quien define la cultura como:

Una programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo o categoría de otros”, tiende a ser común en “personas expuestas a una misma educación y experiencias de vida”. Esa “programación mental” incluye pensamientos y sentimientos que, se entiende, han sido contruidos a través de instituciones como la familia, la escuela, las asociaciones y hasta el Estado. (p.5)

Abravanel (1992) por su parte realiza una distinción entre dos tipos de cultura:

Para él, algunos teóricos consideran la cultura como “parte integrante del sistema sociocultural” y otros la consideran como un “sistema independiente de formación”. La primera concepción integra “el dominio

cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural” (p. 5)

1.2. Definición de Cultura Organizacional

En los últimos años ha surgido una fuerte tendencia hacia el estudio de la cultura dentro de las organizaciones. Esto generó un cambio de paradigma, dejando atrás la concepción tradicional de las organizaciones “como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas” (Robbins, 2004, p. 524,)

Actualmente, la organización “no es solamente un lugar privilegiado de acción racional, con miras a un fin explícito, sino también un lugar de acción racional en virtud de valores”. (Abravanel, 1992, p. 81).

Por otra parte, Elena Granell define la cultura organizacional como

Un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos. Puede definirse también de otras maneras: conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta; el autoconcepto de una organización (algo semejante a lo que queremos decir cuando hablamos de la personalidad

de un individuo) o la fuerza que guía el día a día a los integrantes de una organización.” (1997, p.5)

Robbins (1994) en términos más específicos considera para sus estudios la definición expuesta por Becker: “...un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras.” (p. 440).

1.3. Características de la Cultura Organizacional

Para entender en profundidad el tema de cultura organizacional consideramos imprescindible describir ciertas características que presenta dicha variable:

Según Hellriegel (1999) existen varias características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional. Estas son: (p.620)

- **Identidad de los miembros:** Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su propio trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- **Énfasis en el grupo.** Grado en que las actividades organizacionales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia la persona:** Grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que tendrán los resultados en los miembros de la organización.
- **Integración entre unidades:** Grado en que la organización fomenta a sus unidades internas para que funcionen de forma coordinada o interdependiente.
- **Control:** Grado que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los miembros de la organización.
- **Tolerancia al riesgo:** Grado en que la organización fomenta que sus miembros sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Criterios para recompensar:** Grado en que se distribuyen las recompensas, de acuerdo con el desempeño de los miembros de la organización y no en función de factores ajenos al rendimiento.

- **Tolerancia al conflicto:** Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- **El perfil hacia los fines y los medios:** Grado en que la organización se orienta hacia los resultados o hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** Grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

1.4. Cultura y Subculturas

La mayoría de las organizaciones poseen una cultura dominante y numerosas subculturas. Según Robbins (2004) una cultura dominante “expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización ... En organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros.” (p. 526)

Estas subculturas muchas veces vienen determinadas según la división de las unidades de negocios o las limitaciones geográficas de las oficinas.

Robbins (2004) también indica que la subcultura incluye “... los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de cada departamento” (p. 526)

1.5. Elementos de la Cultura Organizacional

Para Robbins (1994) la cultura se transmite a los empleados en diversas formas. Independientemente del enfoque que se utilice para medir o estudiar la cultura organizacional, existen algunos elementos que son comunes a todos. Entre ellos podemos encontrar los valores, las creencias, rituales, comunicación, mitos y símbolos.

En esta investigación sólo serán consideradas tres dimensiones fundamentales, de acuerdo a los objetivos propuestos, pues a través de los estudios realizados por diversos autores se evidencia que estos factores definen en gran medida los rasgos culturales principales en toda organización:

1.5.1. Valores

Son estándares compartidos de lo que es correcto, deseable y digno de respeto (Gelles & Levine, 2000, p.92)

Robbins (1994) expresa que al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos y se desarrolle un compromiso por la organización mayor al interés personal. La cultura organizacional guía y controla el comportamiento de sus miembros y otorga distinción a la organización en relación con las demás empresas.

Los valores “Son los estándares subyacentes, generales, con frecuencia inconscientes e inexpresados con los que evaluamos actos específicos, objetos o hechos. Los valores que tiene la gente colorean su forma global de vida, trascendiendo cualquier situación particular.” (Calhoun, Light & Keller, 2000, p. 93)

Refuerzan las conductas deseadas, actúan como un elemento motivador y estimulan el sentimiento de identidad con la organización (Denison, 1991)

Para Deal y Kennedy (1985) los valores tienen tal importancia que mientras más compartidos estén dentro de la empresa, “... afectarán desde como se seleccionan sus productos hasta la manera como se tratan a los trabajadores y , a su vez, en el diseño de la organización formal” (p. 32)

Sin embargo, los valores en la organización no se perciben a simple vista, se encuentran presentes en las conductas de las personas. Es por ello que su estudio presenta cierto grado de complejidad. “Los valores no pueden observarse, solamente pueden inferirse a través de lo que la gente dice que valora. Y, por supuesto, lo que la gente dice no necesariamente es lo que hace”. (Elena Granell, 1997, p.2)

Existen una gama de valores que definen y moldean los criterios y principios de cada persona. En su mayoría, las organizaciones toman algunos valores que materializan su visión y misión, y son compartidos por todos los miembros que la integran.

Para efectos de nuestra investigación fueron tomados los siguientes valores, por considerarlos fundamentales en la medición de la cultura dentro de la organización. Estos son:

- 1) **Integridad:** Indica el grado de rectitud y honestidad de las personas en el trabajo. Para Baker Hughes, es la base fundamental de sus acciones individuales y corporativas que impulsa su organización de la cual todos se sienten orgullosos.
- 2) **Proactividad:** Actuar anticipadamente ante los acontecimientos.
- 3) **Equidad:** Expresa condiciones, reconocimientos, retribuciones y sanciones proporcionales al desempeño de cada trabajador.
- 4) **Resolución de conflicto:** Capacidad que posee la empresa para atacar los conflictos que pueden presentarse en el trabajo.
- 5) **Tolerancia al riesgo:** Capacidad que posee la empresa para innovar y adaptarse a los cambios.
- 6) **Trabajo Competitivo:** Grado en que la empresa fomenta la competencia entre sus trabajadores como método para alcanzar las metas organizacionales
- 7) **Cooperación:** Grado en que la empresa fomenta las conductas de apoyo y ayuda para la realización de trabajo.
- 8) **Innovación y Creatividad:** indica el grado de importancia que se le da a las ideas y propuestas dadas por los trabajadores

1.5.2. Rituales

“Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles” (A. M. Pettigrew citado por Robbins, 1994, p. 452).

Los rituales refuerzan los valores, determinan cómo se debe realizar el trabajo y contemplan las líneas de acción de la organización, que permiten alinear los esfuerzos de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Las compañías culturalmente vigorosas, a través de sus rituales, comunican exactamente como desean que se comporten sus empleados, explican detalladamente las normas aceptables y llaman la atención a sus miembros en cuanto a las maneras en que se tienen que realizar los procedimientos, ejerciendo así una influencia en la forma en que se hacen las cosas dentro de la organización.” (Akl & Mata, 1994, p. 37)

Según Hodge, Anthony & Gales (2000), los rituales de trabajo pueden clasificarse en:

1.5.2.1. Agrupación funcional

Los empleados se agrupan según las funciones que realizan y/o el equipo que utilizan. ... El principio general de la agrupación funcional es que los trabajadores de cada unidad realizarán las mismas o similares tareas o actividades, utilizarán los mismos equipos o poseerán el mismo conjunto de conocimientos y habilidades.” (p.200)

Este tipo de agrupación presenta algunas ventajas. Permite el desarrollo funcional de los empleados, y la utilización de un lenguaje común y especializado, actuando como herramienta para el aumento de la eficiencia del departamento. Sin embargo, estas agrupaciones también presentan algunas desventajas. Al desarrollar una visión funcional compartida por todos sus miembros, dificulta en cierta forma la comunicación con los demás departamentos, pues las tareas, los conocimientos y el lenguaje se hacen muy específicos y particulares a dicho grupo. Ello también dificulta la coordinación de las tareas con el resto de los departamentos.

1.5.2.2. Agrupación según outputs: Productos, mercados y geografía

“Están constituidos por departamentos o divisiones que se dedican a productos, servicios, grupos de clientes específicos o regiones específicas de clientes. Los departamentos o divisiones son organizaciones básicamente semiautónomas, con individuos y cargos que representan todas las áreas funcionales.” (p.202)

Entre las ventajas que presenta este tipo de agrupación se pueden mencionar las siguientes. En primer lugar, se enfocan directamente en las necesidades del producto y el cliente. No son áreas especializadas, son grupos multifuncionales que poseen cierta autonomía en la toma de sus decisiones y permiten al mismo tiempo la coordinación de las funciones con los demás departamentos. En segundo lugar, poseen la capacidad de dar respuesta a las demandas y exigencias del mercado. “Al estar este diseño más orientado al producto y al cliente, la capacidad de adaptación tanto a nuevos diseños de productos, necesidades de producto, como a nuevas demandas del consumidor o a nuevas condiciones de mercado resulta más fácil que en las organizaciones diseñadas funcionalmente que presentan más de un producto, mercado o región.” (p. 204)

No obstante, también presenta algunos inconvenientes. En algunas ocasiones puede generar cierto grado de conflicto entre los departamentos, pues por su naturaleza, la competencia tiene gran importancia dentro de la realización del trabajo. Por otra parte también puede generar sesgo de productos, de mercado o geográficos.

1.5.2.3. Combinación de función y outputs: Diseños híbrido y matriciales

Son diseños que incorporan aspectos de las agrupaciones funcionales y de las agrupaciones según output. En el diseño organizativo híbrido:

La razón fundamental para esta forma de agrupación mixta es que en ciertas áreas funcionales en la organización no varían a través de la organización ni necesitan tener un tamaño comparativamente amplio para ser eficientes. Estas áreas forman parte de departamentos

funcionales y, al mismo tiempo, puede ser importante adaptar otras áreas de la organización para satisfacer necesidades específicas de mercado, de producto o geográficas. (p. 205)

Este tipo de organizaciones tiene la ventaja de dar respuesta a las distintas exigencias del mercado de forma eficiente. Fusiona las dos herramientas de las agrupaciones funcionales y según output para enfrentar los cambios del entorno. Sin embargo es necesario que este tipo de organizaciones sean capaces de distanciar la central de las unidades divisionales, pues esto genera cierto grado de dependencia en la toma de decisiones difícil de romper.

1.5.3. Comunicación

En la llamada sociedad del conocimiento, la comunicación en las organizaciones juega un papel fundamental. En las sociedades tradicionales, el intercambio de la comunicación personal se establecía, principalmente, a través del cara a cara. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha ampliado las posibilidades de transmitir, con mayor rapidez y volumen, la información dentro de las organizaciones”. (Moreno, 2005, disponible en <http://www.rrhmagazine.com/articulo/articulo192.asp>.)

Según Davis en Chiavenato (2000), la comunicación es “el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con una persona a través de datos, ideas, pensamientos y valores” (p.64).

La comunicación permite que dos personas se pongan en contacto, intercambien ideas y visiones, y en cierta forma, entablen algún tipo de relación. En el proceso debe existir un emisor, que es aquella persona que emite un juicio o afirmación y un receptor, que es la persona que recibe el estímulo. La comunicación puede ser bidireccional y de transmisión continua.

Actualmente las condiciones cambiantes del mercado, generan que las organizaciones se vean en la necesidad de recurrir a distintas formas de trabajo, herramientas o medios, que le permitan dar respuestas a las exigencias y expectativas de sus clientes. Es aquí donde aparece el interés hacia el estudio e incremento de la comunicación dentro de las organizaciones, como técnica y medio para el éxito y la ventaja competitiva en el mercado.

La comunicación dentro de la organización es un sistema abierto, cuyos componentes tienen comportamientos, ocupan posiciones y cumplen funciones que no dependen únicamente de qué procesos sean posibles en el propio sistema, sino que dependen de los otros sistemas con los cuales comparten componentes” (Hano & Porteles, 2002, p.22)

En toda organización pueden darse dos tipos de comunicación: Formal e Informal.

Michael Tissot en Hano & Porteles (2002) define la comunicación formal como “aquella que se forma y que da forma a los procesos, a las tareas y a la estructura formal de la organización” (p. 23)

Según esto, la comunicación formal puede considerarse pilar fundamental en la definición de la reglas, de la estructura formal deseada por la alta gerencia de la empresa. Permite la transmisión de los valores y las maneras cómo se debe desarrollar el trabajo.

Por otra parte Tissot en Hano & Porteles (2002) define la comunicación informal como una “red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse.” (p. 24)

Detrás de la estructura formal de la organización encontramos la comunicación informal, la cual busca a través de los canales formales, conseguir información sobre algo o la transmisión de mensajes no oficiales.

Tissot (2000) compara este tipo de comunicación como una “parra”, pues según él, la información se transmite en forma de racimo dentro de la estructura de la organización. Ello se puede hacer de forma selectiva según sea el caso.

La comunicación informal presenta tanta importancia como la comunicación formal. Los líderes de la organización deben saber prestar atención en este aspecto, para lograr escuchar las exigencias de sus empleados y aumentar de esta forma la motivación en el trabajo.

1.6. Importancia de la Cultura

Según Robbins (1994), la cultura cumple varias funciones:

En primer lugar, cumple la función de definir los límites, es decir establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social... Por ultimo, es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y moldeando las actitudes y el comportamiento... La

cultura fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Y eso sin duda alguna repercute en beneficio de la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es útil porque aminora la ambigüedad. Le indican como se hacen las cosas y lo que es importante. (p.444 y 445)

Sin embargo, debemos destacar que se puede convertir en una desventaja cuando los valores del grupo no coinciden con los de los empleados. Es por ello, que debe haber una congruencia entre estos dos aspectos que suelen chocar en organizaciones dinámicas, donde el cambio constante origina que la cultura arraigada deje de ser adecuada.

La cultura se convierte en el pilar de la organización, presente de una u otra forma en todos sus niveles.

A tal efecto, Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. ... Determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno". (Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos14/culturaorganiz/culturaorganiz.shtml>

Según Elena Granell (1997) la cultura presenta gran importancia y puede llegar a convertirse en un tema estratégico, por las siguientes razones: (p.10)

- Cuando la globalización obliga a enfrentar la diversidad cultural.
- Cuando se incorporan nuevas tecnologías. Quienes han tenido experiencia en la gerencia de tecnología saben que el problema real no es la adquisición de tecnología sino el uso que la gente haga de ella.
- Cuando se decide aplicar nuevos modelos gerenciales para elevar la productividad
- Cuando hay falta de sinergia o conflictos entre unidades o grupos de una organización
- Cuando hay cambios en la gerencia general y se plantean cambios estratégicos
- Cuando se intentan fusiones, adquisiciones y privatizaciones

La cultura dentro de la organización permite mantener unidos a los miembros que la integran. Se encuentra presente en la visión, misión y razón de ser de la compañía. De igual forma determina la manera como se debe realizar el trabajo y es propagada a través de los valores, creencias, mitos y rituales.

La cultura organizacional se convierte hoy en día en una herramienta que determinará la ventaja competitiva de la empresa. Aquellos líderes que sepan estar atentos a las exigencias de sus empleados y difundir los valores que desean en el trabajo, serán capaces de cubrir los estándares del mercado y ser más eficientes en sus respuestas.

2. Diversidad Cultural

Al tratar el tema de la multiculturalidad tomamos como base la teoría planteada por Taylor Cox, en sus libros: *Creating the Multicultural Organization* y *Cultural Diversity in Organizations*; y en el Trabajo de Grado realizado por las tesis Estrella Hano y Verónica Porteles, titulada *Diversidad Cultural Organizacional: Un Diagnóstico en Empresas petroleras en el Oriente del País*.

Según Cox (2001), la Diversidad Cultural puede definirse como “la variación de las identidades sociales y culturales entre las personas que comparten un mismo espacio”. (p 3)

En la actualidad el entorno cambiante, la situación económica, política y social, obligan a las empresas a recurrir a diversas técnicas o medio que garanticen su supervivencia en el mercado. El reto de las organizaciones actuales es poder trabajar en un mercado mundial y dar respuesta a exigencias locales.

En nuestro caso específico, la apertura petrolera abrió el camino para el ingreso de organizaciones mundiales con una gran diversidad cultural entre sus miembros. Estas compañías con casa matriz en el país se origen, concentraron sus operaciones en el territorio nacional, influenciando en gran medida la plataforma económica de la época.

Según Arthur Sherman (1999) una compañía multinacional es una “firma con unidades independientes operando en varios países”. (p.546)

Estas organizaciones reciben lineamientos provenientes de la casa matriz, reportando según sea el caso de las operaciones administrativas en el país donde se encuentra radicada.

Por la naturaleza misma de las organizaciones, la diversidad entre sus miembros es inminente. Muchas veces estas organizaciones cuentan con trabajadores expatriados, provenientes en su mayoría del país donde se encuentre la casa matriz. Según Sherman (1999) estos empleados, son enviados por la organización bien sea desde el país de origen de la misma, o desde un tercer país distinto al receptor, con el fin de desarrollar una operación internacional determinada.

Usualmente estas compañías utilizan a gerentes provenientes del país de origen de la casa matriz durante los periodos de establecimiento y consolidación de las sucursales o filiales. Mientras que utilizan gerentes del país donde se encuentre operando la filial para ocupar la gerencia media o baja. (Sherman, 1999)

Es importante destacar que la diferencia entre las organizaciones radica en la forma como utilicen esta diversidad cultural presente para lograr los objetivos organizacionales. La influencia que puede tener la diversidad cultura dentro de la empresa puede ser positiva se utiliza de forma adecuada. “No apreciar la naturaleza cultural de las concepciones y estilos

gerenciales puede generar un costo de oportunidad muy grande para los negocios transnacionales” (Laurent citado por Granell,1997, p.136)

Cada empresa debe estar conciente de ello, hacer uso de esta ventaja y fomentar los valores e ideas diversas que le permitan crear nuevos productos, formas de realizar el trabajo y cubrir las exigencias de sus clientes. Todo ello con la intención de elevar los niveles de eficiencia y productividad organizacional, sin dejar de lado las propuestas de sus empleados. Pueden llegar a facilitar el cambio “Nos dan herramientas, tecnología, mercados de exportación y datos para poder medirnos. Pero esta medida será positiva en la medida en que se respeten las diferencias culturales y se manejen de manera apropiada” , Granell, 1997, p 135.)

El objetivo es propiciar un clima de tolerancia a la diversidad cultural, tratando de mitigar los posibles choques y conflictos, y donde todos se sientan escuchados y valorados. Granell (1997) lo considera esencial dentro de toda organización.

Nuestras creencias o supuestos son la base de nuestras actitudes, preferencias y conductas. Cuando ellos son diferentes y chocan entre sí, en lugar de ser una fuente de ventaja y de riqueza de opiniones o puntos de vista, se pueden convertir en verdaderos obstáculos para la integración y la eficiencia organizacional (p.135)

2.1. Estudio de la Diversidad Cultural

Según Taylor Cox (1994) existen elementos que permiten determinar un patrón de características para cada cultura admitiendo la definición de una diversidad cultural. (Hano y Porteles, 2002) Entre estos se destacan los siguientes, que serán considerados en la investigación:

2.1.1. Orientación del Espacio y del Tiempo

Peral Goldhaber en Hano y Porteles, 2002 define la orientación del espacio:

... como el espacio impuesto entre las personas, entre una persona y los demás. Denomina al estudio del espacio personal proxemia, y establece un modelo representando las cuatro distancias más comúnmente utilizadas por la mayoría de las personas en sus transacciones sociales y comerciales. (p. 12)

2.1.1.1. Tipos de Distancias

Existen diferentes tipos de distancias que ocurren entre las relaciones interpersonales de los individuos y están determinadas por las circunstancias que las envuelven:

1) Distancia íntima: A esta distancia la presencia de otra persona es inconfundible y a veces puede ser muy molesta por la afluencia de datos sensoriales...

2) Distancia personal: Corresponde a esa especie de burbuja protectora de nuestro espacio que mantenemos respecto a los extraños (nuestros límites de dominación). En esta distancia no hay deformaciones visuales de la otra persona y el nivel de voz es moderado...

3) Distancia Social: Es la distancia de la mayoría de las transacciones comerciales tanto de naturaleza formal como

informal. Es visible toda la figura, pero se pierde toda la posibilidad de tocar a la otra persona...

4) Distancia pública: Queda fuera del círculo de implicación, los indicios vocales son más importantes y los contactos visuales disminuyen. (Edward Hall citado por Hano y Porteles, 2002, p. 13)

Otro aspecto que influye en la diferenciación de la cultura, además de los tipos de distancia, son los diferentes modos de entender el tiempo tal como se describen a continuación.

2.1.1.2. Tipos de Tiempos

De igual forma que la distancia, el tiempo está relacionado con la personalidad de los individuos y el medio ambiente que los rodea:

- 1) El tiempo monocrónico “se define por la utilización ordenada, precisa y controlada por un horario del tiempo público (Hano y Porteles, 2002, p. 15)

Este tipo de personas por lo general utilizan minutas y se sienten desorientadas al realizar varias actividades al mismo tiempo. Consideran necesario terminar una actividad para luego pasar a la siguiente.

- 2) El tiempo policrónico: “Para este tipo de personas el tiempo es considerado como muy flexible y/o fluido... Dan mayor importancia a las relaciones entre las personas que a los horarios.” (Hano y Porteles, 2002, p. 15)

Este tipo de personas son capaces de realizar varias actividades al mismo tiempo sin sentirse ofuscados o desordenados.

En este caso, Edward T. Hall en 1966, en su obra “The hidden dimension”, clasificó la percepción del tiempo que tienen las culturas en dos grandes grupos: culturas monocrónicas y

culturas policrónicas (Disponible en la Web: <http://rehue.csociales.uchile.cl/personales/arecasens/multiculturalidad.htm>)

Las *culturas monocrónicas*, le da gran importancia al tiempo y a la puntualidad. Las actividades se realizan cumpliendo un plazo y una tras otra. Las interrupciones son actos imprevistos que influyen en el transcurrir normal del trabajo. Este tipo de cultura por lo general es característica de los pueblos pertenecientes a Europa del Norte y Japón que están basadas en una visión lineal del tiempo.

Por otra parte, las *culturas policrónicas*, son propias de los del Mediterráneo, América Latina y el Oriente Próximo. Las personas pueden hacer varias cosas al mismo tiempo. La interrupción y la improvisación no presentan un problema ni afectan de manera directa la realización del trabajo.

2.1.2. Comportamiento Competitivo vs. Comportamiento Cooperativo

“Cuando prevalece un comportamiento de disputa o rivalidad entre los individuos nos referimos a comportamiento de carácter competitivo y cuando es de obrar conjuntamente con los otros individuos es comportamiento cooperativo.” (Hano & Porteles, 2002, p. 19)

El comportamiento competitivo se caracteriza por ser un tipo de conducta defensiva, en donde los individuos buscan ejercer el control sobre otros individuos y su entorno. Tienen un gran sentido de superioridad y pueden usar medios poco éticos para alcanzar sus fines. Por el contrario, el comportamiento cooperativo se caracteriza por ser un tipo de conducta de apoyo, colaboración, espontaneidad e igualdad. La persona se caracteriza por ser abierta a los diferentes puntos de vista y receptiva al cambio. (Hano y Porteles, 2002)

Conducta Defensiva

Según Hano & Porteles (2002), entre las categorías que definen a las conductas competitivas o defensivas pueden encontrarse: (p. 20)

1) Control:

- Intentos por cambiar la actitud del o de los interlocutores
- Insistencia excesiva en el detalle
- Abuso de normas
- Restringir sentimientos
- Intentos de restringir el comportamiento del receptor

2) Agendas Ocultas:

- Uso de estratagemas (tretas o engaños) en la comunicación
- Retención de información
- Fingir emociones
- Competir
- Dar la impresión de tener fuentes especiales de información
- Utilizar franquezas y simplicidades deliberadas
- Intenciones pocas claras o francas

3) Superioridad:

- Posición centrada en el poder, riqueza y capacidad ya sea intelectual o física
- Demostración por medio de mensajes de no querer entrar en una relación compartida para la solución de los problemas
- Mensajes de no necesitar ayuda, ni la colaboración del o de los interlocutores para la solución del problema o tema en cuestión
- No utilización del proceso de retroalimentación en el proceso comunicacional, de modo de dar a entender que no interesa su respuesta.
- No aceptar el mensaje de la retroalimentación, como fuente de aprendizaje, pues se considera que no tiene nada que aprender del interlocutor.

4) Dogmatismo:

- Adoptar actitudes tales como “ no necesito otra información, mi información es la verdadera”

- Expresar la necesidad de ganar siempre las discusiones, de modo de demostrar que las únicas soluciones o propuestas válidas son las propias
- No aceptar el intercambio de puntos de vista ajenos al propio
- Utilizar tonos sentenciosos cuando se plasma una proposición propia o que se enmarca únicamente en el propio sistema de valores, excluyendo el sistema de los demás, por considerarlo inadecuado o falso.
- Enunciar como verdades absolutas las proposiciones propias, descartando las demás propuestas planteadas por él o los interlocutores
- Adoptar una actitud centrada en sí mismo, no se buscan opiniones intermedias para el logro de la solución

Conducta de apoyo

Entre las categorías que definen las conductas cooperativas o de apoyo, se encuentran:

1) Colaboración:

- Se define el problema y la solución del mismo como algo de mutuo interés
- Se busca la solución a los problemas
- Siempre se trata de obtener soluciones compartidas, es decir, soluciones que beneficien a todos
- Búsqueda de percepciones compartidas

2) Espontaneidad:

- Se tienen objetivos e intenciones claras y genuinas
- La información que se maneja posee claridad
- Se emiten emociones auténticas para los demás
- Se trabaja para el logro de los objetivos
- Las fuentes de información que se poseen son claras

3) Igualdad:

- La posición que se adopta es centrada en el problema

- El mensaje es el de entrar en relación compartida con el resto de los interlocutores o receptores para lograr la solución al problema
- Los mensajes emitidos son en búsqueda de la ayuda mutua
- Se da a conocer la aceptación del feed-back o proceso de retroalimentación como fuente de aprendizaje
- Se acepta de buen agrado la ayuda y la colaboración

4) Amplitud:

- Se procura que existan intercambios de puntos de vista
- La actitud que se adopta sobre la información que se suministra y se obtiene es provisional, no radical
- Mejorar las cosas y las opciones para la solución se convierte en algo primordial
- Se aceptan y consideran los puntos de vista ajenos al propio.

3. Procesos de Relaciones Industriales o procesos de personal.

Los procesos de Relaciones Industriales o procesos de personal pueden definirse como:

Un sistema social de una pluralidad de actores individuales que interactúan entre si en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o medio ambiente, actores movidos por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación y cuyas relaciones con sus situaciones están mediadas y definidas por un sistema de símbolos estructuralmente estructurados y compartidos. (Parsons en Urquijo, p. 149)

Para que dichos procesos se realicen de una manera eficiente, resulta necesario una correcta departamentalización, para la distribución y coordinación de las funciones propias del departamento o gerencia de Relaciones Industriales.

Según la propuesta del Profesor Urquijo (1989), el objetivo de la departamentalización es

... suministrar una orientación válida, tanto por su sustentación teórica como su confrontación empírica, sobre la tarea de organizar en forma sistemática y coherente un Departamento, División o Gerencia que aglutine todas las funciones de relaciones industriales que son necesarias para la buena marcha de una empresa”
(p.5)

Una buena departamentalización de las funciones garantizará la gestión eficiente del recurso humano en la organización. Para ello se debe tomar en consideración ciertos criterios entre los que destacan: (Urquijo, 1989) a) Determinar claramente las áreas de especialización, b) Homogeneidad de funciones, c) Prever el ámbito de coordinación y control, c) Tener en cuenta las posibilidades físicas de localización, d) El tamaño de la empresa, e) Los costos de su desarrollo y operatividad

Las funciones que realiza un departamento o gerencia de recursos son numerosas y variadas, dependen en gran medida de la razón de ser de la organización y de la cultura presente en los miembros que la integran. Entre las funciones o prácticas fundamentales podemos citar: la captación y selección de personal, compensación y desarrollo de recursos humanos

3.1. Captación y Selección de personal

Proceso que se encarga de atraer candidatos potencialmente calificados, a través de una serie de técnicas y procedimientos; y de ellos escoger el más idóneo para el puesto de trabajo. (Chiavenato, 2000)

Según Villegas (1988) puede definirse como “el esfuerzo positivamente cumplido por una organización para obtener solicitantes calificados y el número suficiente que permitan seleccionar los candidatos más idóneos para el desempeño de posiciones de trabajo” (p. 94).

Para realizar el proceso de captación y selección de personal, debe considerarse primeramente los requerimientos el puesto vacante, expresados en la descripción del puesto, y el perfil de individuo idóneo para cubrir dicha vacante.

La descripción del puesto se refiere a la lista de los deberes, funciones, responsabilidades, conocimientos y competencias necesarias, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión requeridas para el desempeño eficiente de un puesto de trabajo (Desller, 1991).

Mientras los requisitos de personal o perfil del individuo

Por lo general reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.(Desller , 1991, p.87)

Luego de tomar en consideración los aspectos antes mencionados se debe entrar en la fase de captar personal, ya sea por fuentes internas o fuentes externas de reclutamiento

El Reclutamiento interno consiste en tomar a un miembro de la organización con el perfil adecuado para ocupar el puesto que se encuentra vacante.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones y transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual” (Sherman,bohlander y snell,1999, p.93).

La promoción puede definirse como aquellos movimientos de personal que involucran un cambio en la remuneración y en las condiciones de trabajo. La promoción implica un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a uno de nivel superior en la organización y en general debe aceptarse como un movimiento de personal orientado básicamente al desarrollo de la persona en la organización (Villegas, 1988, p. 190).

Por el contrario las transferencias son movimientos de personal en los cuales la remuneración y todos los elementos de la nueva posición son aproximadamente iguales a los de la posición anterior. (Villegas, 1988).

En cuanto al reclutamiento externo, se busca a un candidato que se encuentra fuera de la organización, que cumpla con el perfil de puesto y el perfil del individuo requerido para la vacante, a través de uno o varios métodos.

Según Villegas (1988) los métodos más comunes utilizados para realizar el reclutamiento externo de personal se encuentran: a) Solicitudes espontáneas; b) Agencias de empleo; c) Anuncios, d) Instituciones Educativas; e) Recomendaciones de los empleados; f) Sindicatos; g) Asociaciones y Reuniones Profesionales.

Para efectos de nuestra investigación consideraremos los métodos de reclutamiento externo que se especifican a continuación:

- Solicitudes espontáneas: Síntesis curriculares de aspirantes a ingresar a la empresa, enviadas vía electrónica o entregadas en persona., que llegan de forma espontánea a la organización.
- Agencias de empleo: Contratación de organizaciones profesionales dedicadas a la búsqueda y reclutamiento de personal, de acuerdo a las políticas y requerimientos de la empresa.
- Anuncios o publicidad: Publicación de puestos vacantes y sus especificaciones, a través de anuncios escritos en internet y/o periódicos de circulación local, regional, y nacional.
- Instituciones Educativas: Contacto que realiza la empresa con instituciones educativas y/o universidades para reclutar personal en diferentes áreas de profesionalización y especialización.
- Recomendaciones de los empleados: Fuente de ayuda para reclutar personal recomendado por miembros de la organización que cumplen con los requisitos del puesto y con el perfil individual para ingresar en la organización.
- Sindicatos: Contacto con los sindicatos como fuente de reclutamiento de personal idóneo a ocupar el cargo vacante.
- Contacto con otras empresas: Fuente de candidatos recomendados por empresas que actúan en un mismo mercado.

3.2. Compensación

“Es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.” (Chiavenato, 2000, p. 409). No es más que la retribución que recibe el trabajador por la realización eficiente de su trabajo.

Las retribuciones que recibe el trabajador deben ser proporcionales al trabajo que realiza. Según Urquijo, Bonilla & Garcia (2004), estas recompensas pueden clasificarse como recompensas financieras y recompensas no financieras:

- 1) **Las recompensas no financieras:** Se refieren a las retribuciones no monetarias que se otorgan como recompensa o reconocimiento de la eficiente labor en su trabajo. Como por ejemplo “una palmadita en la espalda del supervisor al trabajador en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros de trabajo, el prestigio de la organización o la posibilidad de tener una buena oficina ”(p. 28)
- 2) **Las recompensas financieras:** Son aquellas retribuciones monetarias que recibe el trabajador por la ejecución adecuada de su trabajo, que implican un costo para la empresa. Pueden dividirse de acuerdo a su naturaleza en: directas e indirectas.
 - **Directas:** Son aquellas retribuciones o compensaciones monetarias que se otorgan directamente al trabajador por el tiempo trabajado y por el desempeño de su trabajo. Dentro de esta categoría pueden mencionarse los siguientes pagos:
 - Sueldo o salario básico
 - Las primas o bonos de varios tipos (bono vacacional, horas extras, prima por hijos, prima de antigüedad, etc)
 - Las comisiones o pagos por rendimiento (bonos a ejecutivos, pagos por rendimiento, pago por piezas, bonos por contratación, comisiones por ventas, etc)
 - Las asignaciones en efectivo (Costos de vida, por riesgos, etc.)
 - Incentivo por inventario

- **Indirectas:** Son retribuciones que recibe el trabajador de forma indirecta a través del otorgamiento de beneficios públicos y/o privados. Los beneficios son favorables tanto para la empresa como para los trabajadores. Para la empresa resulta menos costoso otorgar beneficios que retribuciones en efectivo y logra atraer empleados con un perfil determinado. Para el empleado resulta conveniente porque goza de una serie de beneficios en su paquete de compensación, que le brindan cierta seguridad y que por sí solo serían muy costosos de obtenerlos.

Estos beneficios pueden clasificarse en:

- Programas de Protección: “Los beneficios de estos programas se utilizan o son diseñados para garantizar el nivel o calidad de vida de los trabajadores. De acuerdo a su diseño o conformación pueden ser de carácter público o privado. Generalmente, los de carácter público son un requisito legal obligatorio (el Seguro Social, el Seguro de Paro Forzoso, la Política Habitacional). Mientras que los planes o programas de protección de carácter privado se desprenden de la iniciativa o acuerdo entre los empleadores y empleados (Caja de Ahorro, Seguro de Vida, Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, etc).” (p. 28)
- Pago por tiempo no trabajado: Esta compensación directa puede darse cuando los empleados están en su sitio de trabajo o cuando no lo están. Al trabajador se le continúa pagando durante sus períodos de descanso (almuerzo, cambio de ropa, etc), durante su período de vacaciones, días libres o feriados.
- Servicios y Donaciones a los empleados: Son aquellos servicios y donaciones otorgados a los empleados como recompensa indirecta por la realización de su trabajo. “Entre los más comunes se encuentran:
 - a. Comedores o servicios de comida
 - b. Los pagos de Matricula escolar para los empleados o familiares

- c. La Asignación de Vehículos
- d. Las acciones de Club
- e. La asignación de teléfono celular (uso personal y de negocios)
- f. Los servicios de asesoría legal y de impuestos para los empleados”(p.29)

3.3. Desarrollo de Recursos Humanos

Toda organización para cumplir exitosamente las metas y objetivos propuestos debe identificar sus necesidades y establecerlas en función de las necesidades individuales, a través de planes en materia de recursos humanos, planes de carrera y desarrollo de los empleados. De esta forma se facilita a los empleados un crecimiento individual, con oportunidades de hacer sus metas más realistas, conocer sus potencialidades, obtener experiencias educativas y hacer carrera, que va a beneficiar tanto al individuo como a la organización en el presente y en el futuro.

El desarrollo de Recursos Humanos se puede definir como el proceso de pronosticar las necesidades de desarrollo existentes en la organización con miras a alcanzar los objetivos propuestos. Para lograr realizar un adecuado desarrollo de recursos humanos en la organización se debe en primer lugar identificar las áreas críticas de negocio, detectar las necesidades de adiestramiento, y de acuerdo a los resultados, elaborar y coordinar un plan de adiestramiento para capacitar al personal.

Un individuo no ingresa a una organización con el único objetivo de ser remunerado, sino también satisfacer necesidades de seguridad, estima, membresía, reconocimiento y realización personal.

La organización debe reconocer que para llegar a ser exitosa requiere de manera indispensable del recurso humano como elemento clave en su funcionamiento. Debe realizar todos los esfuerzos para identificar y comprender las necesidades de los individuos, facilitar su desarrollo y darle satisfacción en su carrera, a través de la planeación y desarrollo de carrera.

“La planeación y desarrollo de carrera ofrece a los empleados la ayuda para que se establezcan metas realistas de carrera y las oportunidades para cumplirlas” (Desller, 1991, p. 589.)

4. Cultura organizacional, procesos de personal y diversidad cultural

La cultura organizacional y los procesos de personal se encuentran vinculados en gran medida. Debemos recordar que la cultura organizacional representa el engranaje que mantienen unido a la organización. La productividad y eficiencia de la empresa dependerá del grado de alineación que presente la misión y visión, con el plan estratégico de la organización

Los valores, las creencias y rituales refuerzan las formas de realizar el trabajo y tienen como finalidad encaminar a todos los trabajadores, hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

Es aquí donde la gestión de recursos humanos presenta gran relevancia, pues debemos tener en consideración que la función misma del departamento se centra en las personas. La unidad de recursos humanos debe garantizar el ingreso y mantenimiento de personas idóneas que compartan los valores de la empresa.

Para Robbins (2004) la cultura deriva de la filosofía del fundador, la cual tendrá gran influencia en los criterios de contratación. A través de los procesos de selección, las evaluaciones de desempeño, los ascensos, premiaciones, el desarrollo de carrera, entre otras, se busca mantener la cultura de la organización. Son una garante de ello, pues difunden los valores principales que consagra la empresa.

La cultura comienza en la selección y se desarrolla a través de la socialización y los valores difundidos por la alta gerencia. En el proceso de captación y selección se contrata a la persona que mejor cumpla con el perfil del puesto pero indirectamente y tal vez inconscientemente se contrata a la persona que tenga valores comunes con la organización.

En el proceso de selección,

... por lo regular, se identifica más de un candidato que reúna los requisitos de un puesto. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo pasar por alto que la decisión final sobre quien es contratado sufre una gran influencia del

juicio que hace el que decide acerca de que tan bien se adaptarán los candidatos a la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia correcta, sea de manera deliberada o no, hacen que se contraten personas cuyos valores (todo o por lo menos buena proporción) coincidan con los de la organización. Además, el proceso de selección informa a los candidatos sobre la organización. Aprenden sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la casa, pueden excluirse ellos mismos del grupo de candidatos... de esta manera, el proceso de selección sustenta la cultura de la organización al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales. (Robbins, 2004, p. 531 y 532)

No solo es importante el proceso de selección, también se debe considerar la inducción que se imparte a los nuevos ingresos. En este proceso se presenta en mayor profundidad los valores y rituales de trabajo al empleado, con la intención de que la persona se adapte a los procesos de la empresa.

Mientras más alineados estén las directrices y programas de la dirección de recursos humanos con los valores organizacionales, menor será el índice de rotación y egreso de los empleados. Se debe estimular la cohesión, la lealtad y el compromiso, con la intención de generar mayor identidad con los procesos de la empresa. (Robbins, 2004)

En las compañías multinacionales el trabajo se hace un poco más difícil, ya que la diversidad cultural esta presente en muchos de los niveles de la organización. La Función de Recursos Humanos presenta una gran importancia en este aspecto.

Gestionar con eficacia a la gente en diversos continentes y culturas es una de las tareas más difíciles a las que una empresa multinacional se enfrentan. Por tanto la presión recae sobre el director de recursos humanos, obligándose a adaptarse al cambio constante y a ser proactivo e innovador.... Si la empresa no adapta una perspectiva internacional en sus políticas y practicas de recursos humanos, no podrá competir adecuadamente. Deben concebirse estrategias efectivas para utilizar una mano de obra multinacional. (Dolan, Shuler & Valle, 1999, p. 455)

La finalidad de las organizaciones actuales es poseer una visión de negocio mundial, dando respuestas locales. La diversidad cultural debe ser utilizada como herramienta y ventaja competitiva, que le permitan a las organizaciones aumentar sus estándares de calidad y mantener al mismo tiempo a sus empleados motivados, presentando un fuerte sentido de identidad dentro del negocio.

Algunas veces las prácticas de la empresa multinacional pueden ser consideradas como poco éticas por la cultura del país en que se encuentra operando la filial, es por que este tipo de organizaciones tienden a contratar para el departamento de recursos humanos, personas del personas pertenecientes a dicho país, que sean más sensibles a las expectativas y exigencias de su personal. (Dolan, Shuler & Valle, 1999).

La eficiencia del departamento de recursos humanos se determina por el éxito que tenga al lograr una buena adecuación con la cultura local. “Muchas empresas multinacionales reconocen la necesidad de que su personal de recursos humanos conozca el entorno cultural de los empleados para poder gestionarlos con efectividad.” Dolan, Shuler & Valle, 1999, p. 381)

Para ver con mayor detalle la vinculación existente entre las variables, se puede visualizar en el anexo N° B el modelo desarrollo para fines específicos de la investigación, tomando en consideración los distintos autores consultados.

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

1. Shell en el Mundo

Shell está presente en más de 100 países, con más de 100.000 empleados y más de 50.000 marcas registradas. Las Compañías Shell trabajan en exploración y producción de petróleo y gas; refinación, transporte y comercialización de sus derivados; producción y venta de productos químicos; generación de electricidad y energías renovables.

Un elemento particular de Shell es que siempre escucha a sus clientes y en respuesta ha desarrollado una serie de combustibles especialmente diseñados, que ofrecen beneficios ambientales y de rendimiento. Por esta y otras razones, por cuarto año consecutivo, automovilistas a nivel mundial colocaron a Shell como su marca de preferencia.

Por otra parte, el emblema de Shell es uno de los más reconocidos del mundo y es sinónimo de garantía, calidad y confianza. Esto sólo se logra a través de la integridad y honestidad en todas las actividades que Shell realiza.

El Grupo Shell se caracteriza por la descentralización de sus operaciones, ampliamente difundidas y altamente diversificadas y por permitir una gran libertad de acción a las compañías operativas.

Todas sus operaciones buscan el mismo objetivo: realizar de manera responsable y rentable los negocios relacionados principalmente con el petróleo, gas y productos petroquímicos, privilegiando siempre en sus acciones el balance entre lo Económico, Social y Ambiental

1.1. Los Inicios de Shell

En el año de 1833, Marcus Samuel abrió una pequeña tienda en el lado este de Londres, dedicada a la venta de conchas de mar a los amantes de historia natural de la época Victoriana. No tomó mucho tiempo para que el comercializar conchas de mar se volviera en un negocio floreciente de importación-exportación de mercancía en general. El hijo del Sr. Marcus Junio, descubrió el negocio de exportación de petróleo cuando visitó Bakú, en la costa del Mar Caspio. El vislumbró una gran oportunidad para exportar kerosene a Japón para uso en lámparas y para cocinar. Desafortunadamente, la empresa Standar Oil en América, tenía el monopolio de este negocio, fue entonces cuando Marcus se dio cuenta que tenía que encontrar la manera de bajar los precios.

El Canal de Suez (abierto en 1869) ofrecía la solución, pero era necesario diseñar tanques nuevos que alcanzaran estándares de seguridad. En 1892, Marcus comisionó la fabricación del primer buque tanque petrolero especial, y logró entregar 4000 toneladas de kerosene ruso a Singapur y Bangkok.

La conexión holandesa...

Por otro lado, en 1890, la empresa holandesa denominada N.V. Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleum-bronnen in Nederlandsh-Indi se formó para desarrollar un campo petrolero en Pangkalan Brandan, Sumatra, y en 1896, construyó su propia flota de buques tanque para competir con los ingleses.

La formación del Grupo Royal Dutch/Shell

Para el año de 1903 era obvio que los competidores británicos y holandeses vieron que tendrían mejores resultados si trabajaban juntos, por lo que se fusionaron formando la Compañía Asiática de Petróleo. La alianza funcionó tan bien, que cuatro años después fue extendida para cubrir operaciones a nivel mundial, con la creación del Grupo de Empresas Royal Dutch/Shell.

Esta asociación continúa hasta la fecha. Las dos empresas madres retienen cada una sus negocios, y son propietarias del Grupo en la siguiente proporción: 60% del Royal Dutch Petroleum y 40% del Shell Transport and Trading Company.sa...

1.2. Historia de Shell en Venezuela

Desde 1910, Shell ha sido parte de Venezuela. En 1912, Shell perforó el primer pozo de mayor comercialización en el país, el Zumaque 1. Desde entonces y hasta 1975, Shell se ha convertido en un concesionario petrolero y ha producido más de 1 billón de barriles de petróleos diarios, empleando a 7000 venezolanos.

A partir de 1º de Enero de 1976, la industria petrolera fue nacionalizada. Shell mantuvo su presencia en Venezuela a través de acuerdos de servicios técnicos con Petroleos de Venezuela y sus empresas filiales. Con la apertura del sector petrolero, Shell licitó exitosamente en el campo marginal de Urdaneta Oeste

Shell Venezuela S.A (SVSA) ganó en 1993 la licitación para la operación del campo “marginal” Urdaneta Oeste bajo la figura de convenio de Servicios de Operación (OSA), con Lagoven, S.A (hoy Petróleos de Venezuela, S.A- PDVSA). El área bajo convenio está ubicada en la sección oeste del Lago de Maracaibo, cubriendo un total de 1.500 Km. La población más importante ubicada en la costa del área es Barranquitas, puesto de pescadores situado a unos 80 Km al sur de la ciudad de Maracaibo.

El proyecto de Reactivación del Campo Urdaneta Oeste comprende el desarrollo de los programas de exploración, explotación, producción, tratamiento y transporte de crudos mejorados y de los productos resultantes de este mejoramiento, durante un período de 20 años a partir de 1995.

1.2.1. Misión de la Empresa

Crear negocios rentables y en crecimientos en las áreas de Petróleo, Carbón, Gas Natural, Químicos y Productos derivados de Hidrocarburos, contribuyendo con el desarrollo de Venezuela y proporcionando un ambiente de trabajo estimulante para el personal.

Trabajando en equipo y utilizando la experiencia internacional:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Estimular el desarrollo de nuestro personal
- Lograr altos niveles de desempeño en las áreas de salud, seguridad y protección al ambiente
- Participar activamente en las actividades de la comunidad
- Aumentar el valor de nuestras acciones a través de crecimiento de los dividendos
- Cumplir las metas de rentabilidad.

1.2.2. Visión de la empresa

Ser la principal empresa privada venezolana con liderazgo en todas sus actividades. En tal sentido, Shell mantendrá altos niveles de desempeño y sostendrá su posición a largo plazo en los respectivos ámbitos donde compita.

Esta visión se pretende lograr tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de debilidades y fortalezas
- Análisis de oportunidades y amenazas
- Análisis de la rentabilidad de la inversión en actividades de índole petrolera así como en la aplicación de nuevas tecnologías
- Aplicación de nuevas y efectivas estrategias que permitan aumentar la competitividad de la unidad y, por ende, de la empresa.
- Análisis del entorno económico-político-social

1.2.3. Valores:

- Honestidad
- Confidencialidad
- Integridad
- Transparencia
- Respeto por las personas
- Orgullo en Shell (sin arrogancia)
- Profesionalismo

1.2.4. Declaración de Principios Generales del Negocio

1.2.4.1. Principio 1 – Objetivos

Par Shell Venezuela su primordial objetivo puede presentarse en el logro de un desarrollo en forma eficiente, responsable y rentable en los negocios relacionados con el petróleo, gas, químicos y otros negocios, y participar en la búsqueda y desarrollo de otras fuentes de energía. Las compañías Shell buscan un alto nivel de desempeño y su meta es mantener una posición de largo plazo en sus respectivos ámbitos de competencia. Por ello reconoce la necesidad de satisfacer objetivos específicos de acuerdo a la posición y las responsabilidades que debe asumir

1.2.4.2. Principio 2 – Responsabilidades

Se reconocen cinco áreas de responsabilidad:

- **Con los accionistas:** Proteger la inversión de los accionistas y proporcionarles utilidades aceptables.
- **Con los clientes:** Ganar y mantener clientes al desarrollar y proveer productos y servicios que ofrezcan valor en términos del precio, calidad, seguridad e impacto ambiental, los cuales estén respaldados por la experiencia tecnológica, ambiental y comercial requerida.
- **Con los empleados:** Respetar los derechos humanos de sus empleados, proporcionarles condiciones de trabajo buenas y seguras, términos y condiciones de servicio atractivas y competitivas, promover el desarrollo y el mejor uso del talento humano e igual oportunidad de empleo, estimular la participación de los empleados en la planificación y dirección de su trabajo y en la aplicación de estos Principios dentro de la compañía. Se reconoce que el éxito comercial depende del compromiso íntegro de todos los empleados
- **Con aquellos con quienes hacemos negocio:** Buscar relaciones de beneficio mutuo con contratistas, proveedores y socios y promover la aplicación de estos

Principios al hacerlo. La habilidad de promover efectivamente estos principios será un factor importante en la decisión para iniciar o permanecer en esas relaciones.

- **Con la sociedad:** Conducir el negocio como miembros corporativos responsables en la sociedad, cumplir con las leyes de los países en los que operamos, expresar apoyo por los derechos humanos fundamentales en línea con el legítimo rol del negocio y dar la atención apropiada a la salud, seguridad y el medio ambiente consistente con su compromiso para contribuir al desarrollo sustentable. Estas cinco áreas de responsabilidad son vistas como inseparables. Por lo tanto, es el deber de la Gerencia evaluar continuamente las prioridades y cumplir sus responsabilidades de la mejor manera posible sobre la base de tal evaluación.

12.4.3 Principio 3 - Principios Económicos

La rentabilidad es esencial para llevar a cabo estas responsabilidades y permanecer en el negocio. Es una medida tanto de la eficiencia como del valor que los clientes otorgan a los productos y servicios de Shell. Es esencial para la asignación de los recursos corporativos necesarios y para apoyar la inversión continúa que se requiere para desarrollar y producir los suministros futuros de energía que satisfagan las necesidades de los consumidores. Sin ganancias y sin una sólida base financiera no sería posible cumplir con las responsabilidades descritas anteriormente.

Las compañías Shell trabajan en una extensa variedad de ambientes económicos, políticos y sociales cambiantes, pero en general están convencidas que los intereses de la comunidad pueden ser atendidos más eficientemente por una economía de mercado. Los criterios para las decisiones de inversión no son exclusivamente económicos por naturaleza, sino que también toman en cuenta aspectos sociales y ambientales así como una evaluación respecto de la seguridad de la inversión.

1.4.2.4.Principio 4 - Integridad Comercial

Las compañías Shell insisten en la honestidad, integridad e imparcialidad en todos los aspectos de su negocio y esperan lo mismo en las relaciones con todos aquellos con quienes

hacen negocios. La oferta directa o indirecta, el pago, la solicitud y la aceptación de sobornos de cualquier tipo, son prácticas inaceptables. Los empleados deberán evitar conflicto de intereses entre sus actividades financieras privadas y su papel en la conducción del negocio de la compañía. Todas las transacciones del negocio a nombre de una compañía Shell deben ser reflejadas fiel e imparcialmente en las cuentas de la compañía de acuerdo con los procedimientos establecidos y serán sujetas a auditoría.

1.4.2.5. Principio 5 - Actividades Políticas

- **De la compañía:** Las compañías Shell actúan de una manera socialmente responsable dentro de la legislación de los países en los cuales operan, en la búsqueda de sus objetivos comerciales legítimos. Las compañías Shell no realizan pagos a partidos u organizaciones políticas o a sus representantes ni participan en políticas partidistas. No obstante, cuando tratan con los gobiernos, las compañías Shell tienen el derecho y la responsabilidad de dar a conocer su posición sobre cualquier asunto que les afecte a ellas mismas, a sus empleados, a sus clientes o a sus accionistas. Asimismo, tienen el derecho de dar a conocer su posición en asuntos que afecten a la comunidad en donde dichas empresas tengan una contribución que hacer.
- **De los empleados:** Cuando los empleados en lo individual deseen participar en actividades en la comunidad, incluyendo la presentación de su candidatura para elección a un cargo público, se les dará la oportunidad de hacerlo, siempre y cuando esto sea apropiado a la luz de las circunstancias locales

1.2.4.6. Principio 6 -Salud, Seguridad y Medio Ambiente

Consistente con su compromiso para contribuir al desarrollo sostenible, las compañías Shell tienen un enfoque sistemático para la administración de la salud, la seguridad y el medio ambiente para lograr la mejora continua del desempeño. Para este fin las compañías Shell administran estos asuntos como lo hacen con cualquier otra actividad crítica del negocio, establecen objetivos para la mejora, miden, evalúan y reportan el desempeño.

1.2.4.7. Principio 7 -La Comunidad

La contribución más importante que las compañías pueden hacer para el progreso social y material de los países en los cuales operan, es desempeñar sus actividades básicas tan eficientemente como sea posible. Además de esto, las compañías Shell toman un interés constructivo en asuntos de la comunidad, los cuales pueden no estar directamente relacionados con el negocio. Las oportunidades de participación - por ejemplo, a través de programas comunitarios, educacionales o de donaciones - variarán dependiendo del tamaño de las operaciones de la compañía en cuestión, la naturaleza de la comunidad local y su aceptación a iniciativas privadas útiles.

1.2.4.8. Principio 8 –Competencia

Las compañías Shell apoyan la libre empresa. Buscan competir justa y éticamente dentro del marco de las leyes de competencia aplicables; no impedirán a otras empresas el competir libremente con ellas.

1.2.4.9. Principio 9 – Comunicación

Las compañías Shell reconocen que, en vista de la importancia de las actividades en las cuales están comprometidas y su impacto sobre economías nacionales e individuales, la comunicación abierta es esencial. Para este fin, las compañías Shell tienen programas de información corporativa de fácil comprensión y proporcionan información relevante y completa acerca de sus actividades a las partes legítimamente interesadas, sujetas a cualquier consideración determinante de confidencialidad del negocio y costo.

2. Baker Hughes

2.1. Breve Historia

Baker Hughes es la combinación de muchas compañías innovadoras que han desarrollado e introducido tecnología al servicio de las industrias petroleras. La historia de estas data de principio del siglo pasado (1900s). En 1907, Ruben C. Bajer desarrolló un casing shoe que evolucionó la cable tool drilling. En 19090, Howard R. Hughes presentó el primer

Soller curtes que mejoró drásticamente el proceso de rotary drilling. En las siguientes 8 décadas, Baker Internacional y Hughes tool company se convirtieron en líderes mundiales en well completion herramientas de perforación y servicios de este tipo. Ambas compañías se fusionaron en 1987 para formar Baker Hughes incorporated.

Durante su historia, Baker ha adquirido y asimilado numerosas herramientas y métodos pioneros en el campo petrolero como: brown oil tools, Edeco y elder oil tools (completions); Milchem y Newpark (drilling fluids); Exlog (mud logging) ; Eastman Chirstensen y drilex (direccional drilling y diamond drill bits), teleco (measurement while drilling); Tri-satate y Wilson (fishing tools and srviles); Aquaness, Chemlink y Petrolite (spacialty chemical); Westrn Ailas (seismic exploration, well loggin)

En el año 2000, Baker Hughes y Schumberger formaron una empresa conjunta llamada Wester Geco.

Baker Hughes se enfoca en proveer servicios de perforación, evaluación de formación y tecnología de producción usada en los pozos petroleros. Seis divisiones proveen a la industria petrolera mundial de productos y servicios de alta factura

2.2. Valor a través de alta tecnología

Baker Hughes es un proveedor líder mundial en perforación, evaluación de formación, productos para la instalación y producción de la industria petrolera. La damos valor agregando a las compañías dedicadas a la producción de gas, al proveerlos de tecnología práctica para el hallazgo, desarrollo, producción y manejo de los reservorios de petróleo a través de siete de las mejores unidades de la compañía.

Baker Hughes opera en más de 90 países a nivel mundial suministrando productos y tecnología a las compañías petroleras internacionales, nacionales e independientes. En sus divisiones están:

- 1) Baker Atlas: Equipo para el estudio de las rocas, adquisición de datos geofísicos, procesamiento y servicio de análisis incluyendo data para los pozos vírgenes y

preparados, recuperación de tuberías, centros de geociencia para la evaluación de las formaciones.

- 2) Inteq: Datos de comunicación gerencial, centros expertos, evaluación de formación y perforación direccional.
- 3) Baker Oil Tools : Lidera la preparación de los pozos para la exploración y producción, soluciones para aumentas la producción y recuperaciones de herramientas; es pionero en tecnologías de punta como: pozos multilaterales, sistemas inteligentes de pozos, tecnología tubular expandible, soluciones de preparación de alta temperatura.
- 4) Hughes Christensen : Marca la pauta en tecnología de perforación para la industria. Su línea de productos que incluye el Tricone, mechas sobre rocines, mechas fijas con punta de diamante, diseños computarizados, sitios de prueba y manufactura de primera le permite a Hughes Christensen producir y desarrollar herramientas de perforación que brindan un desempeño óptimo en cualquier aplicación. Recientes innovaciones incluyen l Ultramax serie de mechas Tricone, mechas Genesis PDC y Hedgehog machas saturads de diamante y tecnología nueva de perforación óptima
- 5) Centrilift: Sistemas de bombas eléctricas sumergibles y herramientas para la separación de agua y petróleo.
- 6) Baker Petrolite: Programas químicos especiales para la producción petrolera, transportación y refinerías.
- 7) Baker Hughes Drilling Fluids: Fluidos para la completación y perforación y servicios relacionados, servicios de fluidos ambientales.

2.3. Baker Hughes productos y servicios

- 1) **Perforación Direccional:** Inteq es una industria líder en aplicaciones direccionales y perforación . El sistema rotatorio de hendidura cerrada combina las ventajas del sistema de guía de herramientas para los pozos con un sistema de dos vías de perforación rotatoria para dar resultados excepcionales.

- 2) **Mechas de perforación:** Hughes Christensen produce una amplia línea de mechas de diamante y Tricone y es respaldado por una red mundial de ingenieros de aplicación. La línea de Hughes Christensen incluye mecha de tungsteno y aleación de carbono y dientes de acero.
- 3) **Optimización de perforación (OASIS):** El equipo Oasis combina la experiencia de Hughes Christensen para optimizar el proceso de perforación. Los equipos Oasis están experimentados en todas las áreas de perforación: selección de mechas, diseños BHA, planeamiento direccional, fluidos de perforación y operaciones de traslados de campo.
- 4) **Datos de perforación (Logging-while-drilling):** Inteq provee información de perforación y tecnología de geociencia. Tales servicios de LWD proveen información cuantitativa direccionada en el ensamblaje de la línea y la exploración horizontal de los pozos.
- 5) **Medidas de perforación (Measurement while drilling):** las medidas de perforación Inteq, ofrecen información y tecnología de evaluación para ayudar a controlar la posición del pozo. Nuestras tecnologías de superficie y sus herramientas ayudan a precisar los objetivos geológicos, la posición del pozo, y a mantener las secciones horizontales.
- 6) **Servicios de información de superficies:** Se utilizan una gama confiable de sensores, hardware y software para almacenar y evaluar data para una eficiente perforación, control geológico y evaluación de formación. Los nuevos servicios de comunicación de datos Riglinksm permite a nuestros clientes tener acceso a la data de las torres de perforación en tiempo real desde cualquier locación usando Internet.
- 7) **Resumen de infraestructura:** Nueva estructura forma nuestro pasado y nosotros debemos aumentar las fortalezas y competencias mientras avanzamos, Nuestra infraestructura reconoce la importancia de la atención en el campo petrolero, nuestra excelente organización, la flexibilidad financiera y el desarrollo de una cultura de alto performance. Con una perspectiva de futuro, la infraestructura marca hito para Baker Hughes en planificación a largo plazo. Nos provee de un mapa con objetivos y estrategias para desarrollar fortalezas en la organización y nuevos mercados.

Para implementar la infraestructura necesitamos alienarnos con estrategias y ejecutarlas sin fallas. Necesitamos reconocer lo que es más importante en el mediano y largo plazo.

Para hacer de la infraestructura una realidad requiere de participación entusiasta de los empleados de Baker Hughes Incorporated en todos los niveles y a nivel mundial. En conjunto podemos usar la infraestructura para construir oportunidades competitivas para Baker Hughes, y le damos valor agregado a nuestros accionistas, mientras le brindamos a los empleados oportunidades de desarrollo y carreras exitosas.

Al implementar la infraestructura construimos un futuro cada día mejor

2.4. Valores Corporativos

Baker Hughes cree profundamente, que será una compañía aún más sólida en el momento en que construya una cultura de alto desempeño basada en un conjunto de Valores Fundamentales compartidos. Recientemente, introdujo las Claves del éxito que guiarán la toma de decisiones: involucrar a la gente, brindar valor, eficiencia con relación al costo, manejo de recursos efectivo.

Sus valores fundamentales son: Integridad, Trabajo de equipo, Desempeño y Aprendizaje”.

1) Definición del Trabajo de equipo: El trabajo de equipo ejerce una influencia positiva sobre nuestra fortaleza individual.

- Estamos comprometidos con metas comunes.
- Esperamos que todos participen activamente en el equipo Baker Hughes.
- Nos comunicamos de forma abierta, verticalmente, horizontalmente y a lo largo de la organización.
- Valoramos la diversidad de nuestra fuerza laboral.
- Estamos dispuestos a compartir nuestros recursos

2) Definición de Aprendizaje: Un ambiente de aprendizaje es la vía para alcanzar el potencial máximo de cada individuo y la compañía.

- Fomentamos el desarrollo profesional de cada individuo mediante la combinación del compromiso individual y de la compañía.
- Aprendemos cuando compartimos nuestras decisiones y acciones pasadas, sean buenas o malas, para mejorar de forma continua el desempeño.
- Mejoramos mediante la fijación de estándares de comparación y adoptando las mejores prácticas.

3) Definición de Desempeño Laboral: La excelencia en el desempeño laboral impulsarán los resultados que nos diferencian de nuestros competidores.

- Establecemos y comunicamos expectativas claras.
- Perseguimos el éxito inexorablemente.
- Hacemos lo posible para realizar una ejecución sin fallas.
- Trabajamos duro, celebramos nuestros éxitos y aprendemos de nuestros fracasos.
- Continuamente buscamos nuevas maneras de mejorar nuestros productos, servicios y procesos.

4) Definición de Integridad: La integridad es la base fundamental de nuestras acciones individuales y corporativas que impulsa una organización de la cual todos nos sentimos orgullosos.

- Somos ciudadanos corporativos responsables comprometidos a mantener la salud y seguridad de las personas, la protección del medio ambiente y el acatamiento a las leyes, regulaciones y políticas de las compañías.
- Somos honestos, fidedignos, respetuosos y éticos en nuestras acciones.
- Honramos nuestros compromisos.
- Somos responsables de nuestras acciones, éxitos y fracasos.

3. Geoservices

Geoservices ha contribuido al desarrollo de la industria petrolera desde 1958 y goza de prestigio internacional como empresa de servicios en la fase inicial de la actividad petrolera (perforación y producción).

Nuestra oficina principal está ubicada en Paris, Francia. Ofrecemos servicios a nuestros clientes a nivel mundial a través de una cadena de oficinas en más de 50 países cubriendo las áreas de mayor importancia en la rama petrolera.

Como una verdadera compañía internacional, contamos con más de 4.000 empleados de más de 60 nacionalidades diferentes.

3.1. Breve historia

Fue fundada en Francia en 1958, nació de una idea de Mr Gaston Rebily quien trabajaba en una compañía petrolera en Madagascar. Su intención era de ofrecer servicios geológicos para las actividades de exploración a las compañías petroleras que operaban en Europa y África. Durante su primer año de existencia la compañía trabajaba en estudios geológicos sintéticos, fotografía aérea de interpretación, trabajo de campo y micropaleontología.

Geoservices se mantuvo como una empresa independiente, cuyos dueños eran pocos, hasta que en Octubre de 1995 inversionistas del instituto de petroleo francés (IFP) le inyectaron capital, obteniendo un 35% de las acciones de la compañía. Para el año 96 superaron las ventas en más de un billón de francos , pero para 1998 los precios del crudo bajaron afectándolos planes de Geoservices de entrar al mercado cambiario o bolsa de valores. Esto condujo a la completa reorganización de la compañía para el año 2000, cuando 4 de las regiones administrativas fueron reestructuradas en 12 distritos y la compañía vende se negocio de perforación a la empresa canadiense Precision Drilling Corporation.

Esta decisión estratégica fue tomada para poder concentrar todos sus recursos de investigación y desarrollo en su negocio principal de investigación de suelos, prueba de pozos y trabajo de campo. Como resultado, Geoservices entre al tercer milenio en una posición financiera muy estable y con capacidad de aprovechar nuevas oportunidades.

3.2. Características de la empresa

- 1) El personal es tan variado como la cantidad de operaciones de campo en la empresa, provienen individuos de todas partes de mundo, pero trabajan como un solo equipo para asegurar el máximo estándar de servicio. El personal de campo normalmente es profesional, frecuentemente multilingual y con grandes habilidades para la comunicación.
- 2) Los equipos de trabajo son cuidadosamente escogidos para hacer una combinación de destrezas técnicas efectiva (geólogos, ingenieros). Esta competencia en los servicios petroleros son la base de nuestro éxito.
- 3) Reclutamos y entrenamos a una amplia gama de especialistas para manejar la gran variedad de servicios de campo y apoyar las operaciones a nivel de nuestra oficina principal y los distritos. De acuerdo a nuestra política de desarrollo de la fuerza de trabajo local, reclutamos y entrenamos ingenieros y técnicos de los países donde operamos. Este personal fijo es entrenado con nuestra competencia internacional del programa de entrenamiento.
- 4) Todo nuestro personal está completamente equipado y entrenado para operar de acuerdo a nuestros procedimientos de seguridad. Todas nuestras sedes reciben circulares de actualización y seguridad desde nuestra oficina en Paris.
- 5) Empleamos una amplia variedad de especialistas tanto en la oficina principal como en cada sitio de asignación para apoyar nuestras operaciones de vigilancia de campo.
- 6) Proveemos empleados fijos para apoyar nuestros proyectos, en lugar de asesores externos. Esto nos permite el desarrollo constante de nuestra fuerza de trabajo.
- 7) Cada una de las habilidades de nuestro personal es seguida con detenimiento de tal manera que podemos determinar con facilidad que personal asignar en una necesidad específica en determinada área. El entrenamiento y el desarrollo de nuestro personal son una parte integral de nuestro sistema de calidad.
- 8) Buscamos personas con sólida formación profesional en las siguientes disciplinas: geología o carrera afín, ingeniería petrolera, electricidad, electrónica, ingeniería mecánica o minería. Además de tener estas cualidades técnicas nuestro staff debe

tener la facilidad de captar una amplia gama de información técnica acerca de geología, química, mecánica, electricidad, electrónica y computación, deben ser capaces de comunicarse efectivamente en inglés. En cuenta a recién graduados reclutamos a los mejores (suma cumlaude) o su equivalente, pero esto no es esencial. La habilidad para trabajar en sitios lejanos y enfrentar situaciones inusuales es una cualidad indispensable.

- 9) Se reconoce que el entrenamiento y desarrollo son parte esencial de un sistema de seguridad efectiva. Competencia técnica y rapidez para enfrentar los retos y la dedicación a nuestros clientes son las cualidades que alentamos en nuestros empleados internacionales.
- 10) El personal motivado puede alcanzar altos niveles en nuestra compañía, nuestra política promover a nuestros empleados dentro de la organización. Muchos de nuestros altos ejecutivos comenzaron en la empresa como geólogos o ingenieros, por tanto las oportunidades para el desarrollo son ilimitadas.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Correlacional, porque busca determinar la influencia de los rasgos culturales y la multiculturalidad en los procesos de compensación, captación y desarrollo de Recursos Humanos

Según Hernández Sampieri (1998) una investigación de tipo correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular.

Los estudios correlacionales nos permiten identificar el comportamiento de una variable al ser influenciada por otra u otras. En otras palabras, busca predecir el valor de un grupo de personas a partir de una variable o de la relación de la misma con otras variables.

La correlación puede ser de tipo positiva o de tipo de negativa. “Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable, tenderán a mostrar altos valores en la otra variable... Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable, tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable... Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí...” (Hernández Sampieri y Otros, 1998, p. 63)

Es de gran importancia resaltar la diferencia entre los estudios correlacionales y los descriptivos, ya que en ocasiones se puede prestar a confusiones. “Los estudios correccionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos se centran en medir con precisión las variables individuales (varias de las cuales se pueden medir con independencia en una sola investigación), los estudios correlacionales evalúan el grado de

relación entre las variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación (comúnmente se incluye más de una correlación)” (Hernández Sampieri, 1998, p. 64)

1. Diseño de Investigación

Nuestra investigación, de acuerdo a los objetivos propuestos, puede catalogarse como un diseño:

No Experimental o Expofacto, ya que los datos son tomados en un momento de la realidad, sin necesidad de hacer uso del control o modificación de las variables involucradas en el estudio.

“La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado e su contexto natural.” (Hernandez Sampieri y Otros, 1998, p. 185)

Transeccional, dada la naturaleza de la investigación, ya que los datos fueron recolectados en un tiempo determinado. El propósito del análisis transeccional “es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernandez sampieri, 1998, p. 186)

2. Población

Una población puede ser definida como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz en Hernandez y otros, 1998, p.204)

Nuestra población está integrada por el total de empleados de nivel supervisorio, gerencia media y alta gerencia que laboran en Shell Venezuela S.A, Geoservices y Baker Hughes, ubicados en el área metropolitana de Caracas, que suman un total para Shell Venezuela de 45 empleados, para Baker Hughes de 113, y para Geoservices de 19 empleados; sumando un total de 177.

3. Muestra

“La muestra es el conjunto de unidades, una porción total, que nos presenta la conducta del universo total. Una muestra en un sentido amplio no es más que una parte respecto al todo constituido por el conjunto llamado universo. Cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo la llamamos muestra representativa. Sus conclusiones son susceptibles de ser generalizadas al conjunto del universo, aunque a ella debemos añadir un cierto margen de error en nuestras proyecciones”. (Cea, 1998,p. 160).

Dado los objetivos de nuestra investigación el muestreo utilizado fue de tipo probabilístico aleatorio estratificado.

Este muestreo, “Supone la clasificación de las unidades de la población (contenidas en el marco escogido), en un número reducido de grupos (estratos), en razón de su similaridad, dictadas por las características observadas en el marco muestral. Con ello se persigue que cada estrato tenga representación en la muestra final.” (Cea,1998, p.185)

Los estratos fueron conformados por cada una de las empresas presentes en la investigación: Shell Venezuela S.A, Geoservices y Baker Hughes. Una vez identificados los estratos se procedió a realizar el cálculo de la muestra.

“El tamaño de la muestra y también su cálculo depende de los cuatro factores o elementos siguientes: a) la amplitud del universo infinito o no; b) el nivel de confianza adoptado; c) el error de estimación permitido, y d) la proporción en que se encuentra en el universo la característica estudiada.

- a) Según su amplitud, el universo de la muestra se divide en infinito y finito. Se consideran finitos los que no pasan de la cifra de 100.000 unidades e infinitos los que excedan de esta cantidad” (Sierra- Bravo, 1984, p. 93).

La población de nuestra investigación no excede las cifras finitas, cuenta con una cantidad estimada de empleados lo que indica que para el cálculo de la muestra, la fórmula de poblaciones finitas es la adecuada. (Sierra-Bravo en Pérez y Camero, 1998):

$$n = \frac{k^2 * (p^2 * q) * N}{e^2 * (N-1) + (p * q) * k^2}$$

n= muestra

k= nivel de confianza

p= probabilidad de éxito (0,5)

q= probabilidad de fracaso (0,5)

N= universo poblacional

E= Error muestral

- b)** Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de confianza de 98%.
- c)** Se consideró para el cálculo de la muestra un error de 2%.“Los resultados de las muestras no pueden ser rigurosamente exactos en relación al universo que pretende representar, y siempre suponen un error de medida mayor o menor”. (Sierra-Bravo, 1984, p. 94).
- d)** El cuarto elemento del que depende el tamaño de la muestra es el tanto por ciento, p, que expresa la extensión estimada en el universo de la característica sobre la que se desea obtener información.” (Sierra- Bravo, 1984, p. 94)

Tomando en consideración todos los elementos mencionados en la fórmula para poblaciones finitas, se obtuvo para Shell una muestra de 23 empleados, para Baker Hughes una muestra de 54 empleados y para Geoservices una muestra de 10 empleados, haciendo un total de 87.

Dados los resultados del cálculo de la muestra, se decidió para las empresas Shell Venezuela S.A y Geoservices, administrar el instrumento de recolección de los datos a toda la población, debido a que su número era pequeño y resultaba interesante experimentar con el total de la misma. Se decidió, entonces, que la muestra para la empresa Shell Venezuela fuera de 45 empleados, para Baker Hughes de 54 empleados y para Geoservices de 19 empleados de nivel supervisorio, gerencia media y alta gerencia.

Una vez calculada la muestra, se obtuvo la lista del personal correspondiente a los niveles estudiados, y se decidió de forma aleatoria los empleados que formaron parte de la misma

“Formalmente, tenemos un muestreo aleatorio simple cuando todas las unidades de la población de referencia tienen la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra. Para poder realizar este tipo de muestreo, el investigador, en primer lugar, deberá disponer de la lista completa (de los miembros de la población; de este modo podrá asociar a cada una de las N unidades de dicha lista un número, y extraer después aleatoriamente los n números correspondientes a los sujetos a componerla muestra” (Corbetta, 2003, p. 301).

Los instrumentos de recolección de los datos fueron entregados al departamento de Recursos Humanos de cada empresa, el cual sería el responsable de distribuirlos y recogerlos de acuerdo a la fecha tope establecida por mutuo acuerdo. Una vez vencida la fecha se recolectaron un total de 36 encuestas en Shell, 54 en Baker Hughes y 19 en Geoservices, sumando un total de 109.

4. Problemas de muestreo en la investigación social

Una vez estudiado el tipo, el diseño y el cálculo de la muestra, resulta relevante conocer los problemas que pueden presentarse en investigaciones de índole social, como la presente investigación.

“... uno de los campos en los que la teoría de la muestra resulta de más difícil aplicación es precisamente la encuesta por muestreo, es decir, el caso en que la población de referencia (en sentido estadístico) está compuesta por individuos y el instrumento de investigación es un cuestionario o una entrevista. Y ello por el hecho de que el denominado “error de selección” no se agota en el error de muestreo, sino que representa otros dos componentes: el error de cobertura y el error de no respuesta.” (Corbetta, 2003, p. 309)

- 1) **Error de cobertura:** El error de cobertura, en muy pocas ocasiones se presenta en poblaciones donde todos sus miembros están debidamente identificados o/y listados, sino cuando se trata de indagar en segmentos particulares de la misma, donde en su mayoría no se cuenta con la lista de dicha población. (Corbetta, 2003)
- 2) **Error de no-respuesta:** “ Si la población está compuesta por seres humanos, una vez extraída- sobre papel- la muestra, se plantea el problema de realizar la encuesta; y es fácil que una muestra, en principio probabilística, no lo siga siendo al final, al término de la fase de recogida de datos. Todo ello produce el error de no-respuesta, que puede tener dos causas muy distintas: a) la falta de contacto con los sujetos extraídos, o bien b) el rechazo de una parte de ellos a ser entrevistados”. (Corbetta, 2003,p.311)

5. Instrumentos para la recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son utilizados para obtener información válida de la realidad, para luego ser analizada y dar respuesta a los propósitos de la investigación

Para la recolección de los datos fue utilizado un cuestionario con escala likert. Este cuestionario está dividido en tres partes:

- a) Cultura Organizacional
- b) Procesos de Relaciones Industriales o de Personal
- c) Multiculturalidad

El cuestionario consta de una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide a la personas que escojan su nivel de preferencia de acuerdo a la escala dada.

“La escala de likert está especialmente destinada a medir actitudes, es decir, predisposiciones individuales a actuar en cierta manera en contextos sociales específicos o

bien a actuar a favor o en contra de personas, organizaciones, objetos, etc...” (Briones, 1998, p. 166)

Cada afirmación presenta una codificación de respuesta y se le pide al individuo que exteriorice su actitud ante cierta situación. Los valores para cada afirmación son los siguientes:

- Muy De acuerdo
- De Acuerdo
- Indeciso
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo

Para la construcción de la escala se llevaron a cabo ciertas fases en el siguiente orden:

- Formulación de las preguntas;
- Administración de las preguntas;
- Selección de las preguntas y determinación del grado de coherencia interna de la escala

La primera fase busca establecer las dimensiones a estudiar y a partir de ellas formular las preguntas que logren identificarlas. En este caso, las variables de estudios están representadas en la clasificación mencionada anteriormente. A través de la operacionalización, se determinaron las dimensiones respectivas para cada variable y con ello se lograron construir las afirmaciones e ítems que permitieron el alcance de los objetivos de la investigación.

Se desarrollaron una serie de ítems con la intención de identificar la influencia de la cultura organizacional y el factor de multiculturalidad sobre los procesos de Captación, Desarrollo y Compensación en las tres compañías multinacionales estudiadas. Estos supuestos fueron redactados utilizando un lenguaje sencillo y natural, para el entendimiento general. De igual forma, se buscó evitar que las preguntas llegaran a inferir alguna respuesta o dieran cabida a ambigüedades que distorsionaran la información. Se trató de apartar al máximo, la efectividad y los juicios de valor en la redacción de las mismas.

La primera hoja del instrumento contiene las instrucciones necesarias para tratar de minorizar los posibles errores que se pudieran presentar. En ella se le indicó a la persona el objetivo de la investigación, la forma correcta de llenar el cuestionario y la clasificación de las respuestas.

A cada alternativa le fueron asignados valores numéricos, seleccionando solo un valor de preferencia y considerándose un dato nulo aquella proposición que haya sido contestada con más de una elección.

Es importante resaltar que cada afirmación puede tener dos direcciones: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Esto fue considerado a la hora de redactar las afirmaciones del instrumento. Dependiendo de la modalidad, se codificaron las 5 alternativas de respuesta.

“Las proposiciones pueden presentarse con una redacción tal que indiquen directamente una actitud contraria al abeto de referencia de manera que, el hecho de estar de acuerdo con esa proposición, signifique tener precisamente una actitud de esa dirección. Se trata en este caso de ítems negativos o inversos, y de ítems positivos o directos en la situación contraria”. (Briones, 1998, p. 169)

Cuando las afirmaciones eran positivas se calificaron de la siguiente manera:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo.

Si las afirmaciones eran negativas, se codificaron de forma inversa a la anterior, ello significa que la persona califica desfavorablemente al objeto de actitud. Los valores en este caso tomarían el siguiente orden:

- (1) Muy de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Muy en desacuerdo

Para darle validez a este proceso se prosiguió a realizar la administración del cuestionario. Para realizar esto se hizo necesario "...definir algún criterio empírico para asegurarnos que el requisito de una dimensión común a todos los elementos sea efectivamente reconocible incluso en la percepción de los entrevistados." (Corbeta, 2003,p. 235)

En la tercera parte del proceso, se realizó la comprobación de la encuesta, la cual puede ser hecha a través de dos instrumentos básicos:

a) La correlación elemento-escala (o correlación "parte-todo") que "sirve para identificar los elementos de la escala que no son coherentes con otros..."

b) Coeficiente alfa, que sirve para juzgar el grado total de coherencia interna de la escala" (Corbetta, 2003, p. 237)

En la presente investigación se utilizó como herramienta el alpha de Cronbach, con el cual se buscó medir el grado de validez y confianza del instrumento utilizado.

Este instrumento "basa su matriz de relación entre todos los elementos y en su número. Alfa no es un coeficiente de correlación... toma un valor normalmente positivo, entre 0 y 1; cuanto más altos son los valores, mayor es la coherencia interna de la escala" (Corbeta, 2003, p.238)

Se obtuvo una muestra piloto de 36 encuestas, las cuales fueron vaciadas y analizadas usando el programa de SPSS. De ellas se obtuvo el alfa de Cronbach para cada una de las sub-dimensiones que integran las variables en estudio. Los ítems o afirmaciones que afectaron en gran medida la coherencia interna del instrumento, fueron eliminados con la finalidad de

evitar posibles errores en el análisis y discusión de los datos. A continuación se muestra un cuadro resumen del alfa de Crombach de cada sub-dimensión de las variables cultura organizacional, proceso de relaciones industriales y multiculturalidad, y los ítems correspondientes que fueron eliminados.

Tabla N° 1: Alpha de Cronbach

Dimensiones	Sub-Dimensiones	Alpha de Crombach	Ítems eliminados
Cultura Organizacional	Valores	0,778	3,11,22
	Rituales	0,461	5,23,24,27
	Comunicación	0,564	2,18,19
Proceso de Relaciones Industriales	Captación y Selección	0,785	21,23
	Compensación	0,648	7,27
	Desarrollo de Recursos Humanos	0,684	26
Multiculturalidad	Orientación tiempo y espacio	0,432	7,15
	Comportamiento cooperativo Vs Comportamiento Competitivo	0,742	-

6. Operacionalización de las variables

“Una definición operacional especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable (Kerlinger, 1979 citado por Hernández, 1991)

7.1. Definición conceptual de las variables

“Una definición conceptual define el termino o variable con otros términos” (Hernández 1991, p. 100). “Son definiciones de diccionario o libros especializados (Kerlinger, 1979, citado por Hernández, 1991, p100)

7.2. Definición Nominal de las variables

... Una definición nominal, recordemos, es sinónimo de una expresión cuyo significado ya es conocido. (Briones, 1998, p. 167)

Las variables consideradas en el estudio se disgregaron en diferentes dimensiones, sub-dimensiones e indicadores, con la finalidad de construir un instrumento de recolección de datos que nos permitió medir de una forma confiable y eficiente las variables presentes en la investigación, garantizando el alcance de los objetivos propuestos.

Estas dimensiones y sub-dimensiones cuentan con una serie de indicadores que sirvieron de guía para la elaboración de los ítems utilizados en el instrumento de recolección de datos. Es importante señalar que los ítems referentes a la variable multiculturalidad fueron tomados, de la tesis de Hano y Porteles titulada Diversidad cultural organizacional: un diagnóstico en empresas petroleras del oriente del país, bajo previa autorización de sus autores. La operacionalización de las variables puede visualizarse de manera completa en el anexo. (Ver Anexo C)

CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS

El presente capítulo contiene tres apartados. En la primera parte se describe y analiza los datos demográficos obtenidos en la muestra, en una segunda parte se realiza un análisis descriptivo de las dimensiones y sub-dimensiones que integran las variables procesos de relaciones industriales, cultura organizacional y multiculturalidad, y por último en una tercera parte se realiza un análisis correlacional para dar respuesta a las preguntas específicas propuestas en la investigación.

1. Análisis de los datos demográficos

En el análisis demográfico se tomó en consideración cinco aspectos importantes de la persona encuestada: sexo, edad, nivel educativo, estado civil y lugar de nacimiento. Todo ello con la intención de realizar el análisis pertinente de la población en estudio.

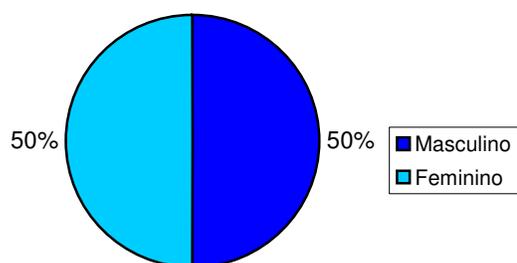


Gráfico N° 1: Distribución por Sexo

Para la dimensión *sexo*, se puede observar (ver gráfico N° 1) que la muestra se encuentra dividida proporcionalmente. El 50% de las personas encuestadas son hombres y el 50% restante está conformado por mujeres; todos ellos en cargos de

supervisión, gerencia media y alta gerencia. Es importante destacar que al seleccionar la muestra se realizó un muestreo aleatorio simple, la obtención de estos datos no es intencionada, la población fue estudiada tal cual se presenta en la realidad.

Con respecto a la dimensión *edad*, en el gráfico N° 2, se puede observar que la mayor proporción se encuentra ubicada entre la segunda categoría de respuesta, representada por las personas con edades comprendidas entre 26 y 35 años, obteniendo un porcentaje de 43,62%. La segunda proporción está representada por las personas que tienen entre 36 y 45 años de edad. También se observa un 18,62 % ubicados entre edades de 18 a 25 años. El resto corresponde a las personas que tienen entre 46 y 55 años.

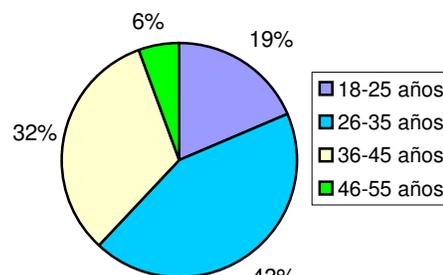


Gráfico N° 2 : Distribución por edad

A partir de estos datos se puede inferir que para las posiciones supervisorias y gerenciales en las empresas estudiadas, la mayoría de los empleados son jóvenes con edades entre 26 y 45 años; son pocos los empleados que exceden los 55 años de edad.

Para la dimensión *nivel educativo* se puede observar que el 69,44 % de los cargos son ocupados por profesionales universitarios sin especialización, mientras el 20,37 % sí. El resto de los empleados cuenta con un nivel técnico, obteniendo un porcentaje muy bajo de 9,26%. Por último, menos del 1% de la población cuenta con un nivel de bachillerato (Ver gráfico N° 3)

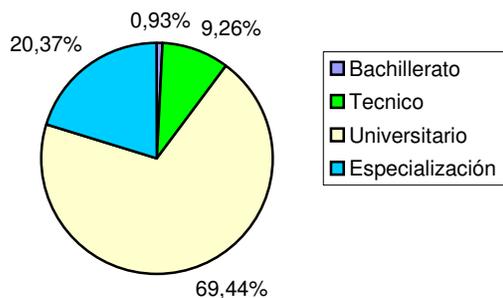


Gráfico N° 3: Distribución por nivel educativo

En cuanto al *estado civil*, la muestra se encuentra dividida en dos categorías de respuesta. Prácticamente la mitad de los encuestados son solteros y el resto son personas casadas. En esta muestra, no existen personas divorciadas, concubinos o viudos. (Ver gráfico N° 4)

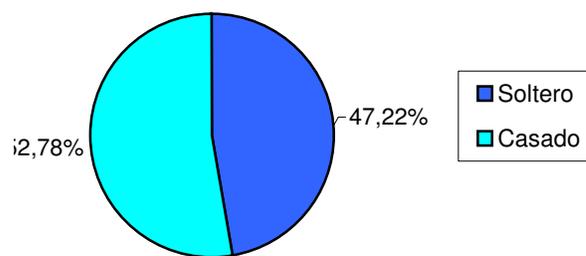


Gráfico N° 4: Distribución por estado civil

Por otra parte, en relación con el *lugar de nacimiento*, se puede observar en el gráfico N° 5, el porcentaje de trabajadores venezolanos y expatriados existentes en la totalidad de la muestra. Es posible notar que aproximadamente el 77% de la muestra corresponde a trabajadores nacidos en Venezuela y el 23% restante corresponde a trabajadores nacidos en el exterior del país.

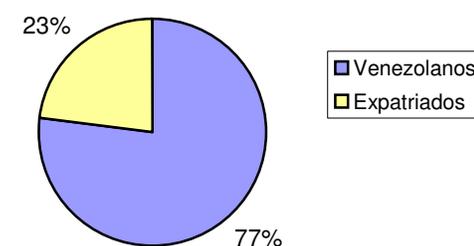


Gráfico N° 5 : Distribución por lugar de nacimiento

1. Análisis Descriptivo: Frecuencias

Para medir el grado de presencia de las variables estudiadas se procedió a realizar un análisis descriptivo, calculando con el software SPSS las frecuencias para cada dimensión y sub-dimensión de las variables en estudio.

En este caso solo se tomaron en consideración aquellos índices que poseen mayor significación para el estudio. Para mayor detalle ver cuadro de resumen de frecuencias por ítems, anexo N° I

2.1. Variable procesos de relaciones industriales

Se realizó un análisis de cada dimensión de la variable señalada, así como de las sub-dimensiones que la conforman.

2.1.1. Dimensión captación y selección

2.1.1.1. Sub-dimensión requerimiento del puesto

El gráfico N° 6 presenta los valores obtenidos para la sub-dimensión requerimientos del puesto.

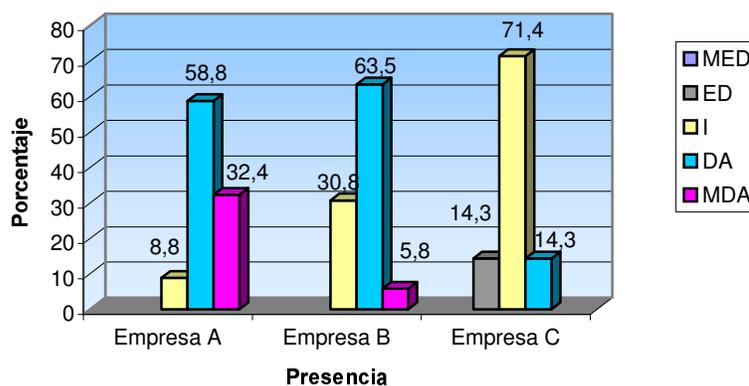


Gráfico N° 6: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión requerimientos del puesto

Como puede observarse en el gráfico, las personas encuestadas en la empresa A y B, mostraron preferencia por la opción de respuesta *De acuerdo (DA)*, con un porcentaje de 58.8% y 63.5%, respectivamente. Ello permite afirmar que en promedio los trabajadores de estas empresas consideran que durante el proceso de captación y selección, se toman en cuenta los requerimientos del puesto: las competencias, los conocimientos, las responsabilidades, las funciones y las condiciones laborales.

Por el contrario, para la empresa C la respuesta predominante se encuentra ubicada en la categoría *Indeciso (I)*, con un valor de 71,4%. En este caso, siete de cada diez empleados aproximadamente presentan una actitud neutral, sin preferencia alguna, hacia las prácticas

ejercidas por la empresa con respecto a los requerimientos del puesto vacante. Ello se deba quizás a la falta de información sobre el proceso de captación y selección del personal.

2.1.1.2. Sub-dimensión perfil del individuo

El Gráfico N° 7, refleja los datos obtenidos en cada una de las empresas en la sub-dimensión perfil del individuo.

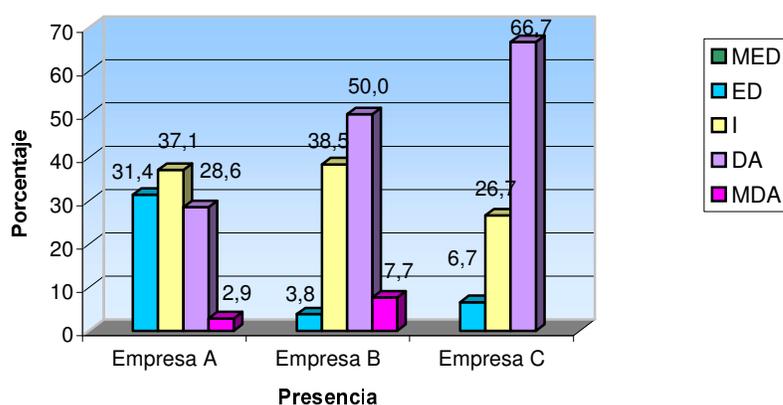


Gráfico N° 7: Frecuencias sub-dimensión perfil del individuo

La empresa A, presenta una distribución de respuesta un tanto dispersa, con ponderaciones similares. La categoría de respuesta con mayor porcentaje se encuentra representada por la opción *Indeciso (I)*, con un valor de 37.1%. Ello permite afirmar que cuatro de cada diez empleados poseen una actitud neutral o imparcial ante las políticas desarrolladas por la empresa y sus consideraciones sobre el perfil del individuo a ocupar el cargo vacante. Sin embargo, es importante señalar que la segunda opción de respuesta con una puntuación considerable y muy similar a la anterior (31.4%), fue la categoría *En Desacuerdo (ED)*, expresando que tres de cada diez trabajadores presentan una actitud desfavorable ante las prácticas ejecutadas por la empresa con respecto al perfil del candidato potencial.

Por el contrario, las personas encuestadas en las empresas B y C, reflejan una actitud favorable ante las consideraciones hechas por la empresa sobre el perfil del individuo a ocupar el cargo vacante. En la empresa B, el 50% de los empleados están de acuerdo con la actitud tomada por la organización, mientras que en la empresa C el porcentaje es un poco más elevado (66.7%), inclinándose de igual forma por la misma categoría.

2.1.1.3. Sub-dimensión captación interna

El gráfico N° 8, presenta los valores obtenidos en la sub-dimensión captación interna

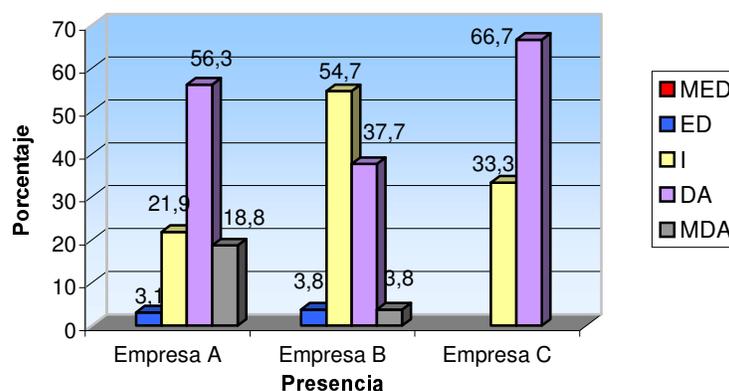


Gráfico N° 8: Frecuencias sub-dimensión captación interna

Las empresas A y C, presentan porcentajes de respuesta similares para esta sub-dimensión, con ponderaciones de 56.3% y 66.7 %, respectivamente, inclinándose por la opción *De Acuerdo (DA)*. Estos trabajadores, en promedio, consideran que la empresa realiza captación interna para cubrir algún puesto vacante dentro de la estructura organizacional, ya sea a través de promociones, ascensos o programas de desarrollo personal.

Por otra parte, la empresa B, difiere de las dos empresas anteriores. En este caso la respuesta con mayor porcentaje fue la categoría *Indeciso (I)*, con un índice de 54.7 %. Para esta empresa los trabajadores presentaron una actitud neutral, imparcial o de incertidumbre ante las políticas desarrolladas por la organización, en materia de captación interna. Ello se deba tal vez a la falta de información sobre los procesos que se llevan a cabo en la selección del personal.

2.1.1.4. Sub-dimensión captación externa

El gráfico N° 9, presenta los valores obtenidos para la sub-dimensión captación externa.

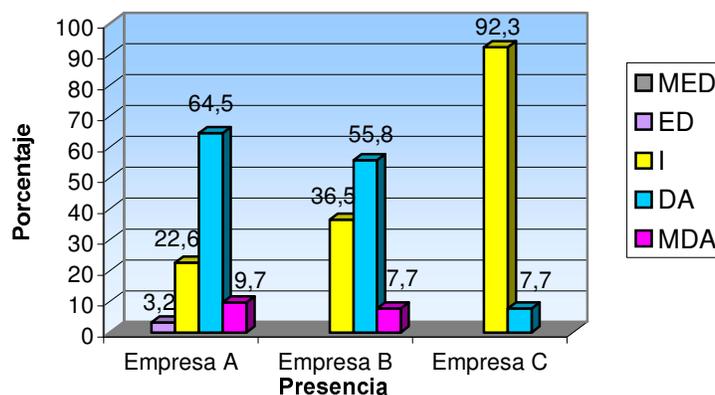


Gráfico N° 9: Frecuencias sub-dimensión captación externa

En este caso, los empleados de las empresas A y B, presentan una actitud favorable ante la captación externa que se desarrolla durante el proceso de selección, con una ponderación de 64.5 % y 55.8 %, respectivamente. Estos empleados consideran que la empresa realiza captación externa para cubrir cargos vacantes, ya sea a través de recomendaciones de empleados, contacto con universidades, sindicatos, solicitudes espontáneas, entre otras.

Si observamos los datos arrojados por el gráfico N° 8 y el gráfico N° 9, se puede observar que la empresa A refleja ponderaciones similares para ambos tipos de captación. Estos trabajadores consideran que la organización toma en cuenta la captación interna y externa durante el proceso de selección del personal. Por el contrario, los trabajadores de la empresa B se inclinan mayormente hacia los procesos de reclutamiento externo, y se muestran indecisos o imparciales ante los métodos de captación interna.

Por último, en la empresa C la opción de respuesta con mayor ponderación fue la categoría *Indeciso (I)*, con una puntuación de 92.3%. Para esta empresa nueve de cada diez empleados reflejan una actitud neutral o de incertidumbre ante los procesos de captación externa, en contraposición con los datos obtenidos para la sub-dimensión anterior, donde se favorece considerablemente el tipo de reclutamiento interno.

2.1.1.5. Sub-dimensión selección de personal

Como podemos observar en el gráfico N° 10, se presentan los datos obtenidos para la sub-dimensión selección de personal.

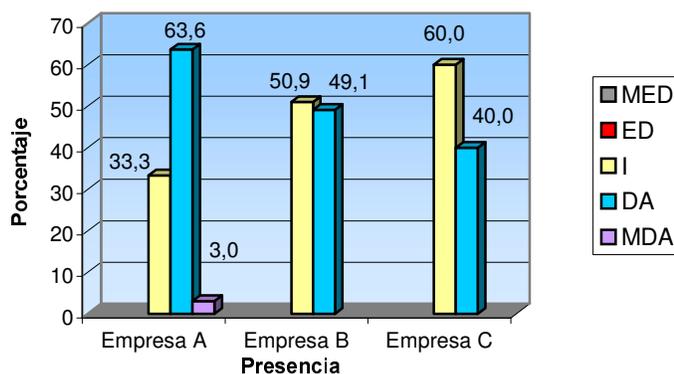


Gráfico N° 10: Frecuencias sub-dimensión selección de personal

Los trabajadores de la empresa A, reflejan una actitud favorable ante los indicadores que se toman en cuenta durante la selección del candidato potencial a ocupar el cargo vacante, pues la opción de respuesta con mayor ponderación fue la categoría *De Acuerdo (DA)*.

Para la empresa B, el panorama es totalmente distinto. En esta empresa se obtuvieron valores similares para las categorías de respuesta *Indeciso (I)* y *De Acuerdo (DA)*, lo cual permite inferir que aproximadamente la mitad de los encuestados (50.9 %) consideran que la empresa toma en cuenta los indicadores de selección, tales como los resultados de las pruebas psicométricas, las entrevistas, entre otros, a la hora de cubrir un cargo vacante. Mientras que la otra mitad de la muestra (49.1%) no se encuentra de acuerdo con esta opción, presentan una actitud neutral o de incertidumbre ante los procesos que se llevan a cabo en materia de selección.

Por otra parte, los empleados de la empresa C al igual que en la empresa B, presentaron una posición imparcial o de incertidumbre en esta sub-dimensión. El 60% de las respuestas estuvo vinculado a la opción *Indeciso (I)*

2.1.2. Dimensión compensación

2.1.2.1. Sub-dimensión financiera directa

El gráfico N° 11 refleja los valores obtenidos para la sub-dimensión financiera directa

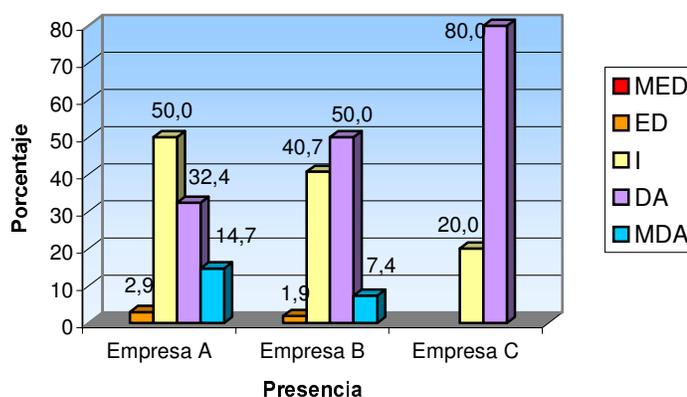


Gráfico N° 11: Frecuencias sub-dimensión financiera directa

En la empresa A, la opción de respuesta con un mayor porcentaje fue la categoría *Indeciso (I)*, con una ponderación de 50 %. En esta empresa aproximadamente la mitad de los trabajadores presentan una actitud neutral ante los reconocimientos financieros directos otorgados por la empresa. La segunda opción de respuesta se ubica en una categoría *De Acuerdo (DA)*, donde el 32.4% de las personas encuestadas expresan una actitud favorable ante este tipo de compensación.

Por el contrario, en la empresa B, cinco de cada diez trabajadores consideran que la empresa otorga reconocimientos de este tipo a sus empleados. Mientras el 40.7% de los mismos muestran una actitud imparcial ante las compensaciones financieras directas

En los datos obtenidos para la empresa C, es notable que el 80% de los trabajadores se inclinan por la opción de respuesta *De Acuerdo (DA)*, lo que permite inferir que aproximadamente ocho de cada diez empleados afirman que la empresa otorga

compensaciones financieras directas tales como, pago por prima, bonos, comisiones, por rendimientos, sueldos, entre otros.

2.1.2.2. Sub-dimensión financiera indirecta

En el gráfico N° 12 se presentan los valores obtenidos para la sub-dimensión financiera indirecta.

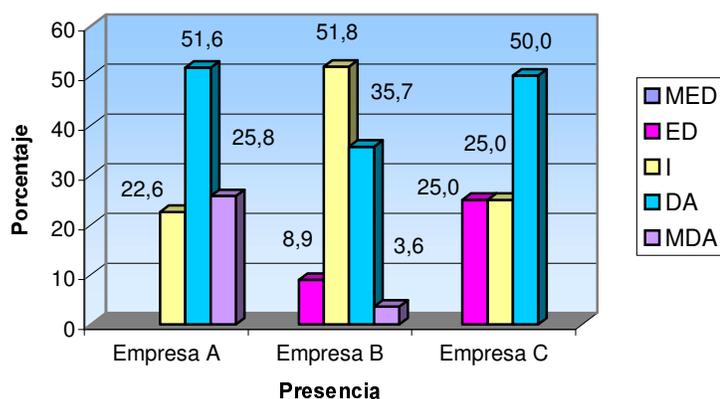


Gráfico N° 12: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión financiera indirecta

Para las empresas A y C es posible notar que la categoría de respuesta con mayor porcentaje es *De Acuerdo (DA)* con 51,6% y 50%, respectivamente. Aproximadamente la mitad de las personas encuestadas consideran que la empresa otorga compensaciones financieras indirectas, tales como pagos por tiempo de no trabajado, programas de protección, servicios, y donaciones a los empleados. Por el contrario, los trabajadores de la empresa B en un similar porcentaje (51,9%) se muestran indecisos ante la posición que toma la empresa en cuanto a este tipo de retribuciones. Muestran una actitud imparcial o de incertidumbre, por ello no se inclinan hacia una categoría de respuesta específica.

2.1.3. Dimensión desarrollo de recursos humanos

2.1.3.1. Sub-dimensión comportamiento y desarrollo organizacional

En el gráfico N° 13 se muestran los datos arrojados para la sub-dimensión comportamiento y desarrollo organizacional.

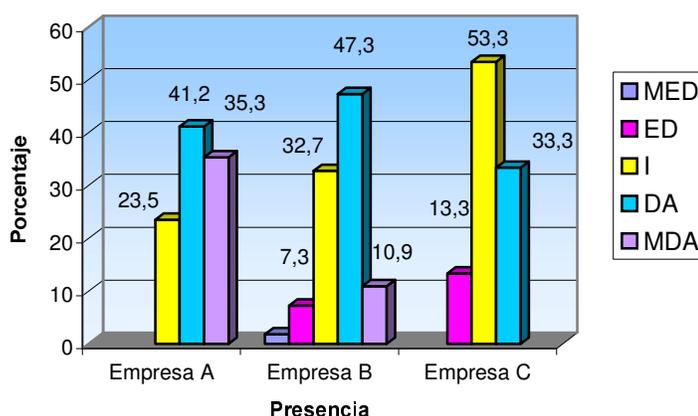


Gráfico N° 13: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión comportamiento y desarrollo organizacional

Se puede resaltar que los datos obtenidos para la empresa A y B son muy similares, aunque un poco más dispersos en la empresa B. Es posible observar que la mayoría de las respuestas se ubican en la categoría *De Acuerdo (DA)* con un porcentaje de 41.2% y 47.3%. Lo cual permite inferir que los trabajadores de ambas empresas consideran que en su organización se realizan prácticas para el desarrollo del recurso humano, muestran la importancia otorgada a la realización de pronósticos de necesidades de adiestramiento y planes de carrera a los miembros de su organización para potenciar y desarrollar su capital humano.

Por el contrario para la empresa C, la respuesta predominante se ubica en una categoría *Indeciso (I)* con un porcentaje de 53.3%, lo cual permite afirmar que aproximadamente la mitad de sus trabajadores se muestran neutrales y no sienten preferencia por ninguna categoría de respuesta en particular.

2.2. Variable cultura organizacional

En segundo lugar, se realizó un análisis de frecuencias por empresa de cada sub-dimensión de la variable cultura organizacional.

2.2.1. Dimensión valores

En el Gráfico N° 14 es posible notar los datos obtenidos para la dimensión valores.

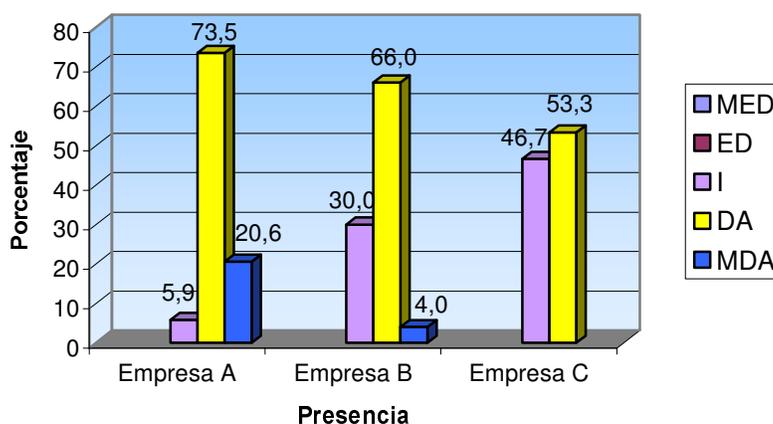


Gráfico N° 14: Frecuencias sub-dimensión valores

Los datos arrojados para la empresa A, B y C son muy similares. Como puede observarse en el gráfico, el mayor porcentaje de respuestas se ubican en la categoría *De Acuerdo (DA)*. Gran parte de las personas que laboran en las tres empresas involucradas en el estudio consideran que los valores tomados en la presente investigación son compartidos por sus miembros.

De manera detallada se puede notar que en la empresa A y B existe el mayor número de porcentaje con valores de 73.5% y 66.0%, lo que indica que aproximadamente siete de cada diez de los trabajadores de dichas empresas opinan que se comparten los valores operacionalizados.

Mientras para el caso de la empresa C las respuestas se dividen de manera más o menos proporcionada en las categorías de *De Acuerdo (DA)* e *Indeciso (I)*, con un porcentaje de 53.3% y 46.7%, lo que permite inferir que la población de dicha empresa se encuentra repartida en dos grupos. Uno, de acuerdo con los valores considerados y compartidos, y otro imparcial a estos mismo valores.

En general se puede concluir, que los trabajadores de las tres empresas, consideran que existe un sistema de valores en su organización, donde prevalece la integridad, la equidad, la resolución al conflicto, la tolerancia al riesgo, la cooperación, la innovación y la creatividad, cada uno de ellos con un grado de presencia distinto.

2.2.2. Dimensión rituales

2.2.2.1. Sub-dimensión rituales de trabajo

El gráfico N° 15, presenta los valores obtenidos para la sub-dimensión rituales de trabajo.

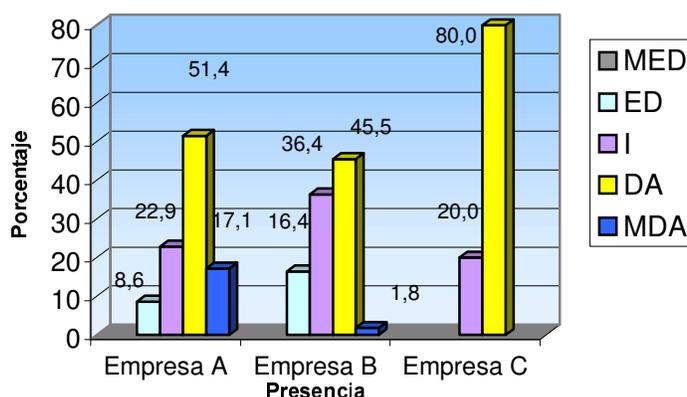


Gráfico N° 15: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión rituales de trabajo

En el gráfico, se puede observar que para las empresas A, B y C, el porcentaje mayor se ubica en la categoría *Indeciso (I)* con una ponderación de 51.4%, 45.5% y 80%, respectivamente.

Los datos obtenidos para cada empresa permiten inferir que la población no cuenta con información referente a los rituales de trabajo, es por ello que no se puede ubicar en una categoría en particular. Esta falta de conocimiento o comunicación genera que no sea posible identificar si la organización cuenta con un grupo de trabajo por funciones, por outputs o pertenece a un modelo híbrido de trabajo.

2.2.2.2. Sub-dimensión rituales de reconocimiento

El gráfico N° 16 presenta los valores obtenidos para la sub-dimensión rituales de reconocimiento

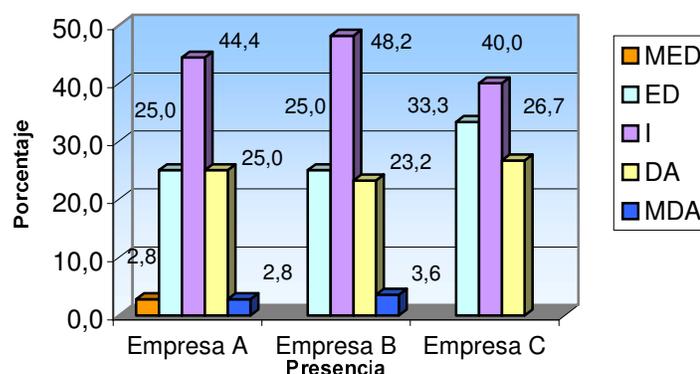


Gráfico N°16 : Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión rituales de reconocimiento

Las tres empresas presentaron porcentajes inclinados hacia la opción de preferencia *De Acuerdo (DA)*, con valores de 44.4%, 48.2% y 40%, respectivamente. Para estos trabajadores los reconocimientos sociales son los más considerados por cada empresa. Debemos recordar que para efectos de nuestra investigación los ítems relacionados con los indicadores de reconocimientos sociales fueron codificados de una forma positiva, dentro de la cual la opción *Muy de Acuerdo (MDA)*, representaba el valor numérico cinco y la opción *Muy En Desacuerdo (MED)* el valor uno, las otras opciones de respuesta presentaron valores intermedios dentro de esta escala.

2.2.3. Dimensión comunicación

2.2.3.1. Sub-dimensión formas de comunicación

En el gráfico N° 17, se reflejan los valores obtenidos para las sub-dimensión formas de comunicación

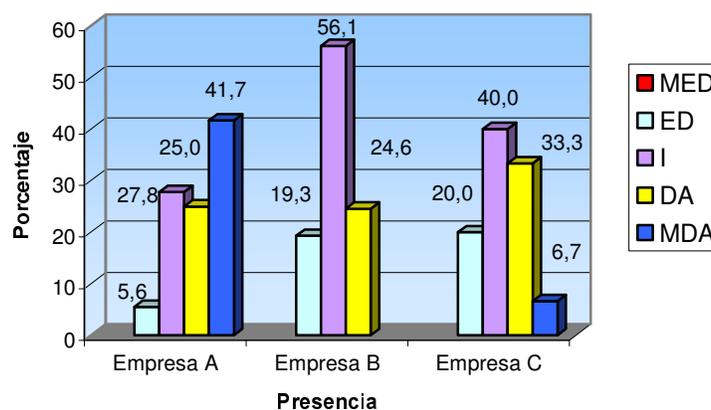


Gráfico N° 17: Frecuencias dimensión comunicación

Analizando las tres empresas, es posible notar que la empresa A es aquella que muestra mayor porcentaje para la categoría de respuesta *Muy De Acuerdo (MDA)* y *De Acuerdo (DA)* con valores de 41.7 % y 24%, respectivamente. De acuerdo a la codificación asignada a los ítems del instrumento de recolección de datos, esto permite inferir que gran parte de los trabajadores consideran que la comunicación predominante en la organización es de tipo formal. Mientras que la opinión de los restantes trabajadores se encuentra repartida entre una posición indecisa o de incertidumbre, y una actitud favorable hacia la comunicación de tipo informal

Por el contrario para la empresa B y C, los datos obtenidos se ubican en la categoría de respuesta *Indeciso (I)* con un valor de 56.1% y 40%, respectivamente. Los empleados muestran una actitud imparcial, no manifiestan preferencia por ninguna una categoría de respuesta, por ello no definen su opinión ante el tipo de comunicación presente. A pesar de esto es posible denotar, que como segunda alternativa de respuesta se inclinan hacia la categoría *De Acuerdo (DA)* con un porcentaje menor de 24.6% y 33.3%. Estos porcentajes

representan un peso importante y definen en cierta forma la inclinación de los trabajadores hacia un tipo de comunicación formal.

2.3. Variable multiculturalidad

2.3.1. Dimensión Orientación de Tiempo y Espacio

2.3.1.1. Sub-dimensión tiempo

En el Gráfico N° 18 se muestran los datos obtenidos para sub-dimensión tiempo.

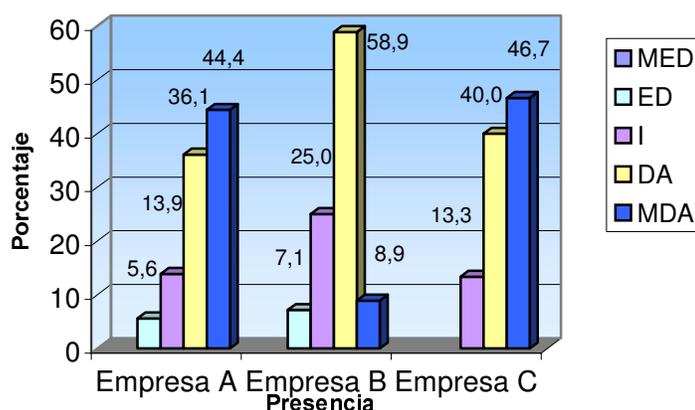


Gráfico N° 18 : Análisis decriptivo: frecuencias sub-dimensión tiempo

Los datos obtenidos para las tres empresas, tal como se puede observar en el gráfico N° 18, indican que los porcentajes más altos de respuesta se ubican en las categorías *Muy De Acuerdo (MDA)* y *De Acuerdo(DA)*. Debemos tomar en cuenta que para esta dimensión se realizó una codificación para cada uno de los indicadores. Los ítems referentes al tipo de tiempo policrónico estuvieron redactados de forma positiva, denotando una escala descendente donde el valor con mayor puntaje estuvo representado por la opción *Muy De Acuerdo (MDA)* y el más bajo por la opción *Muy en Desacuerdo (MED)*. Para el tipo de tiempo monocrónico el procedimiento fue inverso y se llevo a cabo una codificación negativa.

En este caso, en las tres empresas los empleados favorecieron el tipo de tiempo policrónico, con lo cual más del 50 % de los trabajadores presentan la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo.

2.3.1.2. Sub-dimensión espacio

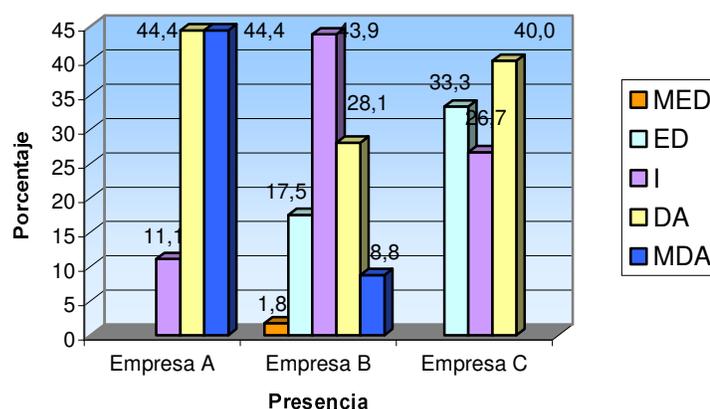


Gráfico N° 19: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión espacio

Para la empresa A, la categoría de respuesta con mayor porcentaje se encuentra ubicada en los rangos *Muy De Acuerdo (MDA)* y *De Acuerdo (DA)*, con una ponderación de 44.4% para cada una.

Para la empresa C, el caso es similar, la opción con mayor puntaje es la vinculada a la categoría de respuesta *De Acuerdo (DA)*

En esta sub-dimensión se realizó la codificación respectiva para cada indicador. Los ítems del tipo de espacio íntimo-personal fueron redactados de forma positiva, mientras que los ítems referentes al espacio social-público, siguieron una redacción negativa.

Los datos obtenidos reflejan que la mayoría de los trabajadores de estas dos empresas, llevan relaciones interpersonales dentro de la empresa, bajo una distancia íntima-personal, permitiendo el contacto con las demás personas.

Por el contrario para la empresa B, puede notarse que el 43.9% de las respuestas se ubican en una categoría de respuesta *Indeciso (I)*. Lo cual indica que cuatro de cada diez empleados muestran una actitud neutral o imparcial ante el manejo de la distancia o el espacio. Mientras un 28.1%, es decir tres de esos diez empleados muestran preferencia por el manejo del espacio intimo- personal.

2.3.2. Dimensión Comportamiento Competitivo vs. Comportamiento Cooperativo

2.3.2.1. Sub-dimensión conducta de ayuda.

En el Gráfico N° 20 se muestran los datos obtenidos para sub-dimensión conducta de ayuda.

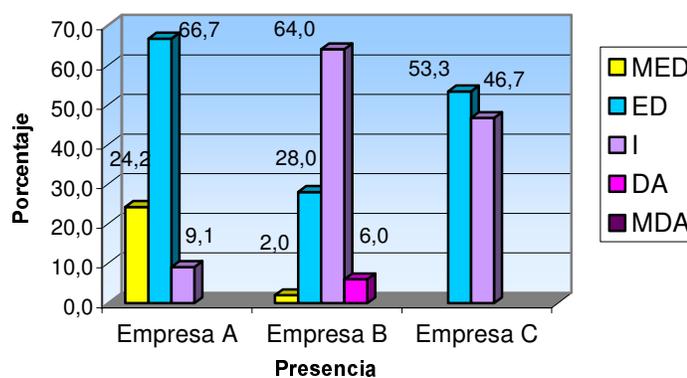


Gráfico N° 20: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión conducta de ayuda

Para las empresas A, B y C se puede notar que el mayor porcentaje de respuesta se ubica en la categoría *Indeciso (I)* y *En Desacuerdo (ED)*, afirmando según la codificación asignada a los ítems del instrumento de recolección de datos, que el tipo de comportamiento cooperativo en el lugar de trabajo, es el predominante en estas organizaciones.

Específicamente la empresa A se inclina hacia la categoría de respuesta *En Desacuerdo (ED)*, con una ponderación de 66.7%, lo que permite inferir que aproximadamente siete de cada diez empleados consideran que en la empresa predomina la conducta de ayuda entre los miembros que la conforman.

Por otra parte, los datos obtenidos para la empresa B, muestran el mayor número de respuestas en la categoría *Indeciso (I)*, con un porcentaje de 64%, lo cual indica que sus trabajadores muestran una actitud de indiferencia o de imparcialidad ante el tipo de comportamiento que se adopta en la dinámica laboral. Como segunda categoría de respuesta se inclinan hacia la opción *En Desacuerdo (ED)*, permitiendo de esta forma afirmar que aunque su actitud es imparcial, en una situación dada muestran un comportamiento cooperativo para la realización del trabajo.

Por último, para la empresa C, el 53.3% de las personas encuestadas sienten preferencia por la categoría de respuesta *En Desacuerdo (ED)*, indicando la presencia de un tipo de conducta de ayuda en el trabajo.

2.3.2.2. Sub-dimensión conducta defensiva

En el Gráfico N° 21 se puede observar las frecuencias obtenidas para la sub-dimensión conducta defensiva.

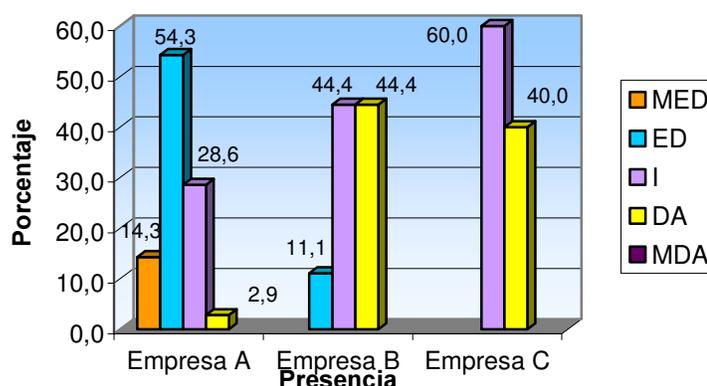


Gráfico N° 21 : Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión conducta defensiva

Para la empresa A el mayor porcentaje se encuentra ubicado en la categoría *En Desacuerdo (ED)* con una ponderación de 54.3%, lo cual indica que la mayoría de los empleados de esta empresa no se inclinan hacia una conducta defensiva en el trabajo.

En relación a los datos obtenidos para la empresa B, se observa un porcentaje de 44.4% para las categorías de respuesta de *De Acuerdo (DA)* e *Indeciso (I)*. Para la empresa C, se puede observar que un 60% de los encuestados se inclinan hacia la categoría *Indeciso (I)* y un 40% hacia la categoría *De Acuerdo (DA)*. Esto permite inferir que la opinión de los trabajadores se encuentra dividida. Algunos de ellos se muestran imparciales ante los tipos de comportamiento existentes en su organización y otros se inclinan hacia el comportamiento defensivo en el trabajo.

2.4. Diferenciación entre trabajadores venezolanos y trabajadores expatriados

Para hacer más enriquecedor el análisis del tiempo, el espacio y la conducta defensiva y de ayuda en la variable multiculturalidad, resulta interesante hacer una diferenciación entre trabajadores venezolanos y trabajadores expatriados.

2.4.1. Sub- dimensión tiempo

El gráfico N° 22, presenta los valores obtenidos para la sub-dimensión tiempo con respecto a los trabajadores expatriados y venezolanos.

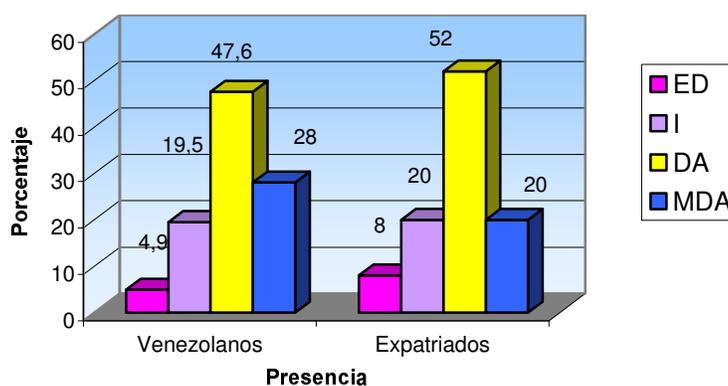


Gráfico N° 22: Análisis descriptivo: frecuencias de la sub-dimensión tiempo para venezolanos y expatriados

2.4.2. Sub-dimensión espacio

Como se puede observar en este gráfico, no existe diferenciación entre los trabajadores venezolanos y los expatriados en cuanto el manejo del tiempo. Se puede notar que para los mismos se presenta un porcentaje de 47.6% y 52%, respectivamente, ubicados en la categoría *De Acuerdo (DA)*, lo cual permite afirmar que los trabajadores venezolanos y los trabajadores expatriados presentan un inclinación hacia el tipo de tiempo policrónico.

El grafico N° 23 presenta los valores obtenidos para la sub-dimensión espacio, con respecto a los trabajadores expatriados y venezolanos.

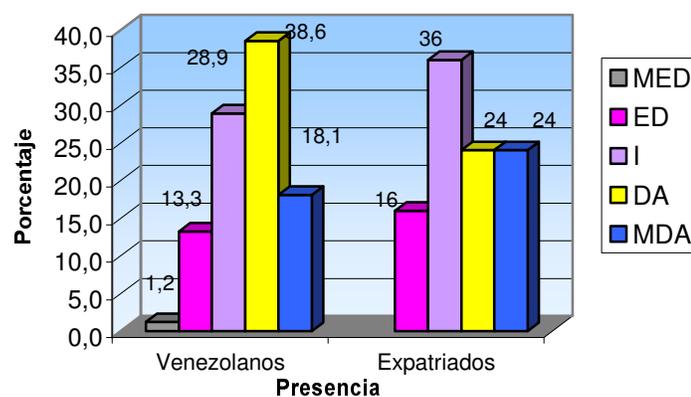


Gráfico N° 23: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión espacio entre venezolanos y expatriados

En este, se puede observar que no existe diferenciación entre las categorías de respuestas seleccionadas por los trabajadores expatriados y los trabajadores venezolanos. Las opciones en ambos casos, se inclinaron hacia las categorías *De Acuerdo (DA)* y *Muy De Acuerdo (MDA)*, favoreciendo de esta forma al tipo de distancia intimo- personal.

2.4.3. Sub- dimensión conducta de ayuda

En el gráfico N° 24 se puede ver los datos obtenidos en la sub-dimensión conducta de ayuda para los trabajadores venezolanos y los trabajadores expatriados.

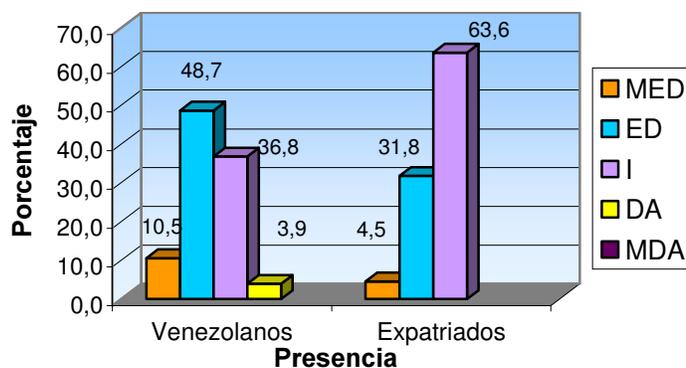


Gráfico N° 24: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión conducta de ayuda entre venezolanos y expatriados

Es posible ver que no existe gran diferenciación entre la categoría de respuestas seleccionadas por los trabajadores locales y los trabajadores expatriados.

El 48.7% de las respuestas de los trabajadores venezolanos se ubican en categoría *En Desacuerdo (ED)*. Tal ponderación nos ayuda a concluir que los trabajadores venezolanos muestran una actitud de ayuda entre los miembros de su organización para la realización del trabajo.

Para los expatriados el mayor porcentaje de preferencia se encuentra en la categoría *Indeciso (I)* con una ponderación de 63.6%, los trabajadores expatriados muestran una actitud individualista en el trabajo. No obstante, un 31.6% de las respuestas se inclinan a una categoría *En Desacuerdo (ED)*, permitiendo inferir que parte de los expatriados que conforman la población muestran un comportamiento de ayuda ante una situación dada.

2.4.4. Sub-dimensión conducta defensiva

En el gráfico N° 25 es posible observar los datos arrojados para la sub-dimensión conducta defensiva en los trabajadores venezolanos y los trabajadores expatriados.

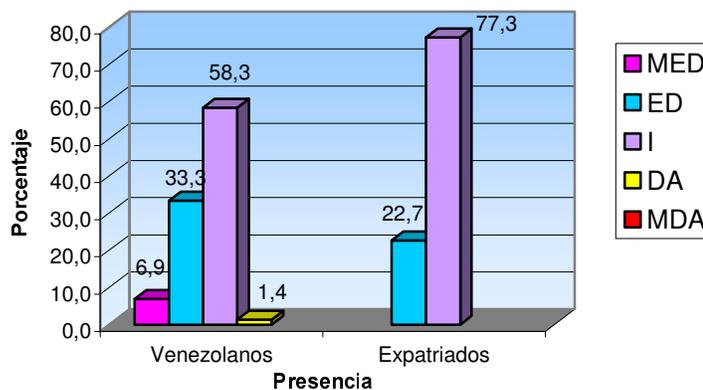


Gráfico Nº 25: Análisis descriptivo: frecuencias sub-dimensión conducta defensiva entre venezolanos y expatriados

En esta dimensión se puede notar que el mayor porcentaje para ambos trabajadores se encuentra ubicado en la categoría *En Desacuerdo (ED)* e *Indeciso (I)* con un porcentaje para los venezolanos de 33,3% y 58,3%, y para los expatriados de 22,7% y 77,3% respectivamente.

Para los trabajadores venezolanos son más diversas las categorías de respuestas seleccionadas, sin embargo no existe gran diferenciación en las preferencias de los trabajadores locales y los expatriados en cuanto al comportamiento competitivo en el trabajo.

Los trabajadores venezolanos y los trabajadores expatriados se muestran indiferentes o imparciales ante la existencia de un comportamiento defensivo entre los miembros de la organización. Aproximadamente seis de cada diez trabajadores venezolanos y ocho de cada diez trabajadores expatriados se inclinan por la categoría de respuesta *Indeciso (I)*. A pesar de esto la segunda de opción de respuesta para ambos se ubica en la categoría *En Desacuerdo (ED)*, lo cual permite afirmar que ante una situación dada los trabajadores independientemente de su nacionalidad muestran una actitud de ayuda, indicando que prevalece un comportamiento cooperativo ante un comportamiento de tipo competitivo.

3. Análisis descriptivo: Media y desviación estándar

A través del programa SPSS se realizó el análisis estadístico de los datos. En este caso, se realizó un análisis descriptivo de las dimensiones de cada variable, con la intención de analizar la categoría de respuesta que más se repite para cada una e identificar el grado de dispersión de los datos.

3.1. Variable procesos de relaciones industriales

3.1.1. Dimensión captación y selección de personal

En la dimensión captación y selección de personal perteneciente a la variable procesos de relaciones industriales se puede observar en la tabla N° 2, que existe un alto nivel de dispersión de los datos, lo que quiere decir que los individuos que conforman la muestra no se inclinan por una categoría única de respuesta, sino que presentan una variedad de opiniones con respecto a las prácticas ejercidas en esta dimensión.

A pesar de esto se puede resaltar que en las tres empresas involucradas en el estudio las respuestas se ubican en su mayoría en la categoría *De Acuerdo (DA)*, lo cual nos permite inferir que estas organizaciones toman en consideración en dicho proceso requerimientos de acuerdo al puesto vacante, el perfil del individuo deseado para dicho puesto, métodos diversos de reclutamiento interno y reclutamiento externo de personal , y criterios y procedimientos específicos para seleccionar al personal a ingresar a la organización.

De manera detallada podemos notar que los trabajadores de la empresa A muestran una actitud de incertidumbre ante las consideraciones tomadas en relación al perfil de individuo deseado para ocupar el cargo vacante y los empleados de la empresa C por los requerimientos necesario para cubrir el cargo vacante.

Tabla N° 2: Media y desviación estandar de la dimensión captación y selección de personal

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Requerimiento del puesto	4,24	0,61	3,75	0,56	3	0,55
Perfil del Individuo	3,03	0,86	3,62	0,69	3,6	0,63
Captación interna	3,91	0,73	3,42	0,63	3,67	0,49
Captación externa	3,81	0,65	3,71	0,61	3,08	0,28
Selección de personal	3,70	0,53	3,49	0,50	3,40	0,51

3.1.2. Dimensión Compensación

Con respecto a la dimensión compensación perteneciente a la variable procesos de relaciones industriales es posible notar en la tabla N° 3, que la dispersión de los datos que se presenta en las empresas A, B y C es alta. Sus valores oscilan entre 0.41 y 0.87, indicando que es probable que las personas encuestadas no hayan tenido respuestas constantes o uniformes para cada ítems.

En relación a la categoría de respuesta predominante se puede resaltar que para la empresa C, el promedio de los encuestados se encuentran indecisos con que la empresa otorga compensaciones financieras directas. Los encuestados no conocen en profundidad las prácticas realizadas por el departamento, es por ello que las respuestas fueron variadas y el promedio obtenido estuvo orientado hacia dicha categoría de respuesta. A diferencia de los trabajadores pertenecientes a las otras dos empresas, quienes reconocen que la empresa otorga compensaciones financieras directas, tales como sueldos y salarios, bonos, primas, etc.; y compensaciones financieras indirectas como servicios y donaciones, pago por tiempo no trabajado, entre otros.

Tabla N° 3: Media y desviación estandar de la dimensión compensación

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Financiera directa	3,59	0,78	3,63	0,65	2,80	0,41
Financiera Indirecta	4,03	0,71	3,34	0,69	3,25	0,87

3.1.3. Dimensión desarrollo de recursos humanos

Se puede observar en la tabla N° 4, que para la dimensión desarrollo de recursos humanos perteneciente a la variable procesos de relaciones industriales, la dispersión es semejante a las dimensiones anteriores. Sus valores nos indican que existe gran variedad de opiniones con respecto a las prácticas ejercidas por las empresas en pro del desarrollo de su personal.

A pesar de la alta dispersión de los datos se puede inferir que los trabajadores de la empresa C se muestran indecisos ante la aplicación de estas prácticas en su organización, esto quizá por falta de conocimiento. Para los trabajadores de las empresas A y B es posible observar que los mismos afirman que se desarrollan en dichas corporaciones programas para detectar las necesidades de adiestramiento en el personal y programar planes de carrera.

Tabla N° 4: Media y desviación estandar de la dimensión desarrollo de recursos humanos

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Desarrollo de recursos humanos	4,12	0,77	3,58	0,85	3,20	0,68

3.2. Variable Cultura Organizacional

3.2.1. Dimensión Valores

En la variable cultura organizacional, específicamente en la dimensión valores se puede ver en la tabla N° 5, que la desviación de los datos es un poco más baja en comparación con las dimensiones de la variable procesos de relaciones industriales, aunque significativa.

En cuanto a la categoría de respuesta predominante para las tres empresas, se destaca la ubicada en el rango *De Acuerdo (DA)*, lo cual nos permite respaldar los resultados obtenidos en el análisis de frecuencias. Los trabajadores de las empresas involucradas en el estudio afirman que los valores tomados en consideración son transmitidos por la alta gerencia y compartidos por la mayoría sus miembros.

Tabla N° 5: Media y desviación estándar de la dimensión valores

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Valores	4,15	0,50	3,53	0,52	3,74	0,53

3.2.2. Dimensión Rituales

En la dimensión rituales perteneciente a la variable cultura organizacional, tal como se ilustra en la tabla N° 6, es posible notar que la dispersión de los datos es muy alta. Con ello se puede afirmar que los trabajadores de las tres empresas presentan preferencias por categorías de respuestas diferentes.

En cuanto a la media es relevante que existe una actitud de indecisión en cuanto al tipo rituales de trabajo que enmarcan a la organización y los rituales de reconocimiento otorgados a sus trabajadores.

Tabla N° 6: Media y desviación estándar de la dimensión rituales

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Rituales de Reconocimiento	3,00	0,86	3,05	0,80	2,93	0,80
Rituales de Trabajo	3,77	0,84	3,33	0,77	3,80	0,41

3.2.3. Dimensión Comunicación

Por último para la variable cultura organizacional, se describe los datos para la dimensión comunicación.

En la tabla N° 7, se puede observar que la dispersión de las respuestas dadas por los trabajadores encuestados es alta, al igual que las dimensiones anteriores.

De manera general los trabajadores de las empresas B y C demuestran una actitud de indecisión ante el tipo de comunicación presente en su organización, mientras que los empleados de la empresa A afirman que el tipo de comunicación predominante es la formal.

Tabla N° 7: Media y desviación estándar de la dimensión comunicación

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Comunicación	4,03	0,97	3,27	0,88	3,05	0,67

3.3. Variable Multiculturalidad

3.3.1. Dimensión Orientación Tiempo y Espacio

Para la variable multiculturalidad en la dimensión orientación tiempo y espacio, de acuerdo a los datos obtenidos en la tabla N° 8, es notable la variación de las respuestas dadas por los trabajadores encuestados. La dispersión de los datos de las tres empresas oscila entre 0.68 y 0.91.

De manera detallada se puede ver que para la empresa A y B , los trabajadores se muestran indiferentes a la orientación del tiempo o la distancia, mientras los empleados de la empresa C se inclinan por un manejo del espacio íntimo-personal.

En relación al manejo del tiempo es posible observar que los empleados de las tres empresas en estudio se orientan hacia el manejo del tiempo de manera policrónica.

Tabla N° 8: Media y desviación estándar de la dimensión orientación tiempo y espacio

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Tiempo	4,33	0,72	3,70	0,74	4,19	0,89
Espacio	3,07	0,88	3,25	0,91	4,33	0,68

3.3.2. Dimensión comportamiento competitivo vs. comportamiento cooperativo

Por último para la dimensión comportamiento cooperativo vs. comportamiento competitivo, en la tabla N° 8, se puede resaltar que las dispersiones de los datos presentan valores altos, indicando variables categorías de respuesta.

De forma específica es posible observar que para la empresa A, el tipo de comportamiento relevante entre los empleados para la ejecución eficiente de su trabajo es la conducta de ayuda. Los trabajadores de la empresa B aunque presentan cierta actitud de indecisión ante el tipo de comportamiento presente en el trabajo, se inclinan por un tipo de comportamiento cooperativo, mientras la empresa muestra mayor inclinación por una conducta defensiva en el ambiente de trabajo.

Tabla N° 8: Media y desviación estándar de la dimensión comportamiento cooperativo vs comportamiento competitivo

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Conducta defensiva	2,20	0,72	3,33	0,67	3,40	0,51
Conducta de ayuda	1,85	0,57	2,74	0,60	2,47	0,52

4. Análisis correlacional de las variables

Para dar respuesta a las preguntas específicas de la presente investigación, se procedió a calcular el coeficiente de correlación para estudios no paramétricos, Spearman's Rho, utilizado en diversos análisis estadísticos. Este coeficiente busca “medir la fuerza de relación lineal entre dos variables, cuando los valores de cada variable están ordenados en rangos de 1 a N” (Weinberg & Goldberg, 1982, p 115).

El coeficiente “rho” es una derivación del coeficiente r de Pearson. La diferencia entre ambos, es que el coeficiente de Pearson es empleado para variables con niveles de intervalo. “sus valores límites van de -1 a +1. una correlación de +1 significa una relación perfecta y positiva o directa entre los rangos; cuando obtenemos -1 indica una correlación perfecta y negativa (o inversa) entre sus rangos. Cuando el rango es cero indica la no existencia de correlación” (Holguin & Hayashi, 1974, p. 215)

A continuación se especifica el coeficiente de correlación obtenido de la cultura organizacional para los procesos de captación y selección de personal, compensación y

desarrollo de recursos humanos, sin ejercer un control sobre la variable multiculturalidad y ejerciendo control sobre la misma.

Para efectos de la investigación, solo se tomará en cuenta aquellos índices que presenten un grado de significación relevante. Los datos que se encuentran identificados con un asterisco (*) representan la correlación existente entre estas variables, a un grado de significación de 0.01, denotando un nivel de confiabilidad de 99%. Por otra parte, los datos que se encuentren señalados con dos asteriscos (**) representan la correlación existente a un nivel de significación de 0.05, con una confiabilidad de 95%.

El grado de confiabilidad presentado para los dos casos se obtiene al restar el número uno (1) y el nivel de significación obtenido, y multiplicarlo posteriormente por cien (100).

4.1. Relación entre la cultura organizacional y el proceso de captación y selección de personal.

En la tabla N° 9 se presentan los valores obtenidos para las correlaciones estudiadas entre el proceso de captación y selección y los rasgos culturales, tomando en consideración el factor de multiculturalidad.

Tabla N° 9 : Matriz de Correlación de los rasgos culturales con el proceso de captación y selección tomando el factor multiculturalidad

		Multiculturalidad	Valores	Rituales	Comunicación	Captación y Selección de personal
Multiculturalidad	Coeficiente de Correlación	1	-0,449**	-0,029	-0,30**	-0,167
Valores	Coeficiente de Correlación	-0,49**	1	0,23*	0,266**	0,329**
Rituales	Coeficiente de Correlación	-0,029	0,23*	1	0,195*	0,154
Comunicación	Coeficiente de Correlación	-0,3003**	0,266**	0,195*	1	0,002
Captación y Selección de personal	Coeficiente de Correlación	-0,167	0,329**	0,154	0,002	1

*La correlación es significativa a un nivel de 0,01

**La correlación es significativa a nivel de 0,05

Al relacionar las variables pertinentes tomando en cuenta la muestra en general, sin clasificarla por empresas, encontramos que existe una correlación significativa entre la variable multiculturalidad y la dimensión valores, con un valor de -0.449 . Esta relación tiene una intensidad media, es negativa e inversamente proporcional. Mientras más aumente la multiculturalidad en la empresa expresada como el grado de diversidad cultural existente, el sistema de valores compartidos será más débil y etéreo. El grado de significación en esta vinculación es de 0.05 , con un nivel de confiabilidad en los datos de 95% , lo cual indica que el 95% de los datos presentes no son obtenidos al azar

La correlación entre la multiculturalidad y la comunicación muestra un valor de -0.30 , expresando una relación inversamente proporcional de baja intensidad. Esto explica que el comportamiento multiculturalidad afecta la comunicación dentro de la organización de forma negativa, en una proporción baja. A medida que aumenta la multiculturalidad entre los miembros de la empresa, la comunicación disminuye en un 30% . Esta correlación corresponde para un nivel de significación de 0.05 , con una confiabilidad de 95% .

En cuanto a la dimensión valores, se puede observar la presencia de una correlación significativa con la dimensión comunicación. El valor obtenido es de 0.266 , indicando una relación directamente proporcional de baja intensidad, lo cual permite denotar que mientras los valores de la organización sean más compartidos y proclamados por los trabajadores de la empresa, mayor será la comunicación entre sus miembros en un $26,6\%$. Estos datos corresponden a un nivel de significación de 0.05 , con una confiabilidad de 95%

La correlación entre los valores y la variable captación y selección de personal también es positiva con un alto nivel de significación de 0.05 . El índice obtenido fue de 0.329 , indicando una relación directamente proporcional baja. Si la organización posee un sistema de valores compartidos por sus trabajadores, estos valores ejercerán cierta influencia, que se visualizará aproximadamente en un 32% en los procesos de captación y selección de personal.

Para la dimensión rituales, se obtuvo una correlación significativa con la dimensión valores. El coeficiente obtenido fue de 0.23, reflejando una relación directamente proporcional, con un nivel de significación de 0.01 y una confiabilidad de 99%. La relación presente es positiva y directa pero a un nivel muy bajo. Los rituales en la organización, ya sean de trabajo o reconocimiento presentan una débil influencia con el sistema de valores de la empresa.

En el caso de la correlación de la dimensión rituales y comunicación, el índice obtenido fue de 0.195, expresando una relación directamente proporcional baja, con un nivel de significación de 0.01 y una confiabilidad 99%. Los valores influye en la comunicación en un 19,5% aproximadamente.

Al observar los datos en general presentes en la tabla N° 9, se puede observar que no existe gran diferencia entre los coeficientes obtenidos para cada correlación. La intensidad entre ellos es media o baja, dependiendo de la correlación analizada. No superan el 50 % de intensidad.

En la tabla N° 10 se presentan los valores obtenidos para las correlaciones estudiadas entre el proceso de captación y selección y los rasgos culturales, manteniendo un control en los datos del factor de multiculturalidad.

Tabla N° 10: Matriz de correlación de los rasgos culturales con el proceso de captación y selección controlando el factor de multiculturalidad

Control Variables		Valores	Rituales	Comunicación	Captación y selección de personal	
Multiculturalidad	Valores	Coeficiente de Correlación	1	0,216	0,259	0,239
	Rituales	Coeficiente de Correlación	0,216	1	0,269	0,032
	Comunicación	Coeficiente de Correlación	0,259	0,269	1	0,013
	Captación y selección de personal	Coeficiente de Correlación	0,239	0,032	0,013	1

Al analizar la matriz, se puede observar que no existen correlaciones significativas entre las variables mencionadas si mantenemos bajo control el factor de multiculturalidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que existe relación entre las dimensiones estudiadas, en una proporción más baja en comparación con los datos obtenidos en la tabla N° 9, donde no se excluyó el factor multiculturalidad.

En este caso las correlaciones con valores más altos son las obtenidas al asociar las dimensiones comunicación y rituales, comunicación y valores, captación y selección y valores, con índices de 0.269, 0.259 y 0.239, respectivamente. La confiabilidad presente es menor del 95%.

4.2. Relación entre la cultura organizacional y el proceso de compensación de personal

En la tabla N° 11 se presentan los valores obtenidos para las correlaciones analizadas entre los rasgos culturales y el proceso de compensación, sin ejercer control alguno sobre el factor multiculturalidad.

Tabla N° 11: Matriz de correlación de los rasgos culturales con el proceso de compensación tomando el factor multiculturalidad

		Multiculturalidad	Valores	Rituales	Comunicación	Compensación
Multiculturalidad	Coefficiente de Correlación	1	-0,449**	-0,029	-0,300**	-0,095
Valores	Coefficiente de Correlación	-0,449**	1	0,230*	0,266**	0,257*
Rituales	Coefficiente de Correlación	-0,029	0,230*	1	0,195*	0,08
Comunicación	Coefficiente de Correlación	-0,300**	0,266**	0,195*	1	0,07
Compensación	Coefficiente de Correlación	-0,095	0,257*	0,08	0,07	1

*La correlación es significativa al nivel de 0.01

**La correlación es significativa al nivel de 0.05

La matriz obtenida es similar a la de la tabla N° 9, pero en este caso se busca reflejar en la última columna las posibles correlaciones significativas entre los procesos de compensación con los valores, rituales, comunicación y multiculturalidad.

Se puede observar que la relación presente entre los valores y la compensación, fue la más significativa con un coeficiente de 0.26. La relación existente es positiva y directamente

proporcional, a un nivel de presencia bajo. Parte del proceso de compensación posee relación con el sistema de valores presente en la organización. Un 26% de estos son influenciados por los valores adoptados en la empresa.

La correlación entre la dimensión compensación con los rituales y comunicación son muy bajos, con índices de 0.08 y 0.07, respectivamente. Esto permite concluir que no existe ningún tipo de relación entre estas dimensiones.

La tabla N° 12, refleja los valores obtenidos para las correlaciones entre los rasgos culturales y los procesos de compensación, al mantener un control absoluto sobre el factor de multiculturalidad.

Con respecto a la variable multiculturalidad y los procesos de compensación, la correlación es inversamente proporcional a una intensidad mínima, con un coeficiente de -0.095

Tabla N° 12 : Matriz de correlación de los rasgos culturales con el proceso de compensación controlando el factor de multiculturalidad

Control Variables		Valores	Rituales	Comunicación	Compensación	
Multiculturalidad	Valores	Coeficiente de Correlación	1	0,169	0,218	0,18
	Rituales	Coeficiente de Correlación	0,169	1	0,378	0,033
	Comunicación	Coeficiente de Correlación	0,218	0,378	1	0,119
	Compensación	Coeficiente de Correlación	0,18	0,033	0,119	1

Para estos datos no existen correlaciones significativas a un nivel de 0.01 y 0.05, indicando que parte de los resultados encontrados corresponden a correlaciones con baja intensidad. En la dimensión valores, es donde se evidencia mayor diferencia entre los datos obtenidos controlando el factor multiculturalidad y sin controlarlo. Su alpha de correlación pasa de un valor de 0.257 a un valor de 0.18.

Al igual que en la tabla N° 10, el elemento de multiculturalidad podría ser uno de los factores que ocasiona la obtención de estas correlaciones. Los coeficientes en general son muy

bajos, su intensidad no es suficiente como para indicar una asociación significativa entre las dimensiones valores, rituales, comunicación y compensación.

4.3. Relación entre la cultura organizacional y el proceso desarrollo de recursos humanos

La tabla N° 13 presenta los valores obtenidos para las correlaciones entre los rasgos culturales y los procesos de desarrollo de recursos humanos, sin ejercer control sobre el factor de multiculturalidad en los datos.

Tabla N° 13: Matriz de correlación de los rasgos culturales con el proceso de desarrollo de recursos humanos tomando el factor multiculturalidad

		Multiculturalidad	Valores	Rituales	Comunicación	Desarrollo de RH
Multiculturalidad	Coeficiente de Correlación	1	-0,449 **	-0,029	-0,300**	-0,205
Valores	Coeficiente de Correlación	-0,449 **	1	0,23*	0,266**	0,413**
Rituales	Coeficiente de Correlación	-0,029	0,23*	1	0,195*	0,243*
Comunicación	Coeficiente de Correlación	-0,300**	0,266**	0,195*	1	0,153
Desarrollo de RH	Coeficiente de Correlación	-0,205	0,413**	0,243*	0,153	1

*La correlación es significativa al nivel de 0.01

**La correlación es significativa al nivel de 0.05

Entre las correlaciones con mayor impacto encontramos la vinculada a la dimensión valores y la dimensión desarrollo de recursos humanos, con un valor de 0.413 y un nivel de significación de 0.05. La correlación existente en estos datos es positiva y directamente proporcional, con un nivel de intensidad medio, lo cual nos permite inferir que el sistema de valores de la organización influye en cierta forma los procesos vinculados al desarrollo de recursos humanos. Al aumentar la identificación de los miembros con aquellos valores propagados por la cultura organizacional y propiciar al mismo tiempo la incorporación de aquellos que promuevan el desarrollo del personal, mayores serán los índices en la implantación de estos procesos, en una intensidad del 41.3 % aproximadamente.

Por otra parte, también encontramos una correlación significativa entre la dimensión rituales y la dimensión desarrollo de recursos humanos, con un índice de 0.243, a un nivel de 0.01. En este caso, la correlación es igualmente positiva y directamente proporcional, pero en

menor grado. Los procesos de desarrollo de recursos humanos siguen ciertos rituales para su realización.

Al igual que las tablas N° 9 y N° 11, las demás correlaciones entre el desarrollo de recursos humanos y las dimensiones de cultura organizacional, son positivas con baja intensidad, indicando una relación directamente proporcional entre ellas. La confiabilidad de estos datos es baja.

En la tabla N° 14, se presentan los datos obtenidos para las correlaciones entre los rasgos culturales y los procesos de desarrollo de recursos humanos, ejerciendo un control absoluto sobre el factor de multiculturalidad.

La correlación con la variable multiculturalidad es negativa, con un índice de -0.205, expresando una relación de baja intensidad e inversamente proporcional entre los datos.

Tabla N° 14: Matriz de correlación de los rasgos culturales con el proceso de desarrollo de recursos humanos controlando el factor de multiculturalidad

Control Variables		Valores	Rituales	Comunicación	Desarrollo de RH	
Multiculturalidad	Valores	Coeficiente de Correlación	1	0,195	0,21	0,38
	Rituales	Coeficiente de Correlación	0,195	1	0,308	0,177
	Comunicación	Coeficiente de Correlación	0,21	0,308	1	0,11
	Desarrollo de RH	Coeficiente de Correlación	0,38	0,177	0,11	1

En la tabla N° 14 se puede observar que para los valores, rituales y comunicación en el proceso de desarrollo de recursos humanos las correlaciones no varían en gran proporción en cuanto al nivel de intensidad obtenido en la tabla N°13. Las relaciones entre las variables disminuyen, al controlar el factor de multiculturalidad, pero siguen estando presentes

Al mantener un control sobre la diversidad cultural presente en este tipo de organizaciones se ve afectado el nivel de confiabilidad de los datos.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objeto de estudio determinar la relación existente entre las variables cultura organizacional, procesos de relaciones industriales y el factor de multiculturalidad. A través de un análisis estadístico de las frecuencias, medias, desviaciones y correlaciones presentes entre las variables se buscó dar respuesta a la pregunta de investigación y los respectivos objetivos específicos.

Para la variable procesos de relaciones industriales se pueden concluir lo siguiente:

En cuanto a los procesos de captación y selección, se puede indicar que el promedio de los trabajadores consideran que la empresa otorga importancia a las prácticas desarrolladas en la captación y selección del personal, bien sea a través de los requerimientos del puesto, el perfil del individuo, la captación interna y/o externa, y la selección del personal. La ponderación de estos procesos varía dependiendo de la empresa que se analice.

Con respecto a los procesos de compensación, se puede concluir que se otorgan los dos tipos de compensación considerados, financiera directa y financiera indirecta. Solo en el caso de la empresa C, los trabajadores favorecen el tipo de comunicación financiera indirecta y se encuentran indecisos ante las retribuciones financieras directas.

En relación con los procesos de desarrollo de recursos humanos, se puede inferir que en promedio los trabajadores consideran que en la organización se realizan prácticas para el desarrollo de recursos humanos. Se muestra la importancia otorgada a la realización de pronósticos de necesidades de adiestramiento y planes de carrera a los miembros de su organización para potenciar y desarrollar el capital humano.

Para la variable cultura organizacional se pueden concluir los siguientes aspectos:

Los trabajadores de las tres empresas estudiadas consideran que existe un sistema de valores en su organización, donde prevalece la integridad, la equidad, la resolución al conflicto, la tolerancia al riesgo, la cooperación, la innovación y la creatividad, cada uno de ellos con un grado de presencia distinto. No obstante, es importante denotar que algunos de estos valores no se encuentran expresados en su misión y visión de negocio.

En cuanto a los rituales, los trabajadores de las tres empresas no son capaces de identificar la forma como se encuentra dividido el trabajo dentro de cada compañía, su posición es neutral o imparcial ante las clasificaciones identificadas en la operacionalización de la variable. Para los rituales de reconocimiento se obtienen valores ubicados en la categoría *Indeciso (I)*, donde los trabajadores difieren sobre el tipo de reconocimiento otorgado por la empresa, ya sea financiero o social.

En relación con la comunicación, fue posible identificar que el tipo predominante en las tres empresas es de carácter formal. Las cartas, mails y memos son los medios más utilizados para comunicar la información.

Para la variable multiculturalidad se puede concluir lo siguiente:

En cuanto a la orientación tiempo y espacio, se pudo observar que la diferencia entre las respuestas de los trabajadores venezolanos y los trabajadores expatriados no discrepan totalmente. En promedio, para ambos el manejo del tiempo es policrónico, reflejando la capacidad de realizar varias actividades al mismo tiempo. Esto podría deberse a la naturaleza del trabajo y las formas como se desarrolla dentro de la organización. Con respecto al espacio, los dos tipos de trabajadores muestran preferencia por un manejo del espacio íntimo-personal.

En relación con el comportamiento competitivo y el comportamiento cooperativo, se puede observar que los trabajadores en la realización del trabajo no se inclinan hacia un tipo de conducta defensiva. Tanto expatriados como venezolanos, apoyan la presencia de la

conducta de ayuda entre los miembros. Sin embargo, se presenta con mayor intensidad para los trabajadores.

En general, para las tres variables estudiadas, se presentaron valores con altos niveles de dispersión, indicando que existe gran variación entre las opciones de respuesta seleccionadas para cada dimensión.

Para las correlaciones estudiadas se puede concluir lo siguiente:

En cuanto al proceso de captación y selección se pudo observar que existe una relación positiva y directamente proporcional con los valores, los rituales y la comunicación, cada uno de ellos con ponderaciones distintas pero a un nivel de intensidad bajo. La más significativa fue la vinculada a los valores.

Con respecto al proceso de compensación, se pudo observar una débil relación positiva directamente proporcional con los valores presentes en la organización. Para los rituales y comunicación la relación también es directa con un grado de intensidad mínimo, por lo cual no se puede establecer una fuerte influencia entre ellas.

En relación con los procesos de desarrollo de recursos humanos, se pudo observar la existencia de correlaciones con los valores, los rituales y la comunicación. La más significativa al igual que en el proceso de captación y selección fue la vinculada con los valores organizacionales.

En el caso de la multiculturalidad encontramos que los datos correlacionados con los rasgos culturales (valores, rituales y comunicación), reflejaron relaciones negativas e inversas, indicando que a medida que el nivel de multiculturalidad esté presente en la organización, la cultura organizacional se verá afectada de una forma negativa, disminuyendo la identificación de los empleados con los valores organizacionales y ocasionando paralelamente, el mismo efecto para la comunicación y los rituales.

Cada una de las dimensiones que representan los rasgos culturales, guardan correlaciones entre ellas indicando una relación directa y positiva.

En conclusión, se puede afirmar que la correlación entre los rasgos culturales y los procesos de relaciones industriales es directamente proporcional. El nivel de intensidad de los datos obtenidos es muy bajo, denotando un relación débil, aunque positiva. A través del análisis de los indicadores se puede inferir que al aumentar el grado de identificación de los empleados con un sistema de valores se generará una reforma positiva muy leve en la ejecución de los procesos de captación y selección de personal, compensación y desarrollo de recursos humanos.

Es interesante observar que al mantener aislado el factor de multiculturalidad en las correlaciones hechas entre los rasgos culturales y los procesos de relaciones industriales, los coeficientes obtenidos no sean significativos. Esto podría atribuirse a la naturaleza de las organizaciones estudiadas, que por ser empresas multinacionales con casa matriz en otro país y filiales en distintas partes del mundo, presentan entre sus cargos gerenciales a personal extranjero que ejerce de alguna forma, influencia en los procesos que se desarrollan en materia de recursos humanos.

Por último, es importante resaltar que la cultura organizacional no es el único factor que mantiene relación con los procesos de relaciones industriales. Debemos considerar otros factores vinculados a la situación política, económica y social del país donde se encuentra ubicada la organización. Muchas veces las prácticas de recursos humanos dependen de la situación de la empresa, del presupuesto con el que se cuente para abrir cargos nuevos dentro de la estructura organizacional, implementar cursos de adiestramiento y aplicar una nueva escala de salarios para sus empleados. Las directrices tomadas en esta materia, son influencias por el entorno en el que se desenvuelve y por las decisiones adoptadas por la alta gerencia que desarrolla la gestión de la empresa.

Es esencial para las corporaciones multinacionales reducir en lo posible la infiltración de los valores de la

sociedad circundante en sus filiales. Eso no quiere decir que deseen crear contraculturas o inculcar en sus miembros valores contrarios a los de la sociedad que los rodea. Simplemente tratan de crear subculturas adecuadas para mantener valores favorables a las operaciones de la organización y a la realización de sus objetivos.(Abravanel, 1992, p.98).

Las actividades desarrolladas por el departamento de recursos humanos tienen como centro de acción a los empleados que laboran dentro de la organización. En la presente investigación las prácticas ejercidas para el desarrollo, selección y compensación del recurso humano presentó una leve vinculación con los rasgos culturales de la empresa.

La función de recursos humanos dentro del nuevo contexto de cambios y enfoques innovadores, debe estar enfocada a la búsqueda de mejoras para la organización y los miembros que la integran. La intención es utilizar la cultura organizacional como ventaja competitiva dentro del mercado, que busque consolidar las bases de la compañía, y crear al mismo tiempo un alto grado de identificación y compromiso con el trabajo que se realiza y los valores que se desean desarrollar.

CAPÍTULO VII RECOMENDACIONES

En el presente apartado se describen aquellos aspectos relevantes a considerar en la elaboración del instrumento de recolección de datos, en el desarrollo de futuras investigaciones y en las empresas involucradas en el estudio.

1. Con respecto al instrumento de recolección de datos recomendamos

- a) Modificar la escala de likert de cinco categorías a cuatro categorías, eliminando la opción de respuesta intermedia (Indeciso), para así obtener mayor precisión en los datos.
- b) Reducir los ítems en las dimensiones que resultan abundantes con la finalidad de mantener despierto el interés del encuestado y disminuir el error de no respuesta.
- c) Elaborar el instrumento de recolección de datos en diferentes idiomas de acuerdo a las nacionalidades presentes en la muestra.
- d) Administrar el instrumento a todos los departamentos de la organización y no sólo a los niveles supervisorios, gerencia media y alta gerencia.
- e) Complementar el cuestionario de escala de likert con otro método de recolección de datos, como por ejemplo la entrevista.

2. Para el desarrollo de futuras investigaciones

- a) Utilizar la metodología aplicada en este estudio, ya que de esta forma es posible medir el grado de preferencia de la muestra e inferir de manera sencilla las características relevantes de la población en estudio.
- b) Considerar para las variables cultura organizacional, procesos de relaciones industriales y multiculturalidad un mayor número de dimensiones e indicadores y de esta forma involucrar otros factores que influyen en las variables en estudio.

- c) Analizar la variable multiculturalidad tomando en consideración todas las nacionalidades presentes en la población, con la finalidad de obtener mayores especificaciones y establecer diferencias relevantes entre las misma.

3. Para las empresas involucradas en el estudio

- a) Considerar los resultados de esta investigación como un apoyo importante para el diseño de políticas en materia de recursos humanos
- b) Crear una cultura organizacional, en la cual se identifique y aprecie las diferencias culturales presentes en la organización.
- c) Establecer o mejorar los canales de comunicación para que todos los miembros de la organización se encuentren informados sobre las prácticas ejercidas por el departamento o gerencia de recursos humanos.
- d) Crear un ambiente de trabajo enmarcado por un conjunto de valores, un sistema de recompensas financieras y no financieras y un desarrollo del capital humano , con el objetivo de lograr que los trabajadores se identifiquen con la empresa y contribuyan a los objetivos de la organización

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, & Otros (1992). Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- AKL SFEIR, N., & MATA BILBAO, A. (1994). “Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una empresa del sector servicio. Estudio de caso”, trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- ALABAR PINO, Yesmin. “Sin Fecha”. Perspectiva metodológica para el diagnostico de la Cultura Organizacional. Disponible en la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diagcultura.htm>
- ANÓNIMO. (2005). Diversidad Cultural. Disponible en la Web: <http://rehue.csociales.uchile.cl/personales/arecasens/multiculturalidad.htm>.
- BAKER HUGHES. (2005). About Baker Hughes. Consultado el día 25 de Julio de 2005 en la Word Wide Word: <http://www.bakerhughes.com>
- BRIONES, G. (1998). Métodos y Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. México: Editorial Trillas.
- CABALLERO, Ana Laura. (2003). Importancia de la Cultura Organizacional para una Comunicación Eficaz. Disponible en la World Wide Web: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/cultorg.htm>.

- CALHOUN, C., & otros. (2000). Sociología. (7ma. Edición). España: Editorial Mac Graw Hill.
- CEA, María (1998). Metodología cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Madrid: Síntesis, S.A
- CHIAVENATO, I (1994) Administración De Recursos Humanos. (2da Edición). Colombia: Editorial McGraw-Hill
- CONDE HERNÁNDEZ, Raúl. (2002) Corporaciones Multinacionales y el desarrollo económico: la inversión extranjera directa y las condiciones de su eficiencia productiva. Disponible en la World Wide Web: http://mx.geocities.com/gunnm_dream/ied_yproductividad.html.
- CORBETTA, P (2003). Metodología y Técnicas de investigación Social. España: Editorial Mc Graw Hill.
- COX, T. (2001) Creating de Multicultural Organization. San Francisco.:Jossey-Bass.
- COX, T. (1994) Cultural Diversity in Organization. San Francisco: Berrett-Koehler.
- DE LA COLINA, Manuel.(“Sin Fecha”). Cómo gerenciar la cultura organizacional exitosamente. Disponible en la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos14/culturaorganiz/culturaorganiz.shtml>.
- DENINSON, Daniel. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia: Editorial Legis Editores.
- DESLLER, G. (1991). Administración de Personal. (4ta. Edición). México: Editorial Prentice Hall.

- GIBSON, J. I., & Donnely J. (1994). Las Organizaciones, comportamientos-estructura-procesos. versión traducida del inglés al español. USA: Editorial Addison-Wesly Iberoamericana.
- GELLES, R., & LEVINE, A. (1996). Sociología. (5ª. Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- GEOSERVICES. (2005). History. Consultado el día 25 de julio de 2005 en la Word Wide Web: <http://www.geoservices.com>.
- GRAHAM, T. (1984). Administración de Recursos Humanos. España: EDAF.
- GRANELL, E y otros (1997). Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA
- HANO Y Porteles (2002): “Diversidad Cultural Organizacional: Un diagnóstico de empresas petroleras del oriente del país”, trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- HELLRIEGEL, & otros. (1999). Comportamiento Organizacional. (8va Edición). México DF: Mc Graw Hill.
- HERNANDEZ y otros (1998). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- HODGE, B., & otros. (2000). Teoría de la Organización: Un enfoque Estratégico (5ta Edición). Madrid: Editorial Prentice Hall.

- HOLGUIN Q., F., & HAYASHI, L. (1974). Elementos de muestreo y correlación. (1ra. Edición). México: Textos Universitarios.
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB. Revista Sobre Relaciones Industriales. Volumen 23
- JAGUADO, R. “Sin Fecha”. Cultura Organizacional. Disponible en la World Wide Web: <http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html>
- KOONTZ, H. & Wehrich, H. (1990). Administración. México: Editorial Mc Graw Hill.
- KREITNER, & KINICKI. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. (3ra Edición). Madrid: Mc Graw Hill.
- MENDENHAL, W. (1982). Introducción a la probabilidad y la estadística. EEUU: Wadsworth Internacional/ Iberoamericana.
- MORENO, Carlos M. (2005). Ética y comunicación en la gestión de personas. Consultado el día 19 de Septiembre del 2005 en la World Wide Web: <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/articulo192.asp>.
- NAIM, M. (1982). Multinacionales: La economía política de las inversiones extranjeras. Venezuela : Monte Ávila Editores C.A.
- PEREZ, K., & CAMERO, G. 1998: “ Perfil cultural según valores en competencia asociados a los roles gerenciales. Un estudio binacional en la industria farmacéutica”, trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

- REBOLLEDO, Pedro Ricardo. “Sin fecha”. Análisis del Factor de cultura organizacional como opción para mejorar la efectividad y la eficiencia del desempeño en las organizaciones. Consultado de la World Wide Web: <http://www.utp.pa/investigaciones/investig1.html>.
- RIVERA, Gladys. “Sin fecha”. Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de Recursos Humanos hacia la Competitividad. Disponible en la World Wide Web: <http://www.alfinal.com/Economia/culturaorganizacional1.shtml>.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico D.F: Prentice- Hall Hispanoamérica.
- ROBLED0, Edgardo (2003). Cultura Organizacional. Disponible en la World Wide Web: <http://www.geocities.com/athens/Crte/3108/CulOrg.html>.
- SABINO, Carlos (1992). El Proceso de Investigación. Venezuela: Editorial Panapo.
- SHELL.(2005). Shell en el Mundo. Consultado el día 14 de Febrero de 2005 de la World Wide Web: <http://www.shell.cl/mundo/>.
- SHERMAN, A., & Otros. (1999). Administración de Recursos Humanos. (11^a Edición). México: International Thomson Editores.
- STRAUSS/ SAYLES. (1981): Personal. Problemas Humanos de la Administración. México: Prentice Hall.
- URQUIJO, José Ignacio. (2001).Teoría de las Relaciones Industriales. Venezuela: UCAB

- URQUIJO, José Ignacio (1989): La Gerencia de Relaciones Industriales. Venezuela: Departamentalización. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales UCAB.
- URQUIJO, J & otros. (2004). La Remuneración del Trabajo. Manual par ala Gestión de Sueldos y Salarios. Caracas: Departamento de Estudios Laborales-IIES UCAB.
- UNIVERSIDAD REAL. “Sin fecha”. Cultura Organizacional. Disponible en la World Wide Web: http://www.universidadreal.edu.bo/frameset_aulas_virtuales.htm.
- UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT. “Sin fecha”. Cultura Organizacional. Disponible en la World Wide Web: [http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20organizacional%20\(I\).doc](http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20organizacional%20(I).doc).
- VALLADARES, Alberto. (2004). Cultura Organizacional. Disponible en la World Wide Web: <http://winred.com/EP/articulos/n/a1397.html>.
- VERNON, Raymond. (1977). Tormenta sobre las multinacionales. México: Fondo de cultura económica.
- VILLEGAS, J. M. (1988). Admisnistración de Personal (1º Edición). Venezuela: Ediciones Vega
- WEINBERG, S., & GOLDBERG, K. (1982). Estadística Básica para las Ciencias Sociales. México: Neva editorial interamericana.

ANEXOS

Anexo A

Caracas,... <<fecha>>

Señor:
Gerente de Recursos Humanos
<<Empresa Multinacional Petrolera>>
Ciudad.-

Tenemos el agrado de dirigirnos a Usted en la oportunidad de saludarle y hacerle el siguiente planteamiento: Quienes suscriben somos cursantes del 4to. año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello y, en estos momentos, nos encontramos iniciando los trámites necesarios para concretar la realización de la Tesis de Grado, que es un requisito académico obligatorio para la culminación de la carrera.

El planteamiento del tema del trabajo de grado pretende investigar y comparar los valores, creencias, normas y comportamientos que caracterizan la cultura de un grupo de organizaciones y que contribuyen a la determinación de su éxito en los objetivos estratégicos que marcan su norte.

Del mismo modo, el manejo adecuado de la cultura organizacional sin lugar a dudas deriva en la potencialidad de desempeño de los miembros del grupo y la consecución de logros fundamentales para las metas comunes.

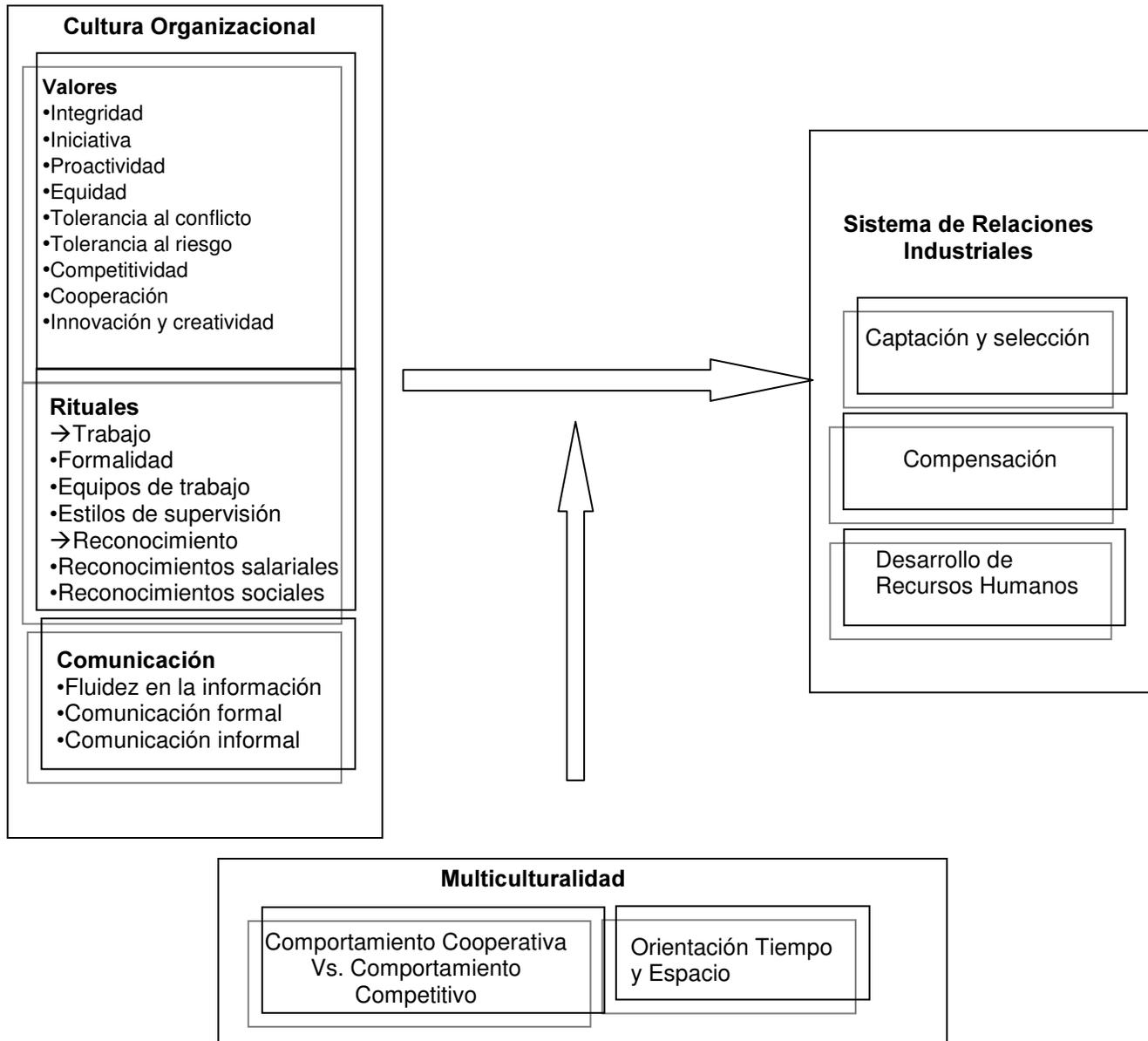
Es crucial resaltar que el estudio de los rasgos que caracterizan la cultura de una organización y el análisis comparativo con otras de similares características, resultará un aporte notable para el área del conocimiento de las ciencias sociales; pero además, podría resultar un apoyo importante para las empresas participantes como input en el diseño de políticas en materia de Recursos Humanos.

En aras de la calidad que impone la mencionada investigación, nos resulta ineludible y por demás grato, invitarles a participar en nuestra investigación. Dados los lapsos académicos que requerimos cumplir, mucho les agradeceríamos su pronta respuesta y nos ponemos a su disposición para cualquier información adicional o entrevistas personales.

Sin otro particular a que hacer referencia, se suscriben,

Atentamente,
Carolina Fuenmayor Jenny Cova

Anexo B



Definición y operacionalización de las variables

Variable	Definición real	Definición nominal	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Procesos de Relaciones Industriales	"Sistema social de una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores movidos por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación y cuyas relaciones con sus situaciones están mediadas y definidas por un sistema de símbolos estructuralmente estructurados y compartidos..." (Parsons citado por Urquijo, p.149)	Sistema social de una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí y comparten un serie de símbolos de una organización, con la finalidad de alcanzar un objetivo común (Parsons, 1966)	Captación y Selección: Es un proceso que se encarga de atraer candidatos potenciales y seleccionar entre ellos el más idóneo para el puesto vacante en la organización (Chiavenato, 2000)	Requerimientos del puesto	Competencias	31
				Perfil del individuo	Conocimientos	1
					Responsabilidades	16
					Funciones	20
					Condiciones laborales	5
					Edad	32
Captación Interna	Sexo	24				
	Experiencia	9				
	Educación	14				
	Transferencia de personal	Ascensos de personal	15			
		Recomendaciones de los empleados	28			
	Captación Externa	Ofertas no solicitadas	12			
		Relaciones directas con universidades y escuelas	21			
		Sindicatos	6			
		Organizaciones profesionales	10			
		Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado	29			
Publicidad		18				
Selección de Personal	Publicidad	23				
	Uso de predictores	2, 25				
	Procedimientos y Criterios para tomar la decisión de selección	4, 13, 19,22				

Variable	Definición real	Definición nominal	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
			Compensación: es la retribución que recibe el trabajador por la realización eficiente del trabajo	Financiera Directa	Sueldos Primas o bonos Comisiones o pagos por rendimiento Aumentos lineales Aumentos progresivos	7 3 8 34 27
				Financiera indirectas	Programas de protección Pago por tiempo no trabajado Servicios y donaciones a los empleados	30 33 17
			Desarrollo de Recursos Humanos Pronosticar las necesidades de desarrollo existentes en la orga_nización con miras a alcanzar objetivos propuestos	Comportamiento y desarrollo organizacional	Diagnóstico de necesidades de Adiestramiento Planeación de carrera	11 26, 35

Variable	Definición real	Definición nominal	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Cultura Organizacional	"Patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros de la Organización tienen en común"	Conjunto de valores, creencias y principios fundamentales, esbozados por la alta gerencia que indican el deber ser en la Organización	Valores: " Son estándares compartidos de lo que es correcto, deseable y digno de respeto" (Gelles y Levine, 2000, p. 98)	Misión y visión de la organización	Integridad Proactividad Equidad Resolución de conflicto Tolerancia al riesgo Trabajo Competitivo Cooperación Innovación y creatividad	12 3 6, 15, 25 4, 21 1, 20 11 13, 28 17, 22
			Rituales "Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles (A.M. Pettigrew en Robbins, p.452)	Rituales de Trabajo	Grupos Funcionales Grupos por Outputs Modelos Híbridos	5, 24 8, 14, 27 10
				Rituales de Reconocimiento	Reconocimientos financieros Reconocimientos Sociales	23 9, 16
			Comunicación: Grado de efectividad de la comunicación formal e informal	Formas de Comunicación	Grado de fluidez en la comunicación Tipo de Comunicación: Formal e Informal	18, 26 2 7, 19

Variable	Definición real	Definición nominal	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Items
Multiculturalidad	" La variación de las identidades sociales y culturales entre las personas que comparten un mismo espacio." (Cox, p. 3)	Diversidad Cultural presente en las condiciones y formas de trabajo	Orientacion Tiempo y Espacio	Tiempo	Monocrónico Policrónico	2, 7, 11
				Espacio	Intimo Personal Social Público	4, 15
			Comportamiento Cooperativo Vs. Comportamiento Competitivo	Conducta Defensiva	Control Agendas Ocultas Superioridad Dogmatismo	3, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 19
				Conducta de Ayuda	Colaboración Espontaneidad Igualdad Amplitud	1, 8, 14, 16, 17, 18, 20

Anexo D

Instrucciones

Por favor, llene los siguientes datos:

Sexo:	
Edad:	
Lugar de Nacimiento:	
Nivel Educativo:	
Estado Civil:	

La siguiente investigación es parte de un trabajo de grado para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

El cuestionario que se muestra a continuación tiene como objetivo conocer un poco más la cultura organizacional, los procesos de personal y la multiculturalidad de la empresa x

Está conformado por una serie de ítems o supuestos. No existen respuestas correctas o incorrectas, cada persona debe responder en función de su opinión sobre la organización. Para ello deberá escoger entre cinco (5) alternativas, presentadas a continuación:

Muy de acuerdo (MDA)	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En desacuerdo o (ED)	Muy en desacuerdo o (MED)

Por favor conteste todas las preguntas y sea muy sincero en sus respuestas, pues de eso dependerá la validez del estudio. Toda la información será manejada confidencialmente, de manera totalmente anónima.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cultura Organizacional

1. Acepto y asumo los cambios en la organización

MDA	DA	I	ED	MED

2. Prefiero utilizar medios escritos, como cartas, memos, e-mails, entre otros, como medio de comunicación con mis compañeros

--	--	--	--	--

3. Considero que los trabajadores actúan anticipadamente ante los acontecimientos

--	--	--	--	--

4. Si se presentan conflictos grupales se disponen de los recursos necesarios para resolverlos de forma eficiente.

--	--	--	--	--

5. Trabajo con personas que realizan funciones iguales o similares a las mías

--	--	--	--	--

6. Considero que independientemente del cargo o la posición jerárquica, las sanciones son aplicadas por igual a quienes incumplen las responsabilidades en el trabajo.

--	--	--	--	--

7. Se lo que pasa en la organización más por los rumores que por la información que recibo del supervisor

--	--	--	--	--

8. Trabajo en un departamento o gerencia dividida según los productos que elabora, distribuye o comercializa la empresa

--	--	--	--	--

9. Se reconoce mi esfuerzo por medio de la asignación de reconocimientos no financieros (ej: asignación de puesto de estacionamiento, teléfonos celulares, vehículos, etc.)

--	--	--	--	--

10. Trabajo en un departamento o gerencia que se divide de acuerdo a la zona o región que abarca y los clientes cuyas necesidades se satisfacen

--	--	--	--	--

11. Me gusta competir con mis compañeros para alcanzar los objetivos propuestos

--	--	--	--	--

12. Considero que todos los trabajadores son honrados

--	--	--	--	--

13. Presto ayuda a mis compañeros en la realización del trabajo, aunque no forme parte de mis responsabilidades.

--	--	--	--	--

14. Trabajo en un departamento o gerencia que se divide según las regiones, zonas o áreas del mercado que abarca la empresa.

--	--	--	--	--

15. Considero que la empresa proporciona a todos sus empleados igualdad de oportunidades

--	--	--	--	--

16. Considero que la empresa realiza reconocimientos públicos al personal que se destaca en sus labores

--	--	--	--	--

17. Mi supervisor reconoce y acepta las ideas que propongo

MDA	DA	I	ED	MED

18. Considero que la información es distorsionada al pasar de un departamento a otro.

--	--	--	--	--

19. Estoy atento a los comentarios de pasillo en la empresa

--	--	--	--	--

20. Considero que la empresa promueve cambios cuando la situación lo requiere

--	--	--	--	--

21. Cuando se presenta algún problema en mi área la empresa fomenta el dialogo para poder solventarlo.

--	--	--	--	--

22. Para la realización del trabajo necesito un manual de políticas y procedimientos que me indique cómo realizarlo

--	--	--	--	--

23. Considero que la empresa otorga bonificaciones cuando se cumplen las metas por encima del estándar

--	--	--	--	--

24. Trabajo con personas que emplean los mismos conocimientos habilidades y equipos para la realización del trabajo

--	--	--	--	--

25. Considero que en la organización se aplican las mismas reglas para todos los trabajadores, sin distinción alguna

--	--	--	--	--

26. Considero que la información en la organización es continua y fluida

--	--	--	--	--

27. Trabajo en un departamento o gerencia dividida según los segmentos del mercado que satisface la empresa

--	--	--	--	--

28. Cuando la situación lo amerita, presto apoyo a mis compañeros para lograr los objetivos propuestos por el área.

--	--	--	--	--

Procesos de Personal

MDA	DA	I	ED	MED
-----	----	---	----	-----

1. Considero que la empresa toma en cuenta los conocimientos requeridos para ocupar un cargo vacante

--	--	--	--	--

2. Presenté pruebas psicométricas para medir mis conocimientos, habilidades y rasgos personales durante el proceso de selección

--	--	--	--	--

3. He recibido primas y bonos de varios tipo, como bono vacacional, horas extras, prima por hijos, prima de antigüedad, etc.

--	--	--	--	--

4. Fui entrevistado por una sola persona durante el proceso de selección

--	--	--	--	--

5. Durante el proceso de selección fui informado sobre las condiciones y riesgos del puesto de trabajo

--	--	--	--	--

6. Considero que la empresa en ocasiones recurre a universidades y/o instituciones educativas para cubrir un cargo vacante

--	--	--	--	--

7. Pienso que la empresa cuenta con escalas salarias para cada cargo

--	--	--	--	--

8. He recibido comisiones o pagos por mi rendimiento

--	--	--	--	--

9. Fue tomada en consideración mi experiencia para ocupar el cargo actual

--	--	--	--	--

10. Pienso que la organización toma en cuenta las listas proporcionadas por el sindicato para cubrir un cargo vacante

--	--	--	--	--

11. Cada cierto tiempo la empresa suministra un instrumento para determinar las necesidades de adiestramiento del personal

--	--	--	--	--

12. Considero que la empresa toma en consideración la recomendación de los trabajadores sobre algún candidato conocido para ocupar un puesto vacante

--	--	--	--	--

13. En caso de haber sido entrevistado por más de una persona, considero que estos entrevistadores luego se reúnen para comentar los resultados

--	--	--	--	--

14. Pienso que existe algún tipo de preferencia en cuanto a instituciones educativas durante el proceso de selección

--	--	--	--	--

15. Cuando surge un cargo vacante, la empresa transfiere al personal de otras sucursales de otro departamento o gerencia

--	--	--	--	--

16. Pienso que la empresa se preocupa por las responsabilidades del puesto vacante durante el proceso de selección

--	--	--	--	--

17. Disfruto de servicios y/o donaciones dadas por la empresa a sus empleados, como servicio de comedor, pago de matrícula escolar, asignación de vehículos, acciones de club, etc.

--	--	--	--	--

MDA	DA	I	ED	MED
-----	----	---	----	-----

18. Pienso que la empresa solicita a otras empresas del mismo mercado recomendaciones de algún candidato potencial para cubrir el cargo vacante

19. En la entrevista de selección me hicieron preguntas relacionadas con mis valores

20. Pienso que la empresa se preocupa por las funciones del puesto vacante durante el proceso de selección

21. Pienso que son tomados en cuenta, para ocupar un puesto vacante, los curriculums de personas que se presentan espontáneamente en la organización

22. Considero que la empresa sigue una serie de pasos y procedimientos para la captación y selección de personal, especificados en un manual de políticas y procedimientos.

23. Considero que la empresa utilizan medios publicitarios(avisos en prensa, Internet, etc.) como medio para captar personal

24. Pienso que existen preferencias de sexo para la selección de un candidato

25. Fueron tomados en cuenta los resultados de las pruebas para ingresar a la organización

26. Considero que se realizan planes de carrera para los trabajadores potenciales

27. Considero que los aumentos obedecen al paso de un nivel a otro dentro de la escala salarial de la empresa

28. Recibo adiestramiento para ocupar futuros cargos vacantes

29. Considero que la empresa utiliza los servicios de agencias de empleos para cubrir un cargo vacante

30. Disfruto de beneficios establecidos por mutuo acuerdo entre los trabajadores y la empresa, tales como: Caja de ahorro, Seguro de Vida, etc.

31. Considero que la empresa se preocupa por las habilidades y destrezas al momento de cubrir un cargo vacante

32. Considero que la empresa toma en cuenta la edad del candidato para ocupar un cargo vacante

33. He recibido pagos por el tiempo no trabajado durante mis vacaciones o el disfrute de días feriados, períodos de descanso, entre otros.

34. Pienso que los aumentos salariales se producen de forma lineal según la escala salarial (ajuste anual por inflación, ajuste por decreto gubernamental, ajuste por convenio colectivo, entre otros.)

35. Considero que se realizan promociones y cambios después de ser dictados los cursos y adiestramiento

Multiculturalidad

	MDA	DA	I	ED	MED
1. Tengo conversaciones con mis compañeros sobre temas diferentes a los relacionados con el trabajo.					
2. Me gusta ordenar las tareas y asignarles una hora estimada para su realización.					
3. La mayor parte del tiempo siento que soy mejor que la mayoría de las personas que me rodean					
4. Al saludar a las personas tiendo la mano					
5. Mis problemas los soluciono yo, sin ayuda de nadie					
6. Hago ver que tengo información importante que no puedo revelar para ser tomado en cuenta por mis compañeros					
7. Puedo realizar varias tareas al mismo tiempo					
8. Busco que las soluciones se obtengan por consenso					
9. Utilizo diversas estrategias para lograr que la gente haga lo que yo quiero					
10. Es muy difícil hacerme cambiar de opinión					
11. Me parece importante brindarle a las personas la atención necesaria sin importar el tiempo					
12. No soporto que critiquen mis opiniones					
13. En las situaciones en las que hay que tomar una decisión, yo soy quien da las ordenes					
14. Cuando se presenta un problema siento la necesidad de colaborar para su solución					
15. Cuando entablo una conversación me gusta el contacto físico, como palmadas en la espalda, apretones de mano, etc					
16. Creo que todos tenemos virtudes y defectos					
17. No planifico lo que voy a decir para obtener lo que quiero de alguien, simplemente digo lo que tengo que decir y ya					

MDA	DA	I	ED	MED
-----	----	---	----	-----

18. Creo que todos tenemos los mismos derechos sin importar, educación, cultura o nivel intelectual que poseemos

--	--	--	--	--

19. Considero que la mayoría de las personas con las que me relaciono deben cambiar su forma de pensar

--	--	--	--	--

20. Estoy siempre dispuesto a colaborar con los demás

--	--	--	--	--

Instructions

Please fill in the following

Gender:	
Age:	
Place of birth:	
Educational level	
Marital Status:	

The following research is part of a thesis to obtain a degree in Industrial Relations

The purpose of the questionnaire below is to deepen the knowledge of organization corporate culture, diversity and hiring and training processes

You will be presented a list of phrases and you have to grade them according to the scale shown below (from Totally agree to Totally disagree). Remember, there is no right or wrong answer
Each person has to grade each phrase according to their personal opinion

Totally Agree (TA)	Agree (A)	Uncertain (U)	Disagree (D)	Totally Disagree (TD)

Please grade all the phrases and be honest in your answer since it is then only way in which we will obtain reliable results
ALL THIS INFORMATION WILL BE KEPT CONFIDENTIAL

THANKS FOR YOUR COOPERATION!

Organizational Culture

1. I accept and embrace changes in the organization

TA	A	U	D	TD

2. I rather use memos, e-mails and written communication to interact with my colleagues than verbal communication

--	--	--	--	--

3. I consider that the employees plan ahead of time

--	--	--	--	--

4. Should a conflict arise, the organization has the resources to end it in an efficient way

--	--	--	--	--

5. In work with people with my same or similar job description

--	--	--	--	--

6. Despite title or hierarchical position, I consider that sanctions equally apply to those that fail with their responsibilities in the work place

--	--	--	--	--

7. I know what happens in the organization not because information given by management but because of rumors

--	--	--	--	--

8. I work in a department divided according to the products that are make, distribute or commercialize by the corporation

--	--	--	--	--

9. My effort is recognized with non financial rewards (i.e.: parking space, cell phones, company car, etc.)

--	--	--	--	--

10. My department is divided according a geographical region and the clients whose needs are satisfied

--	--	--	--	--

11. I like to compete with / against my colleagues to achieve the goals assigned

--	--	--	--	--

12. I consider my colleagues to be honest

--	--	--	--	--

13. I help my colleagues complete their tasks, although is not part of my responsibilities

--	--	--	--	--

17. My supervisor recognizes and accepts my proposals and ideas

TA	A	U	D	TD

18. When the information goes from one department to another, I do not consider it to be reliable

--	--	--	--	--

19. I pay attention to rumors and non official information in the company

--	--	--	--	--

20. I consider the company to encourage changes when needed

--	--	--	--	--

21. When a problem arises in my department, the company encourage conversations to find a solution

--	--	--	--	--

22. In order to do my job, I need written guidelines and procedures

--	--	--	--	--

23. The company offers financial rewards when achieved goals are above standard

--	--	--	--	--

24. I work with people that has the same knowledge and abilities

--	--	--	--	--

25. The company's guidelines and rules apply to every one, with no distinction of title or hierarchical position

--	--	--	--	--

26. There is a constant flow of information in the organization

--	--	--	--	--

27. I work in a department according to the market segment

--	--	--	--	--

28. When necessary, I assist my colleagues in achieving the goals set for my department

--	--	--	--	--

Human Resources

TA	DA	I	ED	TD
----	----	---	----	----

1. I believe the company takes into account the knowledge required when filling an opened position

--	--	--	--	--

2. During the selection process I took several test to measure my competences, abilities and academic background

--	--	--	--	--

3. I have received different types of financial rewards

--	--	--	--	--

4. During the selection process I was interviewed by one person only

--	--	--	--	--

5. During the selection process I was told about the risk and conditions of the work place

--	--	--	--	--

6. The company turns to universities and/or colleges to fill an open position

--	--	--	--	--

7. The company has a well defined policy about salaries for each managerial position

--	--	--	--	--

8. I have received bonuses for my performance

--	--	--	--	--

9. For my current job, my experience was taken into account

--	--	--	--	--

10. The company uses union's candidates to fill open positions

--	--	--	--	--

11. Employees take tests on regular basis for the company to determine training needs

--	--	--	--	--

12. I consider the corporation takes into account employees's opinion about candidates when filling a position

--	--	--	--	--

13. I believe the interviewers get together to share information about the candidates the have interviewed

--	--	--	--	--

14. I believe there is prejudice against certain universities / colleges during the selection process

--	--	--	--	--

15. When there is an open position, the company transfer personnel form one area to another to fill the position

--	--	--	--	--

16. The responsibilities / Job description of an open position is priority number one during a selection process

--	--	--	--	--

17. I benefit from non financial rewards that the company offers employees, such as day care, company car, etc.

--	--	--	--	--

18. The company ask for references to other companies in the same market about candidates who are being interviewed for an open position

--	--	--	--	--

TA	DA	I	ED	TD
----	----	---	----	----

19. During the interviews, I was asked about my personal values and beliefs

--	--	--	--	--

20. I believe the task performed in a certain position is taken into account during the selection process

--	--	--	--	--

21. The company takes into account resumes brought spontaneously

--	--	--	--	--

22. I believe the company follows guidelines / steps when hiring personnel, according to the Human Resources Manual

--	--	--	--	--

23. As a mean to obtain resumes the company uses advertisement

--	--	--	--	--

24. I believe there is gender prejudice when hiring people

--	--	--	--	--

25. Test results were taken into account when deciding a candidate

--	--	--	--	--

26. I believe the company offers career plans for employees

--	--	--	--	--

27. Salary raises respond to promotions from one job to another

--	--	--	--	--

28. I receive training for potential job openings

--	--	--	--	--

29. I believe the company uses the service of employment agencies / Head Hunters when looking for candidates to fill a position

--	--	--	--	--

30. I benefit from agreements between the company and its employees, such as retirement plans, health care, life insurance, etc.

--	--	--	--	--

31. I believe the company takes into account the abilities and competences of a candidate when filling an open position

--	--	--	--	--

32. I think the company takes into account candidate's age when filling an open position

--	--	--	--	--

33. I have receive salary for time taking off work, such as holidays, labor day, etc.

--	--	--	--	--

34. I believe that salary raises obey to a linear scale (inflation, government etc.)

--	--	--	--	--

35. Employees are promoted after taking training programs and / or managerial courses

--	--	--	--	--

Multiculturalism / Diversity

	TA	A	U	D	TD
1. I like to talk with my colleagues about subjects differences from those of work					
2. I use a schedule to order and complete my tasks					
3. I feel than I am better than my colleagues					
4. When I meet people I like to shake hands					
5. I do not need help to solve my problems					
6. I make myself important by using confidential information					
7. I perform several tasks at the same time					
8. I like to involve people in the problem solving process					
9. I use different approaches to make people do what I want					
10. I do not change my mind easily					
11. When giving help, time is not important to me					
12. I do not stand criticism					
13. When a decision has to be made, I am the person that makes the call					
14. When a problem arises, I like to take part in its solution					
15. During a conversation, I enjoy shaking hands and other types of physical contact					
16. I believe that everyone has virtues and weaknesses					
17. I do not plan ahead arguments for a conversation, I go straight to the point					

TA	A	U	D	TD
----	---	---	---	----

18. All people have the same rights, despite education, culture or social believes

--	--	--	--	--

19. Most of the people I know should change their minds

--	--	--	--	--

20. I am always willing to collaborate

--	--	--	--	--

Anexo E**Codificación Base de datos****- Empresa**

Shell = 1

Baker Hughes = 2

Geoservices = 3

- Sexo

Femenino = 1

Masculino = 2

- Edad

De 18 años a 25 años = 1

De 26 años a 35 años = 2

De 36 años a 45 años = 3

De 46 años a 55 años = 4

De 56 años a 65 años = 5

De 65 años en adelante = 6

- Lugar de Nacimiento

Venezuela = 1

Extranjero = 2

- Nivel Educativo

Básica = 1

Bachiller = 2

Técnico = 3

Universitario = 4

Especialización = 5

- **Estado Civil**

Soltero = 1

Casado = 2

Divorciado = 3

Concubinato = 4

Viudo = 5

- **Variable procesos de relaciones industriales**

Requerimientos de puesto = 5

Perfil del individuo = 5

Captación interna de personal = 5

Captación externa de personal = 1

Selección de personal = 5

Compensación financiera directa = 5

Compensación financiera indirecta = 1

Desarrollo de recursos humanos = 5

No sabe/ no contestó = 9

- **Variable cultura organizacional**

Valores = 5

Rituales de trabajo: grupos funcionales = 5

 grupos por outputs = 1

Rituales de reconocimiento: financieros = 5

 sociales = 1

Comunicación: formal = 5

 informal = 1

No sabe/ no contestó = 9

- **Variable multiculturalidad**

Tiempo policrónico = 1

Tiempo monocrónico = 5

Espacio intimo-personal = 5

Espacio social-público = 1

Conducta defensiva = 5

Conducta de ayuda = 1

No sabe/ no contestó = 9

Anexo F**ITEMS REDACTADOS EN FORMA POSITIVA Y NEGATIVA EN EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS****Variable: cultura organizacional**

	Ítems redactados en forma positiva	Ítems redactados en forma negativa
Valores	1,3,4,6,11,12,13,15,17,20,21,25,28	22
Rituales de trabajo	5,8,10,14,24,27	-
Rituales de reconocimiento	16,23	9
Formas de comunicación	2,26	7,18,19

Variable: Procesos de relaciones industriales

	Ítems redactados en forma positiva	Ítems redactados en forma negativa
Captación y selección	1,2,4,5,6,9,10,12,13,14,15,16,18,19,20,21,22,23,24,25,28,29,31,32	-
Compensación	3,7,8,17,27,30,33,34	-
Desarrollo de recursos humanos	11,26,35	-

Variable: Multiculturalidad

	Ítems redactados en forma positiva	Ítems redactados en forma negativa
Orientación tiempo y espacio	4,7,11,15	2
Comportamiento cooperativo Vs comportamiento	3,5,6,9,10,12,13,19	1,8,14,16,17,18,20

Anexo G

CODIFICACIÓN DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO UTILIZADO PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Variable: Cultura organizacional

Dimensiones	Codificación de los items en el análisis (SPSS)
Valores	ca1, ca4, ca6, ca12,ca13,ca15, ca17, ca20, ca21, ca25, ca28
Rituales	cba8, cbb9, cba10, ca14, cbb16
Comunicación	cc7,cc26

Variable: Procesos de relaciones industriales

Dimensiones	Codificación de los items en el análisis (SPSS)
Captación y selección de personal	pa1, pa2, pa4, pa5, pa6, p9, pa10, pa12, pa13, pa14, pa15, pa16, pa18, pa19,pa20, pa22, pa24, pa25, pa28, pa29, pa31,pa32
Compensación	pb3, pb8, pb17, pb30, pb33, pb34
Desarrollo de recursos humanos	pc11, pc35

Variable: Multiculturalidad

Dimensiones	Codificación de los items en el análisis (SPSS)
Orientación tiempo y espacio	ma2, ma4, ma11
Comportamiento cooperativo vs comportamiento competitivo	mab1, mb3, mb5, mb6, mb8, mb9, mb10, mb12, mb13, mb14, mb16, mb17, mb18, mb19, mb20

El número que acompaña a cada item codificado corresponde al orden que se presentaron las preguntas en el instrumento de recolección de datos

Indiv	Empresa	sexo	Edad	L Nac	Niv Educ	Edo Civil	CA1	CC2	CA3	CA4	CBA5	CA6	CC7	CBA8	CBB9	CBA10	CA11	CA12	CA13	CBA14	CA15	CBB16	CA17	CC18	CC19	CA20	CA21	CA22	
1	1	1	1	1	4	1	4	3	2	4	4	4	4	2	1	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	5	5	4	
2	1	1	1	1	4	1	4	2	2	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	
3	1	2	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	2	4	4	2
4	1	1	2	1	5	2	5	4	2	5	3	5	5	2	2	4	3	5	5	9	5	2	5	4	5	5	5	2	
5	1	2	1	1	4	1	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	2	4	2	4	4	4	2	
6	1	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	1	1	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2
7	1	2	4	1	5	2	4	2	2	3	5	2	3	4	5	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	5	4	5	
8	1	2	4	2	4	2	4	3	2	2	4	5	3	3	5	3	2	2	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
9	1	1	1	1	4	1	4	3	3	4	2	5	4	4	3	4	3	5	4	3	4	2	5	4	5	4	5	3	
10	1	1	3	2	5	2	4	4	2	2	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2
11	1	1	1	1	4	1	4	2	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	9	1	5	3	3	4	5	3	
12	1	2	1	1	4	2	5	2	4	3	5	5	3	2	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	2	4	3	5	
13	1	2	2	2	4	2	3	4	5	5	4	3	5	4	3	4	4	5	4	2	4	1	3	4	2	3	5	1	
14	1	1	3	1	4	1	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	3	4	3	4	5	2	4	2	1	5	2	3	
15	1	1	2	1	5	1	5	3	5	4	2	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	1	3	9	1	5	4	1	
16	1	1	3	1	4	2	3	5	4	3	5	5	4	3	3	4	4	5	3	5	4	1	5	2	4	4	5	3	
17	1	1	3	1	4	2	5	4	2	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	1	4	3	2	4	5	4	
18	1	2	2	1	4	2	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	3	2	5	2	1	4	5	1	
19	1	2	4	1	4	1	4	3	2	4	3	3	2	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	4	3	5	4	2	
20	1	1	3	2	5	1	4	5	4	5	2	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	3	2	3	
21	1	1	2	1	5	2	5	1	1	5	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	1	
22	1	1	2	1	4	1	5	2	1	5	4	5	5	5	2	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	
23	1	2	2	1	4	1	5	4	4	3	4	4	2	2	5	2	4	2	5	2	4	3	4	3	2	4	4	4	
24	1	2	3	1	4	2	4	4	2	3	4	4	2	2	5	2	4	2	5	2	5	1	4	3	2	4	4	4	
25	1	1	2	1	4	1	4	3	2	5	5	4	4	4	5	5	4	2	4	5	4	2	5	3	5	4	2	2	
26	1	2	3	1	5	2	5	5	2	4	4	5	4	4	2	4	2	4	5	4	5	1	5	4	4	4	4	2	
27	1	2	2	1	5	1	5	2	1	9	5	4	1	2	2	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	
28	1	1	1	1	3	2	5	2	1	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	2	
29	1	1	3	1	4	1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	5	5	2	
30	1	1	3	1	4	2	4	4	2	3	4	4	2	2	5	2	4	2	5	2	4	4	4	3	2	4	4	4	
31	1	1	1	1	4	1	5	2	2	5	4	4	5	2	5	4	4	5	4	3	5	3	4	2	2	5	4	2	
32	1	1	1	1	3	1	5	3	4	4	4	4	3	2	4	5	3	4	4	4	5	2	5	2	1	5	4	2	
33	1	2	2	1	4	1	4	4	4	3	2	4	2	4	2	5	3	2	5	2	3	2	5	3	2	4	5	1	
34	1	2	2	1	3	2	4	4	2	4	5	5	1	5	1	4	2	2	5	3	4	2	3	4	1	3	2	4	
35	1	2	3	2	4	2	3	5	1	5	5	3	2	3	2	5	4	4	5	4	5	2	5	5	4	5	4	3	
36	1	1	4	2	4	2	4	1	2	4	2	4	3	2	4	2	4	5	4	5	4	1	5	2	2	5	2	1	
37	2	1	3	1	4	2	5	3	4	2	4	3	1	4	3	5	3	5	3	4	3	1	5	2	4	5	4	4	
38	2	1	3	1	4	2	5	3	5	2	4	2	2	3	2	2	4	3	4	3	4	1	5	2	3	4	3	2	
39	2	1	1	1	3	2	5	3	4	3	4	2	2	2	2	2	4	3	2	3	4	1	5	3	4	3	4	3	
40	2	2	1	1	4	1	5	3	5	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	3	1	5	3	4	
41	2	1	3	1	5	1	4	3	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	9	5	3	2	2	4	4	
42	2	2	2	1	4	2	5	2	3	4	3	4	4	5	4	3	2	4	3	4	3	1	5	3	2	3	4	4	
43	2	1	2	1	4	2	5	4	5	3	5	3	2	2	2	9	4	2	4	3	2	4	4	3	2	3	4	3	
44	2	1	3	1	4	2	5	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	2	3	4	3	2	
45	2	1	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	2	4	2	4	2	5	3	4	4	4	3	
46	2	2	2	1	5	1	5	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	2	5	2	4	5	5	3	2	4	2	2	
47	2	2	1	1	4	1	5	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	5	3	4	3	5	3	2	2	4	4	
48	2	1	2	1	3	2	5	3	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	3	2	2	4	3	
49	2	1	1	2	5	1	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	2	4	2	
50	2	2	1	1	4	1	4	2	4	2	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3	5	5	3	4	2	4	2	
51	2	1	3	1	4	2	4	3	4	2	4	3	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	2	
52	2	2	4	1	4	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	4	4	2	2	3	2	
53	2	1	3	2	4	2	5	3	5	3	4	4	3	3	2	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	

Indiv	Empresa	sexo	Edad	L Nac	Niv Educ	Edo Civil	CA1	CC2	CA3	CA4	CBA5	CA6	CC7	CBA8	CBB9	CBA10	CA11	CA12	CA13	CBA14	CA15	CBB16	CA17	CC18	CC19	CA20	CA21	CA22	
54	2	2	2	1	4	1	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	5	3	2	3	5	2	
55	2	2	1	1	4	1	4	3	3	4	3	5	3	5	3	4	3	5	2	4	3	5	5	3	4	2	4	1	
56	2	2	2	2	5	2	4	5	3	4	3	5	2	2	1	3	4	2	4	3	5	3	5	3	2	5	3	4	
57	2	1	2	1	4	1	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	2	4	2	
58	2	1	2	1	4	1	5	3	4	2	4	3	2	2	2	2	4	2	4	3	5	3	5	2	3	5	3	2	
59	2	1	3	1	4	2	5	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	2	5	3	2	3	4	3
60	2	2	3	1	4	2	5	3	2	5	4	3	1	5	2	2	4	4	5	4	5	5	5	2	5	3	5	2	
61	2	2	3	1	4	2	3	4	5	4	2	5	2	5	2	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	2	
62	2	2	2	1	4	2	4	3	5	4	2	4	1	3	2	5	5	3	4	5	5	2	2	3	4	5	5	2	
63	2	2	2	1	4	2	5	3	4	4	4	4	2	3	1	5	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	
64	2	2	1	1	4	2	5	3	4	4	4	4	4	3	1	5	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	
65	2	2	3	2	5	1	4	3	4	5	3	2	2	5	3	4	5	3	5	3	4	2	2	2	3	5	3	2	
66	2	2	2	1	4	1	5	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	2	4	5	3	1	2	3	1	
67	2	1	1	1	3	2	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	9	3	
68	2	2	1	1	4	2	4	3	4	4	4	5	3	4	2	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	
69	2	2	2	1	3	1	4	3	3	4	4	5	3	4	2	3	5	2	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	
70	2	1	2	1	3	1	5	4	4	5	4	3	2	3	2	3	4	5	4	3	5	4	5	2	3	5	4	2	
71	2	1	2	1	4	1	5	4	5	4	4	3	1	2	2	2	5	3	4	2	4	2	4	1	3	5	2	1	
72	2	2	3	1	4	2	5	4	3	4	9	3	1	2	2	2	1	4	3	5	2	5	1	2	4	5	3	1	
73	2	1	2	1	4	2	5	4	9	5	3	2	2	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	2	3	4	3	2	
74	2	2	3	1	4	2	5	4	5	4	3	4	1	3	5	5	3	5	3	5	4	4	4	2	3	4	4	3	
75	2	1	1	1	4	1	5	4	3	4	3	5	3	1	1	4	2	4	3	1	4	2	5	3	2	2	3	5	
76	2	1	2	1	5	1	5	4	5	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	5	2	3	4	2	1	
77	2	1	2	2	4	2	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	5	3	2	3	4	3	
78	2	1	2	1	4	1	5	3	5	3	4	2	2	3	2	2	4	3	5	3	4	3	5	3	2	3	4	3	
79	2	2	2	1	5	1	5	3	4	3	4	3	2	3	2	4	2	2	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	
80	2	2	3	2	4	1	5	4	5	3	5	3	1	3	1	3	5	3	4	4	3	4	4	2	1	4	9	2	
81	2	1	2	1	4	1	4	5	3	5	3	5	2	4	2	5	4	9	5	3	5	4	5	2	1	4	4	2	
82	2	1	1	1	2	1	5	3	4	3	5	1	2	2	2	2	4	2	5	3	5	1	5	2	1	3	4	3	
83	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	3	5	3	4	4	3	5	3	4	2	4	1	5	2	3	4	2	2	
84	2	2	3	2	5	2	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	
85	2	2	3	2	4	2	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	5	2	3	5	4	3	
86	2	2	2	2	5	2	5	4	3	4	3	4	3	5	2	4	3	4	5	4	3	2	4	3	2	3	4	3	
87	2	2	2	2	4	2	4	2	5	5	5	4	4	4	1	3	4	2	9	2	4	5	4	4	3	5	4	4	
88	2	1	2	1	3	1	5	4	4	4	5	9	3	3	2	4	4	4	9	4	4	4	4	3	3	4	3	2	
89	2	1	3	1	4	2	5	5	4	5	3	5	1	3	1	4	5	3	4	5	4	3	5	2	3	5	5	2	
90	2	2	3	1	4	2	5	5	4	4	4	4	1	5	1	4	4	4	5	4	5	4	4	3	2	3	3	3	
91	2	2	2	1	4	2	5	4	5	3	5	2	2	3	1	4	5	3	5	3	5	3	5	3	1	2	4	1	
92	3	2	4	1	4	2	4	5	4	3	4	4	1	5	2	3	4	2	4	3	4	4	4	2	1	1	4	3	5
93	3	2	3	1	4	2	3	4	5	4	3	4	1	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	1	2	4	4	4	
94	3	2	2	2	5	1	4	5	4	4	4	4	3	3	2	5	5	4	3	4	4	1	3	2	2	2	3	3	
95	3	1	2	1	3	1	5	4	5	2	5	5	4	2	2	4	5	3	4	5	5	2	4	1	1	1	4	1	
96	3	1	2	1	5	1	5	3	5	4	4	4	3	3	4	5	5	2	3	4	4	1	3	2	2	2	3	3	
97	3	1	3	2	5	2	4	5	3	2	5	4	4	2	2	5	4	5	4	3	5	2	4	1	1	1	4	5	
98	3	1	2	2	4	1	4	5	2	1	5	3	4	2	4	5	3	3	4	3	5	2	4	1	1	1	4	2	
99	3	1	2	1	4	1	4	5	4	3	4	4	1	5	2	3	4	5	4	5	4	4	2	3	1	4	3	5	
100	3	2	3	1	4	2	3	4	4	1	3	3	2	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	1	2	4	4	2	
101	3	2	3	1	4	2	4	5	2	5	2	4	4	2	4	5	3	4	4	4	5	2	4	4	1	1	4	2	
102	3	1	2	1	4	1	5	4	4	5	3	2	1	5	4	3	4	4	4	5	4	4	2	1	1	4	3	5	
103	3	1	3	2	4	1	3	2	5	4	5	4	3	3	2	5	3	3	3	4	4	1	3	2	2	1	3	1	
104	3	2	2	1	5	2	4	5	4	4	5	2	4	2	4	5	5	2	3	4	4	1	3	2	2	1	3	3	
105	3	2	2	1	4	1	4	5	2	2	4	5	4	2	2	5	4	2	4	5	5	2	4	1	1	2	4	2	
106	3	1	3	1	4	1	4	5	2	3	4	5	1	5	2	3	5	4	4	5	4	4	2	1	1	4	3	5	
107	3	1	3	1	4	2	5	4	5	1	5	5	4	5	3	3	4	2	4	2	4	4	4	1	2	3	4	2	
108	3	2	3	2	5	2	3	4	5	2	3	4	1	5	3	3	2	2	4	3	4	4	4	1	2	4	4	1	
109	3	1	4	1	4	2	4	5	4	3	2	3	2	4	2	5	5	4	2	5	2	4	2	4	1	4	3	2	

Indiv	CBB23	CBA24	CA25	CC26	CBA27	CA28	PA1	PA2	PB3	PA4	PA5	PA6	PB7	PB8	PA9	PA10	PC11	PA12	PA13	PA14	PA15	PA16	PB17	PA18	PA19	PA20	PA21	PA22	PA23		
1	1	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	2	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	4	4	3		
2	2	4	4	4	4	4	9	9	9	9	5	4	4	4	9	9	9	4	4	4	4	9	9	9	9	4	4	2	4	2	
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	3	5	4	9	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	2	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	1	4	5	5	5	5	4	3	4	2	4	5	5	3	4	3	3	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	5	4		
6	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	
7	2	4	2	4	1	5	3	1	5	5	5	3	5	5	5	1	4	3	4	3	3	3	1	1	5	3	2	4	4		
8	2	4	4	3	5	5	4	1	5	1	1	5	5	4	5	3	3	4	5	3	3	4	9	4	3	4	5	5	4		
9	3	9	5	5	2	4	4	1	3	1	2	3	5	2	4	3	3	9	5	3	5	5	4	9	2	4	5	4	4		
10	3	2	4	4	2	5	3	1	4	1	2	5	5	5	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	
11	4	5	5	5	4	3	4	2	4	2	1	5	3	3	5	3	4	2	4	2	4	4	4	2	9	5	2	4	3		
12	4	5	4	4	2	5	4	2	3	1	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	2	5	4	2	4	5	4	5	4		
13	2	3	4	4	5	4	5	1	5	2	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	2	5	5		
14	2	4	5	5	3	4	4	2	4	3	5	5	4	5	2	5	9	5	2	3	5	4	3	5	2	5	4	2	5	5	
15	1	5	4	4	4	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	2	5	3		
16	2	5	3	5	4	4	5	1	4	4	4	3	4	2	5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	2		
17	2	3	2	3	4	5	4	5	2	2	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	3	2	
18	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	2	
19	2	9	5	2	2	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4		
20	1	5	4	5	1	4	5	4	5	4	3	4	5	5	2	4	4	3	4	2	2	3	5	3	4	3	2	5	5		
21	5	4	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	4	5	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
22	2	4	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	4	2	5	3	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
23	2	4	4	3	2	5	4	1	2	1	4	4	4	5	5	1	4	4	5	2	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	
24	2	4	4	4	2	5	4	1	2	1	4	4	4	4	5	1	4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	
25	2	5	3	5	4	4	4	4	4	2	5	5	4	2	4	2	5	3	4	1	4	5	2	4	5	3	4	5	4	4	
26	2	4	5	4	3	5	5	5	5	1	5	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	
27	2	1	5	5	1	5	5	5	5	1	5	4	5	3	5	3	5	9	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
28	3	2	5	5	3	5	5	5	5	1	5	4	5	3	5	3	5	9	5	1	1	5	5	5	5	4	5	3	5	5	
29	3	2	4	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	3	4	1	4	4	3	2	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	
30	2	4	4	4	2	5	4	1	2	1	4	4	4	4	5	1	4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	
31	1	5	5	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	1	5	5	4	2	5	3	2	5	5	4	2	5	3	4	
32	3	2	5	5	1	4	5	1	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	2	5	4	5	4	5	4	4	4	2	2	
33	4	1	4	4	1	3	5	1	2	1	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	1	2	5	5	4	4	5	5	4	5	
34	2	4	3	5	4	3	4	5	4	1	3	4	4	1	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	3	3	4	
35	2	4	2	3	4	5	4	4	5	2	3	5	5	5	2	2	5	3	5	2	1	4	2	5	3	3	4	5	4	4	
36	2	5	5	5	9	4	4	4	2	4	5	2	5	4	4	2	5	4	4	1	5	3	4	5	4	3	4	5	5	3	
37	4	2	4	2	4	3	5	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	3	4	
38	2	4	2	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	1	3	1	3	1	2	5	3	4	2	4	3	4	
39	2	4	3	4	2	4	5	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	2	5	4	3	4	3	4	4	
40	4	3	5	2	5	3	5	3	4	2	4	3	5	3	1	3	9	2	4	2	4	3	1	5	3	1	4	3	1	4	
41	4	3	5	4	3	4	4	9	5	2	4	2	3	4	2	3	4	3	5	3	4	3	4	5	3	9	4	3	4	4	
42	4	3	5	3	4	2	5	3	4	2	4	3	5	3	1	4	3	2	4	2	4	3	1	5	3	1	4	2	4	4	
43	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	2	4	2	4	2	2	
44	2	4	2	3	3	3	5	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	2	5	3	4	2	4	2	4	
45	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	4	5	3	4	2	4	3	
46	4	2	3	5	4	1	4	3	4	2	5	3	9	3	2	5	2	4	2	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	
47	3	2	3	2	4	3	5	3	4	2	4	2	4	2	5	2	5	2	5	3	2	4	2	5	3	4	2	3	2	2	
48	4	3	4	2	4	2	5	3	4	2	4	2	5	2	9	4	3	4	2	4	3	1	4	5	3	4	2	4	2	4	
49	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	5	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	5	3	4	2	4	2	4	
50	4	3	4	3	4	2	5	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	5	3	4	3	4	3	4	
51	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	2	4	3	4	2	2	
52	2	4	3	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2
53	2	4	2	4	3	4	4	2	4	2	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	5	3	5	3	4	2	4	2	4	2

Indiv	CBB23	CBA24	CA25	CC26	CBA27	CA28	PA1	PA2	PB3	PA4	PA5	PA6	PB7	PB8	PA9	PA10	PC11	PA12	PA13	PA14	PA15	PA16	PB17	PA18	PA19	PA20	PA21	PA22	PA23		
54	9	5	3	5	3	4	5	4	5	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	3	4	5	3	4	2	4	2		
55	3	9	4	3	5	2	5	3	4	2	5	3	4	2	5	3	5	2	4	3	5	2	5	5	3	4	2	5	3		
56	3	5	3	4	2	5	5	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	1	5	3	4	3	4	2		
57	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	4	2	4	2	3	2		
58	3	4	3	1	4	2	5	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	3	5	5	3	4	2	4	2		
59	4	3	4	3	4	2	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	4	2	4	2	4	2	5	2	4	3	4	3		
60	5	4	5	2	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	5	3	5	3	4	5	3	5		
61	5	3	1	3	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	3	4	4	2	4	3	2	4	5	3	9	2	4		
62	5	4	9	3	4	5	5	5	4	3	3	4	2	5	5	4	3	4	2	3	4	3	2	1	5	3	4	5	3		
63	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4		
64	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	9	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4		
65	2	5	4	2	5	5	5	3	4	2	5	3	4	2	5	4	2	5	3	5	3	5	3	5	4	5	5	3	2		
66	3	5	3	2	5	4	5	3	9	5	1	9	5	3	9	5	3	9	5	3	5	3	5	5	3	4	5	4	4		
67	4	3	2	4	4	1	5	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	5	5	3	5	3	3		
68	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4		
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3		
70	5	3	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	3	4	2	5	5	3	5	1	4	3	5	5	3	2	5	3	3		
71	3	5	3	4	2	4	1	4	1	4	4	3	5	3	4	3	4	2	3	4	3	5	3	5	4	3	5	4	2		
72	2	5	4	2	3	4	2	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	3	2	5	4	2		
73	4	5	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	3		
74	4	4	3	4	4	3	5	4	3	5	3	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	
75	1	1	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	2	5	3	2	5	3	2	5	3	2	5	4	3	3	4	3	5	3	
76	3	5	5	3	4	2	5	4	2	5	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	5	4	2	4	2	4		
77	4	3	4	3	4	2	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	4	2	4	2	4	2	5	2	4	3	4	3		
78	4	3	4	3	4	1	5	3	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	5	3	4	9	3	4		
79	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	9	4	5	3	4	3	4	3		
80	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3		
81	5	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	
82	4	3	4	3	5	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	1	5	1	3	2	4	3
83	3	4	2	3	4	1	5	3	4	2	4	2	4	2	4	3	1	4	3	4	2	4	2	4	5	3	4	2	4		
84	3	4	3	4	3	4	5	4	3	2	3	4	5	3	4	3	4	2	9	9	3	4	3	2	5	3	4	3	4		
85	4	3	4	3	2	3	5	3	4	2	4	3	4	5	3	5	3	4	5	3	5	3	1	1	5	3	4	2	4		
86	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	5	3	4	3	4		
87	5	5	4	3	5	5	5	3	4	2	4	2	4	3	4	5	4	2	4	3	4	2	3	1	5	3	4	2	4		
88	4	4	3	2	4	4	4	3	5	4	3	5	3	3	3	4	4	5	5	3	9	9	5	5	4	4	4	5	5		
89	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	2	5	3	9	4	5	5	4	2	5	4	5	4	3	5	4	5		
90	4	2	3	4	5	5	5	4	5	4	3	9	4	1	4	5	3	5	4	5	3	4	1	5	4	3	5	3	5		
91	3	4	2	5	2	4	4	5	4	4	5	2	4	1	5	3	5	3	4	1	5	4	2	5	4	5	3	5	3		
92	2	2	3	3	5	4	2	5	5	4	3	1	2	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4		
93	3	2	4	5	4	2	1	4	4	3	2	9	1	1	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	5	4	4	4		
94	4	5	3	3	4	4	1	4	4	3	2	3	1	1	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	5	2	2	2		
95	4	2	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
96	5	5	5	3	4	5	1	4	4	3	4	3	1	1	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	5	5	2	2		
97	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
98	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	3	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4		
99	2	2	3	3	5	4	2	5	5	5	3	1	2	2	3	3	5	4	4	5	4	4	9	5	4	5	3	2	4		
100	3	3	5	5	4	2	1	4	4	4	3	2	9	1	1	2	2	4	3	3	4	3	3	9	4	5	4	4	4		
101	3	3	4	2	5	4	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
102	4	4	3	3	5	4	2	5	5	4	3	1	2	2	3	3	5	4	4	5	4	4	9	5	4	5	4	4	4		
103	2	4	5	3	4	5	1	4	4	3	2	3	1	1	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	5	5	2	2		
104	3	4	3	3	4	4	1	4	4	3	2	3	1	1	2	2	2	3	3	4	3	3	9	4	4	5	5	2	2		
105	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
106	2	2	3	3	5	4	2	5	5	4	3	1	2	2	3	3	5	4	4	5	4	4	9	5	4	5	4	4	4		
107	4	3	2	5	4	2	4	4	3	2	9	1	1	2	2	4	3	3	4	3	3	9	4	4	5	4	4	4	4		
108	3	3	4	5	4	2	1	4	4	3	2	9	1	1	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	5	4	4	4		
109	5	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5		

Indiv	PA24	PA25	PC26	PB27	PC28	PA29	PB30	PA31	PA32	PB33	PB34	PC35	MB1	MA2	MB3	MA4	MB5	MB6	MA7	MB8	MB9	MB10	MA11	MB12	MB13	MB14	MA15	MB16	MB17	MB18	MB19	MB20	
1	1	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	2	2	5	1	5	4	2	2	2	2	2	5	2	2	1	3	1	1	1	1	1	
2	2	9	4	4	9	9	9	9	9	9	4	9	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	1	1	4	5	4	5	4	1	4	1	9	2	4	2	
4	1	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	1	5	1	5	1	1	2	1	2	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	
5	3	3	3	5	2	2	4	5	3	4	3	2	5	2	5	2	5	2	1	1	2	2	1	5	2	1	1	3	1	4	2	3	1
6	2	4	4	4	4	4	9	5	5	9	9	9	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
7	3	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	3	2	4	3	5	4	2	2	2	2	4	2	5	2	2	2	4	2	4	2	1	1
8	1	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	5	2	1	1	2	5	1	3	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1
9	2	3	3	3	3	2	5	4	2	3	3	3	1	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	3	1	2	3	1	2	1	1	1
10	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	2	3	2	4	4	4	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2
11	1	4	5	3	3	4	5	5	1	5	4	4	2	3	3	4	3	2	1	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	9	1	2	
12	2	4	3	5	2	4	3	3	5	4	4	4	3	4	1	5	2	1	3	2	5	3	5	3	2	3	3	2	3	4	3	2	
13	3	5	2	5	3	4	5	3	4	5	4	3	2	5	3	5	2	4	1	3	4	2	5	2	3	2	4	3	4	2	1	4	
14	2	3	5	4	4	5	3	9	1	5	3	3	3	4	4	4	2	1	3	1	3	2	4	3	1	3	4	1	2	3	3	2	
15	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	2	5	2	5	1	5	3	4	2	4	4	3	3	2	4	2	1	2	2	1	
16	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	3	3	4	3	1	3	1	2	4	4	5	2	1	2	2	1	2	3	9	3	
17	2	4	4	4	4	5	4	5	1	5	4	4	1	4	1	5	3	5	2	1	5	2	5	2	2	2	5	3	1	1	4	2	
18	1	5	3	3	5	5	9	4	4	4	5	4	2	5	2	3	2	4	1	2	4	5	4	1	1	1	4	2	1	1	4	2	
19	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	2	4	2	4	1	9	2	4	4	1	3	1	4	2	2	1	2	1	
20	4	4	5	4	3	3	5	3	4	2	3	3	2	5	4	5	3	1	2	3	3	4	3	3	2	3	3	1	3	3	1	5	
21	1	5	5	4	5	4	5	5	1	4	4	4	1	4	1	4	1	1	2	2	2	1	5	1	1	2	4	1	1	1	1	1	
22	1	5	5	3	5	4	5	5	1	3	3	4	1	2	1	5	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
23	1	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	2	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	1	5	1	1	1	
24	1	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	1	5	3	4	3	1	1	2	1	1	5	1	1	1	2	1	4	1	2	1	
25	2	9	4	3	5	4	4	4	2	2	4	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	3	4	2	1	2	4	2	4	2	3	1	
26	1	5	5	3	5	5	5	5	1	5	3	3	1	1	1	4	1	1	2	2	1	1	5	1	1	1	4	1	2	1	1	1	
27	1	5	5	5	5	4	5	5	1	5	2	4	1	2	1	4	2	1	2	2	4	2	5	1	1	2	2	1	5	1	1	2	
28	1	5	5	5	5	4	5	5	1	9	3	4	1	5	1	5	1	1	2	1	3	1	5	1	1	1	5	1	3	1	1	1	
29	3	3	5	4	4	4	4	3	3	2	2	4	1	4	2	5	2	2	1	1	4	1	4	2	3	1	2	3	2	2	2	1	
30	1	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	1	5	3	4	3	1	1	2	1	1	5	1	1	1	2	1	4	1	2	1	
31	2	5	5	3	3	9	5	4	2	2	4	4	2	4	1	4	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	4	2	4	2	2	2	
32	1	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	3	4	4	1	2	2	1	2	4	2	2	2	4	1	1	1	1	1	
33	1	4	5	3	4	5	4	5	3	5	2	3	3	5	3	5	2	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	
34	3	4	4	5	5	5	5	4	1	3	3	2	3	1	5	3	3	3	1	2	2	1	2	1	1	1	5	3	4	2	2	2	
35	2	3	5	4	5	4	2	5	2	4	4	2	2	2	2	4	1	2	3	1	2	1	5	3	1	1	2	2	1	1	2	5	
36	2	4	3	5	3	3	3	3	1	2	4	4	1	3	2	5	5	2	2	3	1	2	5	1	3	1	4	1	3	3	3	1	
37	2	3	2	4	3	3	4	2	4	2	4	3	2	3	1	4	3	4	3	1	1	3	4	2	4	3	2	2	1	2	1	4	
38	4	3	4	3	2	4	2	3	2	4	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	5	3	5	5	2	3	4	
39	3	4	3	4	3	1	3	4	2	4	3	4	1	3	4	2	5	3	2	5	3	5	9	5	3	5	3	5	5	2	2	3	
40	4	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	3	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	5	5	3	3	3	
41	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	5	3	4	4	5	2	1	5	
42	2	4	2	3	4	2	4	3	4	2	4	2	1	3	4	3	4	2	2	3	4	2	4	3	4	4	3	3	5	3	1	5	
43	3	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	1	3	5	3	4	3	4	3	4	3	5	2	2	4	
44	4	2	4	2	4	2	3	3	2	4	2	4	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	5	3	4	2	3	2	3	4	
45	4	2	4	2	5	2	5	3	4	2	4	2	1	4	3	4	2	4	4	1	2	4	3	5	2	2	2	2	5	1	3	4	
46	3	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	2	1	3	4	2	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	1	3	3	
47	4	2	3	2	4	9	5	2	5	3	5	4	1	3	4	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3	2	4	3	5	2	3	3	
48	4	2	4	9	2	4	2	3	4	2	4	3	1	3	2	1	2	3	2	4	2	4	5	3	4	3	4	4	5	9	2	3	
49	4	2	3	2	4	2	4	2	3	3	4	5	1	3	4	3	2	4	3	2	2	4	5	3	5	3	4	3	1	1	3	3	
50	4	3	4	3	5	2	5	2	4	3	4	2	1	3	4	2	4	5	3	1	3	4	3	4	3	1	3	2	3	1	3	3	
51	3	2	4	3	5	3	4	2	4	2	3	4	2	2	4	3	5	2	2	3	5	3	1	4	2	4	3	5	4	2	3	3	
52	5	3	1	4	2	3	4	1	3	4	2	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	4	2	4	2	4	4	5	2	3	4	
53	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	1	4	4	

Indiv	PA24	PA25	PC26	PB27	PC28	PA29	PB30	PA31	PA32	PB33	PB34	PC35	MB1	MA2	MB3	MA4	MB5	MB6	MA7	MB8	MB9	MB10	MA11	MB12	MB13	MB14	MA15	MB16	MB17	MB18	MB19	MB20	
54	4	3	4	3	4	3	4	2	5	2	4	2	1	4	2	4	3	2	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	9	2	4	
55	5	3	5	3	5	3	5	3	4	2	4	2	1	4	3	4	2	4	4	2	3	4	3	4	3	2	3	4	2	9	1	4	
56	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	2	4	3	5	9	1	5	
57	4	3	5	3	4	2	5	4	3	2	5	2	1	3	4	2	4	2	2	4	2	3	5	3	4	2	4	3	5	1	3	4	
58	4	2	4	3	9	4	2	4	3	4	2	4	1	3	4	2	4	3	1	3	4	4	2	4	3	2	5	3	5	1	3	5	
59	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	1	3	4	3	4	3	2	4	4	2	5	3	4	2	5	3	5	2	3	3	
60	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	1	4	5	3	5	4	4	2	5	4	3	1	5	3	5	4	2	1	4	1	
61	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	2	1	4	5	1	4	2	
62	3	5	3	2	1	3	5	3	3	5	5	4	2	3	2	4	3	3	1	3	2	4	5	5	5	2	1	1	2	1	2	2	
63	1	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3	3	2	4	2	2	3	4	2	1	2	1	2	4	2	4	5	1	4	1	
64	9	1	4	4	5	5	4	3	4	1	4	4	3	4	2	4	1	1	3	5	1	1	2	1	1	5	1	5	4	1	4	1	
65	5	3	2	5	4	3	5	3	4	2	5	3	1	4	5	3	5	3	1	9	4	2	5	3	4	4	5	3	4	1	3	2	
66	4	5	3	5	4	5	3	3	5	3	5	3	1	3	5	4	3	4	4	2	5	5	3	9	5	3	5	2	4	1	4	1	
67	5	3	4	3	4	4	3	9	5	3	5	1	1	4	3	2	4	3	2	3	5	4	4	4	3	2	2	4	5	2	3	2	
68	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2	5	3	2	2	2	2	1	4	1	4	5	1	5	1	
69	3	3	4	5	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	2	3	4	1	2	1	3	2	2	2	5	3	4	2	3	2	
70	5	3	5	3	5	4	3	5	4	5	3	5	1	4	3	5	3	5	3	1	3	4	3	4	4	3	4	2	2	1	3	2	
71	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	2	2	5	5	4	5	4	3	5	2	3	2	5	3	
72	5	3	4	2	4	5	4	1	3	2	4	4	1	4	5	5	2	1	2	1	5	2	5	4	5	3	5	4	2	3	4	1	
73	4	5	3	4	4	5	3	2	4	5	5	4	2	3	4	5	5	4	1	2	3	4	5	1	5	4	3	2	3	3	3	3	
74	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	4	2	3	9	5	3	1	5	5	1	3	5	1	2	2	
75	4	2	3	5	3	5	3	2	4	3	4	3	2	2	4	3	5	4	2	2	5	3	4	3	5	2	1	2	4	5	3	1	
76	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3	2	3	4	2	2	4	3	2	2	3	2	4	5	2	2	3	
77	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	1	3	4	3	4	3	2	4	4	2	5	3	4	4	5	3	5	2	3	3	
78	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	4	1	3	4	3	4	5	3	1	3	5	3	4	3	2	3	1	5	1	3	2	
79	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	1	3	2	
80	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5	4	3	4	2	1	4	2	4	2	
81	5	3	5	3	3	3	4	3	5	3	5	5	1	4	5	3	5	3	1	3	5	4	5	4	5	2	4	1	5	2	3	2	
82	5	2	4	1	4	2	4	3	4	2	4	2	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	3	5	3	1	3	1	3	1	3	2	
83	5	4	3	2	4	2	5	4	3	4	5	2	2	3	4	2	4	3	2	3	2	4	2	3	4	3	4	4	5	2	3	5	
84	3	4	2	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	1	4	3	3	
85	2	4	2	3	4	3	5	4	2	4	2	3	3	4	3	5	3	5	3	1	3	5	4	3	4	3	3	5	5	1	4	3	
86	2	3	4	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	2	3	4	3	4	3	5	3	5	3	5	1	3	2	
87	3	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	1	1	5	5	3	5	5	2	1	4	4	3	5	4	1	4	2	9	1	3	3	
88	4	5	5	4	3	3	5	3	3	5	3	5	2	3	1	3	2	1	4	5	1	2	1	1	2	5	2	4	5	1	4	1	
89	5	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	4	2	4	4	4	1	5	5	5	5	5	9	9	2	9	3	5	1	3	1	1	
90	3	5	2	4	2	2	3	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	4	5	1	4	2
91	5	3	5	3	5	4	5	3	1	5	3	4	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	5	1	4	1	
92	4	3	3	4	5	4	2	3	2	4	1	3	2	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	2	3	2	4	1	1	2	5	1	
93	4	3	3	4	5	4	2	3	1	4	1	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	3	2	2	1	4	1	
94	2	1	1	2	3	2	3	1	4	2	3	1	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	2	3	2	2	5	3	2	5	2
95	4	1	1	5	4	3	4	2	5	4	4	1	2	3	2	2	2	2	1	1	4	3	4	2	3	2	4	5	3	2	5	1	
96	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	3	1	2	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	2	3	2	4	5	3	2	5	1	
97	4	1	1	5	4	3	4	2	4	4	4	1	2	3	2	2	2	2	1	4	3	4	2	3	4	2	4	5	3	2	5	5	
98	4	1	2	5	4	3	4	1	5	4	4	1	2	3	2	2	2	1	1	4	3	4	2	3	4	2	4	5	3	3	5	1	
99	4	3	3	4	5	4	2	3	5	5	1	3	2	4	5	3	4	4	2	4	2	4	5	4	2	2	4	1	1	2	5	2	
100	4	3	3	4	5	4	2	3	4	4	1	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	3	2	2	2	4	2	
101	4	1	1	5	4	3	4	1	4	4	4	1	2	3	2	2	2	2	1	1	4	3	4	2	3	2	4	5	4	1	5	1	
102	4	3	3	4	5	4	2	3	4	5	1	3	2	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	2	3	2	4	1	1	2	5	1	
103	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	3	1	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2	3	2	4	5	3	2	5	4	
104	2	2	1	2	3	2	3	2	1	3	4	2	2	5	4	4	3	4	3	3	4	5	4	2	3	2	4	5	3	4	2	1	
105	4	1	1	4	5	3	4	1	5	4	4	1	2	3	2	2	2	2	1	1	4	3	4	2	3	2	4	1	3	2	5	2	
106	4	3	3	5	5	4	2	3	4	4	1	3	2	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	2	3	2	4	1	1	4	4	1	
107	4	3	3	4	5	4	2	3	5	4	1	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	3	2	2	2	5	1	
108	4	3	3	5	5	4	2	3	5	4	1	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	3	2	2	2	5	2	
109	5	3	4	4	4	2	1	4	4	5	2	4	1	4	4	5	2	4	2	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	1	

Anexo I

ca1^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	4	11,1	11,1	11,1
DE	18	50,0	50,0	61,1
MDA	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca17^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	4	11,1	11,1	11,1
DA	14	38,9	38,9	50,0
MDA	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca4^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	3	8,3	8,6	8,6
I	9	25,0	25,7	34,3
DA	11	30,6	31,4	65,7
MDA	12	33,3	34,3	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

ca20^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	2,8	2,8	2,8
I	3	8,3	8,3	11,1
DA	17	47,2	47,2	58,3
MDA	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca21^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	6	16,7	16,7	16,7
I	2	5,6	5,6	22,2
DA	14	38,9	38,9	61,1
MDA	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca6^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	2,8	2,8	2,8
ED	1	2,8	2,8	5,6
I	3	8,3	8,3	13,9
DA	19	52,8	52,8	66,7
MDA	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca25^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	4	11,1	11,1	11,1
I	3	8,3	8,3	19,4
DA	14	38,9	38,9	58,3
MDA	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca12^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	8	22,2	22,2	22,2
DA	13	36,1	36,1	58,3
MDA	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca28^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	4	11,1	11,1	11,1
DA	13	36,1	36,1	47,2
MDA	19	52,8	52,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca13^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	3	8,3	8,3	8,3
DA	16	44,4	44,4	52,8
MDA	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ca1^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	1	1,8	1,8	1,8
DE	17	29,8	29,8	31,6
MDA	39	68,4	68,4	100,0
Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

ca15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	2,8	2,9	2,9
I	5	13,9	14,3	17,1
DA	14	38,9	40,0	57,1
MDA	15	41,7	42,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

ca4^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	11	19,3	19,3	19,3
	I	18	31,6	31,6	50,9
	DA	21	36,8	36,8	87,7
	MDA	7	12,3	12,3	100,0
Total		57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

ca20^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	12	21,1	21,1	21,1
	I	14	24,6	24,6	45,6
	DA	19	33,3	33,3	78,9
	MDA	12	21,1	21,1	100,0
Total		57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

ca6^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	7	12,3	12,5	14,3
	I	18	31,6	32,1	46,4
	DA	20	35,1	35,7	82,1
	MDA	10	17,5	17,9	100,0
Total		56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ca21^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	5	8,8	9,1	9,1
	I	13	22,8	23,6	32,7
	DA	33	57,9	60,0	92,7
	MDA	4	7,0	7,3	100,0
Total		55	96,5	100,0	
Missing	9,00	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ca12^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	12	21,1	21,4	21,4
	I	20	35,1	35,7	57,1
	DA	17	29,8	30,4	87,5
	MDA	7	12,3	12,5	100,0
Total		56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ca25^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	6	10,5	10,7	12,5
	I	17	29,8	30,4	42,9
	DA	24	42,1	42,9	85,7
	MDA	8	14,0	14,3	100,0
Total		56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ca13^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	5	8,8	9,1	9,1
	I	14	24,6	25,5	34,5
	DA	24	42,1	43,6	78,2
	MDA	12	21,1	21,8	100,0
Total		55	96,5	100,0	
Missing	9,00	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ca28^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	4	7,0	7,0	7,0
	ED	13	22,8	22,8	29,8
	I	15	26,3	26,3	56,1
	DA	17	29,8	29,8	86,0
	MDA	8	14,0	14,0	100,0
Total		57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

ca15^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	4	7,0	7,1	7,1
	I	13	22,8	23,2	30,4
	DA	28	49,1	50,0	80,4
	MDA	11	19,3	19,6	100,0
Total		56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ca1^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I	3	20,0	20,0	20,0
	DE	8	53,3	53,3	73,3
	MDA	4	26,7	26,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca17^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	2	3,5	3,5	5,3
	I	1	1,8	1,8	7,0
	DA	22	38,6	38,6	45,6
	MDA	31	54,4	54,4	100,0
Total		57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

ca4^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	2	13,3	13,3	13,3
	ED	4	26,7	26,7	40,0
	I	2	13,3	13,3	53,3
	DA	5	33,3	33,3	86,7
	MDA	2	13,3	13,3	100,0
Total		15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca6^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	2	13,3	13,3	13,3
I	1	6,7	6,7	20,0
DA	9	60,0	60,0	80,0
MDA	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca13^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	4	26,7	26,7	26,7
DA	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca12^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	6	40,0	40,0	40,0
I	3	20,0	20,0	60,0
DA	4	26,7	26,7	86,7
MDA	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	10	66,7	66,7	66,7
MDA	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca17^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	3	20,0	20,0	20,0
I	4	26,7	26,7	46,7
DA	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca20^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	6	40,0	40,0	40,0
ED	3	20,0	20,0	60,0
I	1	6,7	6,7	66,7
DA	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca21^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	7	46,7	46,7	46,7
DA	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca25^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	6,7	6,7	6,7
I	5	33,3	33,3	40,0
DA	7	46,7	46,7	86,7
MDA	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ca28^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	3	20,0	20,0	20,0
I	1	6,7	6,7	26,7
DA	8	53,3	53,3	80,0
MDA	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cba8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	11	30,6	30,6	30,6
I	5	13,9	13,9	44,4
DA	16	44,4	44,4	88,9
MDA	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

cbb9^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	2	5,6	5,6	5,6
DA	6	16,7	16,7	22,2
I	6	16,7	16,7	38,9
ED	11	30,6	30,6	69,4
MED	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

cba10^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	4	11,1	11,1	11,1
I	3	8,3	8,3	19,4
DA	15	41,7	41,7	61,1
MDA	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

cba14^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	6	16,7	17,1	17,1
I	9	25,0	25,7	42,9
DA	10	27,8	28,6	71,4
MDA	10	27,8	28,6	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

cbb16^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	13	36,1	36,1	36,1
ED	15	41,7	41,7	77,8
I	6	16,7	16,7	94,4
DA	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

cbb16^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	6	10,5	10,7	10,7
ED	13	22,8	23,2	33,9
I	10	17,5	17,9	51,8
DA	19	33,3	33,9	85,7
MDA	8	14,0	14,3	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

cba5^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	4	7,0	7,1	7,1
I	14	24,6	25,0	32,1
DA	31	54,4	55,4	87,5
MDA	7	12,3	12,5	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

cbb23^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,8	1,8
ED	8	14,0	14,3	16,1
I	11	19,3	19,6	35,7
DA	30	52,6	53,6	89,3
MDA	6	10,5	10,7	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

cba8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,8	1,8
ED	12	21,1	21,1	22,8
I	19	33,3	33,3	56,1
DA	16	28,1	28,1	84,2
MDA	9	15,8	15,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

cba8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	6	40,0	40,0	40,0
I	3	20,0	20,0	60,0
MDA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cbb9^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	9	15,8	15,8	15,8
DA	29	50,9	50,9	66,7
I	10	17,5	17,5	84,2
ED	8	14,0	14,0	98,2
MED	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

cbb9^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	7	46,7	46,7	46,7
I	3	20,0	20,0	66,7
ED	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cba10^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	12	21,1	21,8	21,8
I	16	28,1	29,1	50,9
DA	19	33,3	34,5	85,5
MDA	8	14,0	14,5	100,0
Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1,8		
System	1	1,8		
Total	2	3,5		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

cba10^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	6	40,0	40,0	40,0
DA	1	6,7	6,7	46,7
MDA	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cba14^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,8	1,8
ED	8	14,0	14,0	15,8
I	21	36,8	36,8	52,6
DA	21	36,8	36,8	89,5
MDA	6	10,5	10,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

cba14^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	6,7	6,7	6,7
I	4	26,7	26,7	33,3
DA	5	33,3	33,3	66,7
MDA	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cbb16^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	4	26,7	26,7	26,7
ED	5	33,3	33,3	60,0
DA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cc7^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	3	8,3	8,3	8,3
DA	8	22,2	22,2	30,6
I	7	19,4	19,4	50,0
ED	9	25,0	25,0	75,0
MED	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

cc19^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	5	13,9	13,9	13,9
DA	12	33,3	33,3	47,2
I	4	11,1	11,1	58,3
ED	8	22,2	22,2	80,6
MED	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

cc26^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	2	5,6	5,6	5,6
I	4	11,1	11,1	16,7
DA	13	36,1	36,1	52,8
MDA	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

cc7^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	9	15,8	15,8	15,8
DA	23	40,4	40,4	56,1
I	15	26,3	26,3	82,5
ED	10	17,5	17,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

cc19^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	6	10,5	10,5	10,5
DA	19	33,3	33,3	43,9
I	20	35,1	35,1	78,9
ED	10	17,5	17,5	96,5
MED	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

cc26^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,8	1,8
ED	13	22,8	22,8	24,6
I	22	38,6	38,6	63,2
DA	18	31,6	31,6	94,7
MDA	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

cc7^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	5	33,3	33,3	33,3
I	3	20,0	20,0	53,3
ED	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cc19^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	8	53,3	53,3	53,3
DA	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

cc26^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	6,7	6,7	6,7
I	7	46,7	46,7	53,3
DA	4	26,7	26,7	80,0
MDA	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa2^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	11	30,6	31,4	31,4
ED	4	11,1	11,4	42,9
I	3	8,3	8,6	51,4
DA	7	19,4	20,0	71,4
MDA	10	27,8	28,6	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	7	19,4	20,0	20,0
I	2	5,6	5,7	25,7
DA	12	33,3	34,3	60,0
MDA	14	38,9	40,0	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa4^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	15	41,7	42,9	42,9
ED	9	25,0	25,7	68,6
I	1	2,8	2,9	71,4
DA	7	19,4	20,0	91,4
MDA	3	8,3	8,6	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa5^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	2	5,6	5,6	5,6
ED	3	8,3	8,3	13,9
I	3	8,3	8,3	22,2
DA	11	30,6	30,6	52,8
MDA	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

pa6^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	2	5,6	5,6	5,6
I	5	13,9	13,9	19,4
DA	13	36,1	36,1	55,6
MDA	16	44,4	44,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

pa9^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	2	5,6	5,7	5,7
I	2	5,6	5,7	11,4
DA	13	36,1	37,1	48,6
MDA	18	50,0	51,4	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa10^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	6	16,7	18,2	18,2
ED	7	19,4	21,2	39,4
I	10	27,8	30,3	69,7
DA	7	19,4	21,2	90,9
MDA	3	8,3	9,1	100,0
Total	33	91,7	100,0	
Missing 9,00	3	8,3		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa12^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	3	8,3	9,1	9,1
I	6	16,7	18,2	27,3
DA	14	38,9	42,4	69,7
MDA	10	27,8	30,3	100,0
Total	33	91,7	100,0	
Missing 9,00	3	8,3		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa13^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	5	13,9	13,9	13,9
DA	13	36,1	36,1	50,0
MDA	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

pa14^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	7	19,4	19,4	19,4
ED	12	33,3	33,3	52,8
I	4	11,1	11,1	63,9
DA	10	27,8	27,8	91,7
MDA	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

pa15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	2	5,6	5,7	5,7
ED	4	11,1	11,4	17,1
I	4	11,1	11,4	28,6
DA	17	47,2	48,6	77,1
MDA	8	22,2	22,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa16^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	6	16,7	17,1	17,1
DA	13	36,1	37,1	54,3
MDA	16	44,4	45,7	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa18^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	2,8	2,9	2,9
ED	5	13,9	14,7	17,6
I	3	8,3	8,8	26,5
DA	14	38,9	41,2	67,6
MDA	11	30,6	32,4	100,0
Total	34	94,4	100,0	
Missing 9,00	2	5,6		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa19^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	2,8	2,9	2,9
I	5	13,9	14,3	17,1
DA	18	50,0	51,4	68,6
MDA	11	30,6	31,4	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa20^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	2,8	2,8	2,8
I	8	22,2	22,2	25,0
DA	13	36,1	36,1	61,1
MDA	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

pa22^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	3	8,3	8,3	8,3
DA	12	33,3	33,3	41,7
MDA	21	58,3	58,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

pa24^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	15	41,7	41,7	41,7
ED	10	27,8	27,8	69,4
I	8	22,2	22,2	91,7
DA	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

pa25^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	8	22,2	23,5	23,5
DA	15	41,7	44,1	67,6
MDA	11	30,6	32,4	100,0
Total	34	94,4	100,0	
Missing 9,00	2	5,6		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa28^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	3	8,3	8,6	8,6
I	6	16,7	17,1	25,7
DA	12	33,3	34,3	60,0
MDA	14	38,9	40,0	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa29^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	2	5,6	5,9	5,9
I	4	11,1	11,8	17,6
DA	19	52,8	55,9	73,5
MDA	9	25,0	26,5	100,0
Total	34	94,4	100,0	
Missing 9,00	2	5,6		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa31^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	5	13,9	14,7	14,7
DA	13	36,1	38,2	52,9
MDA	16	44,4	47,1	100,0
Total	34	94,4	100,0	
Missing 9,00	2	5,6		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa32^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	11	30,6	31,4	31,4
ED	9	25,0	25,7	57,1
I	4	11,1	11,4	68,6
DA	6	16,7	17,1	85,7
MDA	5	13,9	14,3	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pa1^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,8	1,8
ED	1	1,8	1,8	3,6
I	1	1,8	1,8	5,4
DA	17	29,8	30,4	35,7
MDA	36	63,2	64,3	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa2^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	4	7,0	7,3	7,3
I	29	50,9	52,7	60,0
DA	20	35,1	36,4	96,4
MDA	2	3,5	3,6	100,0
Total	55	96,5	100,0	
Missing 9,00	1	1,8		
System	1	1,8		
Total	2	3,5		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,9	1,9
ED	1	1,8	1,9	3,7
I	6	10,5	11,1	14,8
DA	37	64,9	68,5	83,3
MDA	9	15,8	16,7	100,0
Total	54	94,7	100,0	
Missing 9,00	2	3,5		
System	1	1,8		
Total	3	5,3		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa4^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	20	35,1	35,7	35,7
I	20	35,1	35,7	71,4
DA	11	19,3	19,6	91,1
MDA	5	8,8	8,9	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa5^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,8	1,8
ED	2	3,5	3,6	5,4
I	10	17,5	17,9	23,2
DA	31	54,4	55,4	78,6
MDA	12	21,1	21,4	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa6^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	15	26,3	27,8	27,8
	I	16	28,1	29,6	57,4
	DA	20	35,1	37,0	94,4
	MDA	3	5,3	5,6	100,0
	Total	54	94,7	100,0	
Missing	9,00	2	3,5		
	System	1	1,8		
Total	Total	3	5,3		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa10^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	11	19,3	20,0	20,0
	I	14	24,6	25,5	45,5
	DA	23	40,4	41,8	87,3
	MDA	7	12,3	12,7	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
Total	Total	2	3,5		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa9^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	2	3,5	3,7	3,7
	ED	8	14,0	14,8	18,5
	I	9	15,8	16,7	35,2
	DA	21	36,8	38,9	74,1
	MDA	14	24,6	25,9	100,0
Missing	9,00	2	3,5		
	System	1	1,8		
Total	Total	3	5,3		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa14^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	3	5,3	5,5	5,5
	ED	10	17,5	18,2	23,6
	I	17	29,8	30,9	54,5
	DA	19	33,3	34,5	89,1
	MDA	6	10,5	10,9	100,0
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
Total	Total	2	3,5		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa12^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	11	19,3	20,0	21,8
	I	19	33,3	34,5	56,4
	DA	18	31,6	32,7	89,1
	MDA	6	10,5	10,9	100,0
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
Total	Total	2	3,5		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa16^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	2	3,5	3,7	3,7
	ED	8	14,0	14,8	18,5
	I	20	35,1	37,0	55,6
	DA	17	29,8	31,5	87,0
	MDA	7	12,3	13,0	100,0
Missing	9,00	2	3,5		
	System	1	1,8		
Total	Total	3	5,3		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa13^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	7	12,3	13,0	13,0
	I	16	28,1	29,6	42,6
	DA	21	36,8	38,9	81,5
	MDA	10	17,5	18,5	100,0
	Total	54	94,7	100,0	
Missing	9,00	2	3,5		
	System	1	1,8		
Total	Total	3	5,3		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa18^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	3	5,3	5,4	5,4
	ED	2	3,5	3,6	8,9
	I	3	5,3	5,4	14,3
	DA	12	21,1	21,4	35,7
	MDA	36	63,2	64,3	100,0
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
Total	Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa15^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	13	22,8	23,6	23,6
	I	11	19,3	20,0	43,6
	DA	24	42,1	43,6	87,3
	MDA	7	12,3	12,7	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
Total	Total	2	3,5		
		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa19^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	6	10,5	10,7	12,5
	I	26	45,6	46,4	58,9
	DA	15	26,3	26,8	85,7
	MDA	8	14,0	14,3	100,0
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
Total	Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa20^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	2	3,5	3,6	3,6
	ED	4	7,0	7,3	10,9
	I	15	26,3	27,3	38,2
	DA	28	49,1	50,9	89,1
	MDA	6	10,5	10,9	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
	Total	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa29^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	12	21,1	21,8	23,6
	I	16	28,1	28,7	52,7
	DA	18	31,6	32,7	85,5
	MDA	8	14,0	14,5	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
	Total	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa22^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	6	10,5	10,7	10,7
	I	14	24,6	25,0	35,7
	DA	25	43,9	44,6	80,4
	MDA	11	19,3	19,6	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	System	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa31^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	2	3,5	3,6	3,6
	ED	12	21,1	21,8	25,5
	I	24	42,1	43,6	69,1
	DA	15	26,3	27,3	96,4
	MDA	2	3,5	3,6	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
	Total	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa24^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	8	14,0	14,5	16,4
	I	12	21,1	21,8	38,2
	DA	23	40,4	41,8	80,0
	MDA	11	19,3	20,0	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
	Total	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa32^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	6	10,5	10,7	12,5
	I	18	31,6	32,1	44,6
	DA	25	43,9	44,6	89,3
	MDA	6	10,5	10,7	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	System	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa25^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	9	15,8	16,1	17,9
	I	25	43,9	44,6	62,5
	DA	14	24,6	25,0	87,5
	MDA	7	12,3	12,5	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	System	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa1^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	6	40,0	40,0	40,0
	ED	3	20,0	20,0	60,0
	DA	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa28^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	9	15,8	16,4	18,2
	I	13	22,8	23,6	41,8
	DA	23	40,4	41,8	83,6
	MDA	9	15,8	16,4	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
	Total	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pa2^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I	5	33,3	33,3	33,3
	DA	7	46,7	46,7	80,0
	MDA	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	6	40,0	40,0	40,0
DA	6	40,0	40,0	80,0
MDA	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa5^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	8	53,3	57,1	57,1
I	3	20,0	21,4	78,6
DA	2	13,3	14,3	92,9
MDA	1	6,7	7,1	100,0
Total	14	93,3	100,0	
Missing 9,00	1	6,7		
Total	15	100,0		

a. empresa = Geoservices

pa4^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	6,7	6,7	6,7
I	6	40,0	40,0	46,7
DA	7	46,7	46,7	93,3
MDA	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa6^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	4	26,7	30,8	30,8
I	9	60,0	69,2	100,0
Total	13	86,7	100,0	
Missing 9,00	2	13,3		
Total	15	100,0		

a. empresa = Geoservices

pa9^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	7	46,7	46,7	46,7
I	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa10^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	6	40,0	40,0	40,0
I	7	46,7	46,7	86,7
DA	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa12^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	6,7	6,7	6,7
I	7	46,7	46,7	53,3
DA	6	40,0	40,0	93,3
MDA	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa13^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	6	40,0	40,0	40,0
DA	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa14^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	1	6,7	6,7	6,7
DA	11	73,3	73,3	80,0
MDA	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	7	46,7	46,7	46,7
DA	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa16^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	6	40,0	42,9	42,9
DA	7	46,7	50,0	92,9
MDA	1	6,7	7,1	100,0
Total	14	93,3	100,0	
Missing 9,00	1	6,7		
Total	15	100,0		

a. empresa = Geoservices

pa18^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	12	80,0	80,0	80,0
MDA	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa19^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	5	33,3	33,3	33,3
DA	9	60,0	60,0	93,3
MDA	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa20^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	6	40,0	40,0	40,0
MDA	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa22^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	5	33,3	33,3	33,3
DA	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa24^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	4	26,7	26,7	26,7
DA	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa25^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	7	46,7	46,7	46,7
ED	2	13,3	13,3	60,0
I	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa28^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	4	26,7	26,7	26,7
DA	4	26,7	26,7	53,3
MDA	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa29^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	4	26,7	26,7	26,7
I	5	33,3	33,3	60,0
DA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa31^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	6	40,0	40,0	40,0
ED	3	20,0	20,0	60,0
I	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pa32^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	2	13,3	13,3	13,3
ED	3	20,0	20,0	33,3
DA	4	26,7	26,7	60,0
MDA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	7	19,4	20,0	20,0
I	2	5,6	5,7	25,7
DA	12	33,3	34,3	60,0
MDA	14	38,9	40,0	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	3	8,3	8,3	8,3
ED	8	22,2	22,2	30,6
I	9	25,0	25,0	55,6
DA	9	25,0	25,0	80,6
MDA	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

pb17^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	2,8	2,9	2,9
ED	10	27,8	29,4	32,4
I	1	2,8	2,9	35,3
DA	10	27,8	29,4	64,7
MDA	12	33,3	35,3	100,0
Total	34	94,4	100,0	
Missing 9,00	2	5,6		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb30^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	2,8	3,0	3,0
I	4	11,1	12,1	15,2
DA	10	27,8	30,3	45,5
MDA	18	50,0	54,5	100,0
Total	33	91,7	100,0	
Missing 9,00	3	8,3		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb33^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	6	16,7	18,2	18,2
I	3	8,3	9,1	27,3
DA	11	30,6	33,3	60,6
MDA	13	36,1	39,4	100,0
Total	33	91,7	100,0	
Missing 9,00	3	8,3		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb34^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	4	11,1	11,4	11,4
I	9	25,0	25,7	37,1
DA	17	47,2	48,6	85,7
MDA	5	13,9	14,3	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb34^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,8	1,8
ED	6	10,5	10,7	12,5
I	13	22,8	23,2	35,7
DA	27	47,4	48,2	83,9
MDA	9	15,8	16,1	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	1	1,8	1,9	1,9
ED	1	1,8	1,9	3,7
I	6	10,5	11,1	14,8
DA	37	64,9	68,5	83,3
MDA	9	15,8	16,7	100,0
Total	54	94,7	100,0	
Missing 9,00	2	3,5		
System	1	1,8		
Total	3	5,3		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	6	40,0	40,0	40,0
DA	6	40,0	40,0	80,0
MDA	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pb8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	6	40,0	40,0	40,0
ED	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pb8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	2	3,5	3,6	3,6
ED	10	17,5	17,9	21,4
I	23	40,4	41,1	62,5
DA	15	26,3	26,8	89,3
MDA	6	10,5	10,7	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pb17^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	5	33,3	41,7	41,7
DA	6	40,0	50,0	91,7
MDA	1	6,7	8,3	100,0
Total	12	80,0	100,0	
Missing 9,00	3	20,0		
Total	15	100,0		

a. empresa = Geoservices

pb17^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	6	10,5	10,7	10,7
ED	14	24,6	25,0	35,7
I	10	17,5	17,9	53,6
DA	19	33,3	33,9	87,5
MDA	7	12,3	12,5	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pc11^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	2,8	2,9	2,9
I	4	11,1	11,4	14,3
DA	15	41,7	42,9	57,1
MDA	15	41,7	42,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb30^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	7	12,3	12,5	12,5
I	16	28,1	28,6	41,1
DA	21	36,8	37,5	78,6
MDA	12	21,1	21,4	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pc35^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	6	16,7	17,6	17,6
I	11	30,6	32,4	50,0
DA	15	41,7	44,1	94,1
MDA	2	5,6	5,9	100,0
Total	34	94,4	100,0	
Missing 9,00	2	5,6		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

pb33^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	2	3,5	3,6	3,6
ED	18	31,6	32,1	35,7
I	15	26,3	26,8	62,5
DA	14	24,6	25,0	87,5
MDA	7	12,3	12,5	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pc11^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	7	12,3	12,7	14,5
	I	18	31,6	32,7	47,3
	DA	22	38,6	40,0	87,3
	MDA	7	12,3	12,7	100,0
Missing	Total	55	96,5	100,0	
	9,00	1	1,8		
	System	1	1,8		
Total		2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pc35^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	4	7,0	7,1	7,1
	ED	11	19,3	19,6	26,8
	I	14	24,6	25,0	51,8
	DA	22	38,6	39,3	91,1
	MDA	5	8,8	8,9	100,0
Missing	Total	56	98,2	100,0	
	System	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

pb30^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	6	40,0	40,0	40,0
	I	4	26,7	26,7	66,7
	DA	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pb33^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	3	20,0	20,0	20,0
	I	1	6,7	6,7	26,7
	DA	9	60,0	60,0	86,7
	MDA	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pb34^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	6	40,0	40,0	40,0
	I	3	20,0	20,0	60,0
	DA	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pc11^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	1	6,7	6,7	6,7
	I	2	13,3	13,3	20,0
	DA	8	53,3	53,3	73,3
	MDA	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

pc35^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	8	53,3	53,3	53,3
	ED	1	6,7	6,7	60,0
	I	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ma2^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	3	8,3	8,3	8,3
	ED	4	11,1	11,1	19,4
	I	3	8,3	8,3	27,8
	DA	13	36,1	36,1	63,9
	MDA	13	36,1	36,1	100,0
Total		36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ma4^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I	4	11,1	11,1	11,1
	DA	16	44,4	44,4	55,6
	MDA	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ma11^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	4	11,1	11,1	11,1
	I	3	8,3	8,3	19,4
	DA	10	27,8	27,8	47,2
	MDA	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ma15^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	7	19,4	19,4	19,4
	I	7	19,4	19,4	38,9
	DA	16	44,4	44,4	83,3
	MDA	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ma2^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	3	5,3	5,3	5,3
	I	34	59,6	59,6	64,9
	DA	18	31,6	31,6	96,5
	MDA	2	3,5	3,5	100,0
Total		57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

ma4^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	1,8	1,8	1,8
	ED	10	17,5	17,5	19,3
	I	25	43,9	43,9	63,2
	DA	16	28,1	28,1	91,2
	MDA	5	8,8	8,8	100,0
Total		57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

ma1^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDE	4	7,0	7,1	7,1
ED	6	10,5	10,7	17,9
I	15	26,3	26,8	44,6
DA	18	31,6	32,1	76,8
MDA	13	22,8	23,2	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing 9,00	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ma15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	9	15,8	16,1	16,1
ED	8	14,0	14,3	30,4
I	11	19,3	19,6	50,0
DA	18	31,6	32,1	82,1
MDA	10	17,5	17,9	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing 9,00	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ma2^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	5	33,3	33,3	33,3
DA	4	26,7	26,7	60,0
MDA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ma4^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	5	33,3	33,3	33,3
I	4	26,7	26,7	60,0
DA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ma11^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	2	13,3	13,3	13,3
I	3	20,0	20,0	33,3
DA	9	60,0	60,0	93,3
MDA	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ma15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	6,7	6,7	6,7
I	3	20,0	20,0	26,7
DA	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb1^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	14	38,9	38,9	38,9
DA	16	44,4	44,4	83,3
I	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	11	30,6	30,6	30,6
ED	10	27,8	27,8	58,3
I	8	22,2	22,2	80,6
DA	5	13,9	13,9	94,4
MDA	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb5^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	8	22,2	22,2	22,2
ED	14	38,9	38,9	61,1
I	7	19,4	19,4	80,6
DA	5	13,9	13,9	94,4
MDA	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb6^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	16	44,4	44,4	44,4
ED	11	30,6	30,6	75,0
I	3	8,3	8,3	83,3
DA	3	8,3	8,3	91,7
MDA	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	10	27,8	28,6	28,6
DA	19	52,8	54,3	82,9
I	5	13,9	14,3	97,1
ED	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

mb9^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	8	22,2	22,2	22,2
ED	13	36,1	36,1	58,3
I	3	8,3	8,3	66,7
DA	9	25,0	25,0	91,7
MDA	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb10^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	14	38,9	38,9	38,9
ED	12	33,3	33,3	72,2
I	3	8,3	8,3	80,6
DA	5	13,9	13,9	94,4
MDA	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb12^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	15	41,7	41,7	41,7
ED	14	38,9	38,9	80,6
I	6	16,7	16,7	97,2
MDA	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

ma11^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDE	4	7,0	7,1	7,1
ED	6	10,5	10,7	17,9
I	15	26,3	26,8	44,6
DA	18	31,6	32,1	76,8
MDA	13	22,8	23,2	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing 9,00	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ma15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	9	15,8	16,1	16,1
ED	8	14,0	14,3	30,4
I	11	19,3	19,6	50,0
DA	18	31,6	32,1	82,1
MDA	10	17,5	17,9	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing 9,00	1	1,8		
Total	57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

ma2^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I	5	33,3	33,3	33,3
DA	4	26,7	26,7	60,0
MDA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ma4^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	5	33,3	33,3	33,3
I	4	26,7	26,7	60,0
DA	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ma11^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	2	13,3	13,3	13,3
I	3	20,0	20,0	33,3
DA	9	60,0	60,0	93,3
MDA	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

ma15^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ED	1	6,7	6,7	6,7
I	3	20,0	20,0	26,7
DA	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb1^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	14	38,9	38,9	38,9
DA	16	44,4	44,4	83,3
I	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb3^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	11	30,6	30,6	30,6
ED	10	27,8	27,8	58,3
I	8	22,2	22,2	80,6
DA	5	13,9	13,9	94,4
MDA	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb5^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	8	22,2	22,2	22,2
ED	14	38,9	38,9	61,1
I	7	19,4	19,4	80,6
DA	5	13,9	13,9	94,4
MDA	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb6^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	16	44,4	44,4	44,4
ED	11	30,6	30,6	75,0
I	3	8,3	8,3	83,3
DA	3	8,3	8,3	91,7
MDA	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb8^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MDA	10	27,8	28,6	28,6
DA	19	52,8	54,3	82,9
I	5	13,9	14,3	97,1
ED	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing 9,00	1	2,8		
Total	36	100,0		

a. empresa = Shell

mb9^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	8	22,2	22,2	22,2
ED	13	36,1	36,1	58,3
I	3	8,3	8,3	66,7
DA	9	25,0	25,0	91,7
MDA	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb10^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	14	38,9	38,9	38,9
ED	12	33,3	33,3	72,2
I	3	8,3	8,3	80,6
DA	5	13,9	13,9	94,4
MDA	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb12^a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MED	15	41,7	41,7	41,7
ED	14	38,9	38,9	80,6
I	6	16,7	16,7	97,2
MDA	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

a. empresa = Shell

mb12^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	7	12,3	12,7	12,7
	ED	9	15,8	16,4	29,1
	I	20	35,1	36,4	65,5
	DA	13	22,8	23,6	89,1
	MDA	6	10,5	10,9	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	9,00	2	3,5		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

mb13^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	2	3,5	3,6	3,6
	ED	10	17,5	17,9	21,4
	I	11	19,3	19,6	41,1
	DA	21	36,8	37,5	78,6
	MDA	12	21,1	21,4	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

mb14^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	3	5,3	5,4	5,4
	DA	18	31,6	32,1	37,5
	I	19	33,3	33,9	71,4
	ED	11	19,3	19,6	91,1
	MED	5	8,8	8,9	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

mb16^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	5	8,8	8,8	8,8
	DA	13	22,8	22,8	31,6
	I	15	26,3	26,3	57,9
	ED	18	31,6	31,6	89,5
	MED	6	10,5	10,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

mb17^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	2	3,5	3,6	3,6
	DA	7	12,3	12,5	16,1
	I	7	12,3	12,5	28,6
	ED	7	12,3	12,5	41,1
	MED	33	57,9	58,9	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	9,00	1	1,8		
Total		57	100,0		

a. empresa = Baker Hughes

mb18^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	30	52,6	56,6	56,6
	DA	18	31,6	34,0	90,6
	I	4	7,0	7,5	98,1
	MED	1	1,8	1,9	100,0
	Total	53	93,0	100,0	
Missing	9,00	4	7,0		
Total		57	100,0		

mb19^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	5	8,8	8,8	8,8
	ED	7	12,3	12,3	21,1
	I	30	52,6	52,6	73,7
	DA	13	22,8	22,8	96,5
	MDA	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

mb20^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	10	17,5	17,5	17,5
	DA	15	26,3	26,3	43,9
	I	16	28,1	28,1	71,9
	ED	11	19,3	19,3	91,2
	MED	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

a. empresa = Baker Hughes

mb1^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	11	73,3	73,3	73,3
	I	3	20,0	20,0	93,3
	ED	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb3^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	5	33,3	33,3	33,3
	I	3	20,0	20,0	53,3
	DA	6	40,0	40,0	93,3
	MDA	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb5^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	5	33,3	33,3	33,3
	I	4	26,7	26,7	60,0
	DA	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb6^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	1	6,7	6,7	6,7
	ED	4	26,7	26,7	33,3
	I	3	20,0	20,0	53,3
	DA	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb8^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	3	20,0	20,0	20,0
	I	6	40,0	40,0	60,0
	ED	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb9^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	1	6,7	6,7	6,7
	I	5	33,3	33,3	40,0
	DA	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb10^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I	3	20,0	20,0	20,0
	DA	6	40,0	40,0	60,0
	MDA	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb12^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MED	3	20,0	20,0	20,0
	ED	9	60,0	60,0	80,0
	I	2	13,3	13,3	93,3
	DA	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb13^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	4	26,7	26,7	26,7
	I	9	60,0	60,0	86,7
	DA	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb14^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	12	80,0	80,0	80,0
	I	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb16^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	4	26,7	26,7	26,7
	DA	3	20,0	20,0	46,7
	MED	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb17^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	3	20,0	20,0	20,0
	DA	3	20,0	20,0	40,0
	I	8	53,3	53,3	93,3
	ED	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb18^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	2	13,3	13,3	13,3
	DA	11	73,3	73,3	86,7
	I	1	6,7	6,7	93,3
	ED	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb19^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ED	1	6,7	6,7	6,7
	DA	1	6,7	6,7	13,3
	MDA	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices

mb20^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MDA	9	60,0	60,0	60,0
	DA	4	26,7	26,7	86,7
	ED	1	6,7	6,7	93,3
	MED	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a. empresa = Geoservices