



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**  
**MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS Y**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA**  
**INICIATIVA LABORAL EN**  
**ORGANIZACIONES**  
**MULTICULTURALES EN EL CANTÓN**  
**CUENCA - ECUADOR**

**Tesis Elaborado por**  
**Licenciado Samuel Foreman**

**Cuenca, octubre de 2015**

## Índice de contenidos

Índice de contenidos . . . . .	i
Índice de ilustraciones . . . . .	ii
1.0 Inicio . . . . .	Página 1
1.1 Resumen . . . . .	Página 1
1.2 Abstract . . . . .	Página 1
1.3 Introducción . . . . .	Página 1
1.4 Objetivos . . . . .	Página 2
2.0 Metodología . . . . .	Página 3
2.1 Preguntas demográficas . . . . .	Página 5
2.2 Preguntas abiertas. . . . .	Página 6
2.3 Preguntas de selección múltiple . . . . .	Página 7
2.4 Uso de los resultados . . . . .	Página 11
2.5 Calificación . . . . .	Página 11
3.0 Resultados . . . . .	Página 12
3.1 Resultados de los encuestados . . . . .	Página 12
3.2 Resultados obtenidos de la encuesta . . . . .	Página 12
3.3 Comparación principal . . . . .	Página 14
3.4 Comparación de edad . . . . .	Página 15
3.5 Comparación de genero . . . . .	Página 16
3.6 Comparación de responsabilidad. . . . .	Página 17
3.7 La medición de la iniciativa . . . . .	Página 18
3.8 Posibilidades de un error de muestra . . . . .	Página 18
3.9 Posibles implicaciones del efecto migratorio . . . . .	Página 19
3.10 Explicaciones alternativas . . . . .	Página 20
3.11 Entrevistas . . . . .	Página 21
5. Conclusiones . . . . .	Página 22
5.1 Comparaciones con otros estudios . . . . .	Página 22
5.2 Consideraciones para estudios de seguimiento . . . . .	Página 23
6.0 Bibliografía . . . . .	Página 24

7.0 Anexo . . . . .	Página 25
7.1 Resultados Crudos . . . . .	Página 25

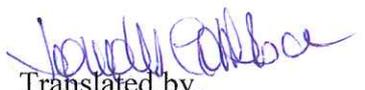
**Índice de Ilustraciones**

Gráfica 1 . . . . .	Página 14
Gráfica 2 . . . . .	Página 15
Gráfica 3 . . . . .	Página 16
Gráfica 4 . . . . .	Página 17

## ABSTRACT

Anecdotal evidence suggests that in the city of Cuenca, Ecuador, and probably across Latin America, there is a difference in workplace initiative across cultural lines between North American and European immigrants and native Latin Americans with foreign work experience. This study seeks to determine if there is a foundation for this difference. The study finds that the difference between these cultures regarding initiative is not significant, and that this perception probably has roots in other cultural elements. Then, this study compares its conclusions with those of other similar studies of initiative and suggests follow-up study topics.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **1. INICIO**

### **1.1 Resumen**

De las observaciones realizadas, surgió la inquietud que en la ciudad de Cuenca - Ecuador, y probablemente en otras partes de América Latina, hay una diferencia en la iniciativa laboral entre inmigrantes de América Norte y Europa, y nativos de América Latina sin experiencia laboral en el extranjero. Este estudio buscó determinar si existía una fundamentación para esta diferencia. El estudio encontró que la diferencia entre estos elementos culturales, en cuanto a su iniciativa, no es significativa y que esta percepción probablemente tiene raíces en otros elementos culturales. Este estudio entonces se compara sus conclusiones con las de otros estudios similares de iniciativa y sugiere otras temas de estudio para hacerles seguimiento.

### **1.2 Abstract**

Anecdotal evidence suggests that in the city of Cuenca, Ecuador, and probably across Latin America, there is a difference in workplace initiative across cultural lines between North American and European immigrants and native Latin Americans with foreign work experience. This study seeks to determine if there is a foundation for this difference. The study finds that the difference between these cultures regarding initiative is not significant and that this perception probably has roots in other cultural elements. This study then compares its conclusions with those of other studies of initiative and suggests follow-up study topics.

### **1.3 Introducción**

Esta investigación busca determinar si hay diferencias significativas en la iniciativa laboral, entre personas que están viviendo en Cuenca - Ecuador, según sus antecedentes educacionales, culturales, y laborales; segmentando principalmente entre la cultura laboral de los EEUU y Europa, y la cultura laboral de Latinoamérica. Esta investigación se concentra en analizar la iniciativa laboral como consecuencia de la evidencia generada por las diversas vivencias y opiniones de varios individuos que están viviendo o trabajando en la ciudad.

Con este fin, la presente investigación busca encontrar evidencias que permitan comprobar una de las siguientes hipótesis:

- 1) Que las personas con experiencia laboral norteamericana o europea (extranjera) mostrarán una mayor iniciativa que aquellos sin ella.
- 2) Que las personas con experiencia laboral norteamericana o europea (extranjera) mostrarán una menor iniciativa que aquellos sin ella.
- 3) Que las personas con experiencia laboral norteamericana o europea (extranjera) mostrarán la misma iniciativa que aquellos sin ella (hipótesis nula).

La encuesta realizada se concentra en una visión generalizada de la cultura, medida en Cuenca - Ecuador, relativa a una variedad de factores, tales como: experiencia de vida, experiencia laboral, y experiencia académica; comparando la iniciativa laboral entre trabajadores con experiencia laboral extranjera y aquellos sin esta experiencia. Esta investigación reconoce que los ambientes y los antecedentes laborales afectarán la expresión de la iniciativa que manifiesta un individuo en una variedad de situaciones, así como también busca evaluar esas diferencias de acuerdo con esos antecedentes.

La encuesta es la principal herramienta en esta investigación, porque es la forma más conveniente para medir la iniciativa laboral individual sin utilizar un ambiente controlado.

## **1.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar las actitudes de las personas que actualmente trabajan en Cuenca – Ecuador, con respecto a su iniciativa laboral.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar y aplicar una encuesta a personas que trabajan en Cuenca.
- Tabular la información de la encuesta aplicada y analizar los datos de las

correlaciones pertinentes.

- Comparar los resultados obtenidos con los de otras investigaciones similares, al grado en que se encuentren.

## **2. METODOLOGÍA**

El uso de la encuesta busca medir tres aspectos de iniciativa laboral:

- El primer aspecto se refiere a los antecedentes de cada encuestado, con el propósito de categorizarlos según su nivel académico, experiencia residencial y laboral.
- El segundo aspecto tiene que ver con la reacción del encuestado al enfrentarse con situaciones laborales comunes.
- El tercer aspecto se refiere a la respuesta del encuestado a varias situaciones laborales planteadas, relativas a su iniciativa personal en situaciones laborales concretas

Esta encuesta busca medir la iniciativa individual, pero el objetivo general del estudio es medir las diferencias, si es que las hay, en las iniciativas laborales de las personas con experiencias culturales diferentes. Con esta consideración, las preguntas planteadas también deben examinar la iniciativa relativa a valores académicos, búsqueda y selección de empleo, comunicación y cooperación con compañeros en el trabajo, cumplimiento de responsabilidades, y otros aspectos similares relacionados a la iniciativa personal. Si tomamos en cuenta estos aspectos, se puede construir una imagen de la iniciativa laboral personal que existe en una cultura en particular.

Es probable que las respuestas a estas preguntas se vean afectadas por factores externos, tales como la relación entre empleados y supervisores, y/o la confianza en las habilidades personales. Se debe notar que las actitudes hacia supervisores y compañeros de trabajo, así como otras influencias también son factores de iniciativa individual en un ambiente laboral, por lo tanto son relevantes en el momento de medir las tendencias de iniciativa laboral en una cultura particular, reconociendo que la cultura influye en la iniciativa laboral y en la actitud del individuo.

Estos factores externos pueden ser comunes en una cultura y entonces pueden afectar la iniciativa laboral de manera generalizada. Por ejemplo, la misma persona

puede mostrar iniciativa en un ambiente laboral pero no en otro, dependiendo de factores como los niveles de confianza entre estos y sus supervisores, etc. Por tanto, estas preguntas pretenden medir la iniciativa del encuestado en un entorno laboral concreto.

La investigación reconoce que hay riesgo de variables de conflicto en algunas de estas preguntas. Para los propósitos de esta investigación, una variable de conflicto es una pregunta contestada por motivos que no tienen que ver con la iniciativa del encuestado, ni tampoco con factores de su ambiente que afectan su iniciativa. Por lo tanto, la encuesta ofrece con la mayoría de las preguntas la opción de explicar las respuestas. Con la opción de explicar sus respuestas, el encuestado puede revelar cuando siente que su respuesta no provee suficiente información. Este método permite que los encuestados den los motivos, conflictivos o no, de sus respuestas.

Reconociendo que no se puede eliminar por completo las variables de conflicto, y que decir abiertamente que la encuesta trata de medir la iniciativa afectaría demasiado los resultados, la opción de explicar las respuestas es la mejor forma de reducir variables de conflicto dentro de los límites posibles de la investigación.

La encuesta fue difundida por medios electrónicos para maximizar su alcance y llegar al número de encuestados necesario dentro de un tiempo aceptable. Se utilizó los servicios de [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) por su facilidad y el reconocimiento que tiene su marca. Acceso a la encuesta fue dado primero a organizaciones multiculturales con una presencia en línea, pero desde estas organizaciones la encuesta se puede difundir a personas y organizaciones adicionales.

## **2.1 Justificación Para Cada Pregunta**

### **Preguntas Demográficas**

Las preguntas demográficas sirven para dividir a los encuestados en categorías, para luego medir y comparar sus respuestas para entonces comprobar un hipótesis. Estas preguntas sirven para medir su experiencia de vida, experiencia laboral, y experiencia académica.

### **2.1.0 Preguntas Demográficas**

#### **2.1.1 ¿Qué tiempo vivió usted en Europa o los EEUU?**

Esta pregunta sirve para medir el tiempo que el encuestado ha vivido en otro contexto cultural.

#### **2.1.2 ¿Que tiempo vive usted en América Latina o Ecuador?**

Esta pregunta sirve para medir el tiempo que el encuestado ha vivido en Ecuador o América Latina.

#### **2.1.3 ¿En dónde ha desempeñado su experiencia laboral?**

Esta pregunta sirve para medir en donde el encuestado ha trabajado, con una escala de comparación entre las dos regiones generales. Hay la opción "otro" para referirse a otras regiones, reconociendo la poca probabilidad de que haya encuestados de otras regiones.

#### **2.1.4 ¿Dónde recibió su educación?**

Esta pregunta sirve para comparar los niveles académicos de los encuestados, igual a otras preguntas, es para comparar a las dos regiones principales con una opción "otro" disponible.

#### **2.1.5 Indique el número de personas sobre quienes usted es responsable en su trabajo:**

Esta pregunta sirve para comparar las responsabilidades laborales de los encuestados, reconociendo que la responsabilidad en un ambiente laboral es uno de los factores que puede corresponder a la iniciativa laboral. Esta pregunta pretende medir la responsabilidad laboral, por medio del número de personas que el encuestado reporta aquí. Se considera la posibilidad de que la responsabilidad laboral pueda tener más peso que la cultura, por tanto se justifica la inclusión de esta pregunta.

#### **2.1.6 Nivel de educación:**

Esta pregunta sirve para comparar niveles de preparación académica de los encuestados. Aunque este estudio no busca comparar la clase de título, los encuestados deben tener título académico del tercer nivel o mayor.

#### **2.1.7 Nombre de la institución donde lo obtuvo:**

Esta pregunta sirve para comparar con más detalle los antecedentes académicos.

Esta información sirve para comparar y clarificar tendencias que podrían salir en la información obtenida (por ejemplo: si un gran número de los encuestados vienen de la misma institución educativa). Si se apoya la hipótesis nula, esta información podría ser útil para generar más interrelaciones.

En casi toda la encuesta, el encuestado tendrá la opción de clarificar sus respuestas con comentarios adicionales. La presencia de respuestas en estas cajas de comentarios también será contada como evidencia de iniciativa si es que el comentario demuestra creatividad o pensamiento adicional; aunque las respuestas adicionales en la sección de preguntas demográficas no serán tomadas en cuenta, para medir la iniciativa.

### **2.1.8 Edad:**

Además de ser una variable típica de las encuestas, esta pregunta sirve para determinar las edades de los encuestados. La edad también se puede usar como una medida de experiencia laboral, presumiendo que las personas mayores tienen más experiencia laboral. Esto representa otro factor que potencialmente puede afectar la iniciativa, y entonces se debe tomar en cuenta.

### **2.1.9 Género:**

Esta es otra variable demográfica típica de las encuestas. Aunque no es un objetivo de esta investigación comparar la iniciativa entre los géneros, esta variable sigue siendo un factor potencial que se debe considerar.

## **2.2.1 Preguntas Abiertas**

La intención de esta sección de la encuesta es medir las opciones que puede generar el encuestado frente a situaciones laborales típicas. Esta y la siguiente secciones miden la iniciativa de dos formas diferentes, para hacer comparaciones al clasificar a los encuestados según sus grupos demográficos.

Esta sección mide el número de opciones que los encuestados pueden generar. La intención es medir su creatividad y capacidad de ver opciones. Este es una parte crítica de la iniciativa porque la habilidad de generar opciones es un pre-requisito para tomar acción sobre estas opciones. La calificación se basa en el número total de opciones distintas que el encuestado genera con las siguientes tres preguntas.

**2.2.2 Está concluido parcialmente su proyecto de construcción y el electricista no ha concluido con su parte del trabajo. Usted requiere terminar la obra en tres días, y el electricista no está contestando cuando usted le llama, y, es quien tiene comprados los materiales para terminar la obra. ¿Qué haría usted en este caso?**

Esta pregunta presenta al encuestado una situación típica en la que hay un límite de tiempo y una serie de complicaciones laborales. La incorporación de esta pregunta se basa en conversaciones con varios nativos de Cuenca. Por lo que se supone, que situaciones como la presentada en esta pregunta son comunes en el ambiente laboral de Cuenca.

**2.2.3 Imagine que usted requiere mejorar su ingreso mensual, pero su empresa no tiene posibilidades de incrementar su salario por ahora, puesto que está atravesando por problemas financieros. ¿Qué haría usted en este caso?**

Esta pregunta presenta un problema genérico sin detalles específicos para invitar al encuestado a ofrecer más posibilidades.

**2.2.4 ¿Qué haría usted si en su lugar de trabajo un cliente importante está molesto con usted por alguna acción que no es su culpa?**

En esta pregunta, se presume un problema con impacto personal, junto con un problema genérico, como en la pregunta anterior.

### **2.3.1 Preguntas de Selección Múltiple**

Cada pregunta en esta sección termina con la opción de explicar la respuesta si el encuestado así lo desea. Esta opción debe revelar motivos adicionales de los encuestados y los factores ambientales y laborales que afectan su iniciativa, además de ayudar a eliminar variables de conflicto en la medición de la iniciativa.

**2.3.2 Imagine que la impresora de su lugar de trabajo ha dejado de funcionar. Qué tan probable es que usted:**

**No haga nada, ya que no es su responsabilidad.**

**Notifique a su supervisor(a).**

**Si su supervisor(a) no está disponible, ¿llamaría a servicio técnico?**

**Si el apoyo técnico no puede venir hoy, ¿intentaría arreglarla por usted mismo?**

Las respuestas de esta pregunta son divididas en cuatro partes, porque la pregunta representa una situación abierta. En general las preguntas necesitan ser suficientemente específicas como para clasificarlas, pero lo suficientemente generales para que el encuestado sienta que la pregunta es aplicable a su situación personal. En este caso las cuatro preguntas clasifican las acciones posibles, según el grado de involucramiento del encuestado en la solución del problema.

**2.3.3 ¿Qué tan probable es que usted aplique para un trabajo que nada tiene que ver con su título académico, suponiendo que la remuneración y la satisfacción laboral serán las mismas?**

Esta pregunta busca medir la flexibilidad del encuestado el momento de elegir trabajos ajenos a su especialidad académica. Muchas de las observaciones realizadas en Cuenca, indican que las personas creen que la búsqueda de empleo es una de las formas en que los Cuencanos muestran falta de iniciativa, porque no consideran trabajos fuera del alcance de sus títulos académicos.

**2.3.4 Existen dos formas de enseñar a los estudiantes: enseñar a pensar y evaluar, y enseñar a memorizar y repetir. En términos generales, ¿qué tan probable es que sus maestros docentes le hayan enseñado a pensar y evaluar?**

Esta pregunta mide la percepción del encuestado de su ambiente académico, en cuanto a métodos de enseñanza. Aunque no mide la iniciativa individual, esta variable es relevante en la formación académica del encuestado, lo cual esta investigación quiere medir.

**2.3.5 Está considerando dos trabajos equivalentes, en el uno se ofrece una remuneración de dos mil dólares más un porcentaje en las utilidades del año; en el otro le ofrecen dos mil quinientos dólares netos, ¿qué tan probable es que usted acepte la primera opción?**

Esta pregunta se presenta al encuestado con la opción de dos trabajos hipotéticos, los cuales tienen un salario alto para el entorno de Cuenca. La intención de dar un

contraste entre las dos opciones, un con un incremento de pago de 25%, y el otro con una opción de compartir ganancias empresariales al final del año. La implicación es que la opción de compartir podría ofrecer una ganancia mayor, pero da mayor responsabilidad, presumiendo que las acciones del encuestado, y por tanto su iniciativa, están involucradas en su éxito.

La pregunta busca medir si el encuestado está inclinado a tomar mayor riesgo por una recompensa potencialmente mayor, presumiendo que el empleado tendrá que trabajar para el éxito de la organización y no solo para obedecer y recibir su sueldo. Estudios sobre la teoría de los juegos (Benndorf, 2012) han mostrado que la motivación competitiva puede incrementar la iniciativa general en un entorno laboral. Incentivos monetarios pueden incrementar la calidad del trabajo, en casos de trabajo repetitivo o demasiado simple, pero no en el caso de trabajo intelectual o creativo (Pink, 2011).

**2.3.6 Imagine que está trabajando en un proyecto con una fecha límite de culminación, cuando un proveedor de la materia prima le informa que una entrega está retrasada; esto significa que deberá postergarse la fecha límite de culminación del proyecto. ¿Qué tan probable es que usted notifique a su jefe en seguida?**

Esta pregunta se relaciona con la comunicación y confianza en el ambiente laboral. La probabilidad que el encuestado tomará iniciativa para comunicarse con sus supervisores es crítico para la operación saludable de una organización, pero también se puede afectar por actitudes hacia dichos supervisores (Hartog, 2010), y es afectada por los mismos entornos culturales que la investigación busca medir. Por tanto, esta pregunta está incluida para medir estas tendencias de iniciativa en la comunicación laboral.

**2.3.7 Imagine que una empresa le llama para una entrevista de trabajo; ¿Qué tan probable es que usted busque información de la empresa antes de asistir a la entrevista?**

Esta pregunta mide la inclinación del encuestado a investigar un empleo potencial antes de asistir una entrevista laboral. Aun si el encuestado no es honesto en su respuesta, la pregunta todavía mide la importancia que el encuestado da a investigar un trabajo antes de llegar a una entrevista, y por tanto se reflejan sus actitudes culturales sobre el asunto.

**2.3.8 Usted observa a un compañero(a) repetidamente acosar sexualmente a un(a) subordinado(a); quien no hace nada por temor a perder a su trabajo. Que tan probable es que usted:**

**Enfrente a su compañero(a)**

**Comunica al respecto al departamento de recursos humanos u otras autoridades en su organización**

Esta pregunta considera la iniciativa social en conflictos interpersonales dentro de un ambiente laboral. Los géneros en la pregunta se presentan neutrales a propósito, para maximizar las circunstancias aplicables para el encuestado. La pregunta se divide en dos partes: la primera para medir la tendencia del encuestado hacia la resolución de conflictos, y la segunda, la interacción con las autoridades; ambas partes involucran la iniciativa social en un ambiente laboral.

**2.3.9 Un subordinado en su organización está gastando mucho tiempo en actividades que no tienen que ver con sus responsabilidades. Que tan probable es que usted:**

**¿Averigüe si sus acciones son de beneficio para la organización?**

**¿Reporte a cerca de sus acciones si éstas no han sido de beneficio para la organización?**

**Reporte a cerca de sus acciones si éstas sí han sido de beneficio para la organización?**

**Apoye las acciones del subordinado frente al líder de su organización, si es que han sido de beneficio para la organización y el subordinado cumple con el resto de sus responsabilidades?**

Esta pregunta considera varios aspectos para evaluar la iniciativa en el comportamiento laboral. La primera opción: *Averigüe si sus acciones son de beneficio para la organización*: es para medir la conformidad y el rechazo a un comportamiento inaceptable. La segunda opción, *Reporta a cerca de sus acciones si éstas no han sido de beneficio para la organización*: es para medir la iniciativa en contrarrestar un comportamiento nocivo. La tercera opción: *Reporta a cerca de sus acciones si éstas han*

*sido de beneficio para la organización:* es para medir la iniciativa en respuesta a un comportamiento beneficioso. La segunda y tercera opciones no presumen si el reporte es bueno o malo, aunque ambos probablemente tienen una connotación negativa; el propósito es medir la probabilidad auto-reportada de tomar acción, o sea mostrar iniciativa.

La última opción, *Apoya las acciones del subordinado frente al líder de su organización, si es que han sido de beneficio para la organización y el subordinado cumple con el resto de sus responsabilidades* mide la iniciativa en apoyar acciones innovadoras, o sea la iniciativa de otras personas, presumiendo que no causan daño. La aclaración, *y el subordinado cumple con el resto de sus responsabilidades* clarifica que la innovación no viene a costo a la productividad o otras actividades normales del compañero de trabajo.

### **2.3.10 En la economía actual, ¿qué tan probable es que usted prefiera ser auto empleado en lugar de ser empleado en una empresa o institución?**

Esta pregunta mide la percepción de la situación económica del encuestado. Aunque esta no está directamente relacionada con la iniciativa del encuestado, es un factor que seguramente puede influenciar en su iniciativa por medio de la percepción de su ambiente. La percepción de que la iniciativa empresarial vale la pena o no, es un factor importante del ambiente y de la cultura laboral (Bridge, 2012).

### **2.3.11 Su organización tiene un problema y no le gusta la solución actual. ¿Qué tan probable es que usted:**

Esta pregunta examina la reacción del encuestado con problemas de carácter general, ofreciendo tres opciones, las mismas que indican: si los encuestados creen o no que la iniciativa será castigada; ser aceptable en algunas formas, puede ser deseable aun cuando uno mismo no es directamente responsable: y si el encuestado tomaría iniciativa cuando creen que los resultados pueden ser favorables.

## **2.4 Uso de los resultados**

El propósito de la encuesta no es para medir la iniciativa precisamente, tal medición solo es posible bajo condiciones de un experimento controlado. Como tal, la

encuesta está diseñada para medir tendencias relativas y auto-reportadas, creencias, y reacciones, y comparar estas entre diversas culturas. Al obtener los resultados habrá comparación estadística entre los grupos según su definición en la sección demográfica.

## **2.5 Calificación**

La primera sección de preguntas tiene la intención de dividir a los encuestados en grupos de análisis, para comparar los resultados de las secciones dos y tres. El propósito principal es determinar los antecedentes relevantes de los encuestados, para luego compararlos y apoyar una de las hipótesis.

La segunda sección, con las preguntas abiertas se califica con la suma de los puntos de cada pregunta, determinado por el número de opciones generado por el encuestado. El total representa el número de opciones ofrecidas por las tres preguntas.

La tercera sección, con preguntas de selección múltiple, se califica con un promedio de las respuestas. Cada respuesta tiene un valor de 0 a 4, con la primera y última preguntas con los valores invertidos, porque estas preguntas muestran una falta de iniciativa. Las respuestas adicionales dadas por los encuestados forman parte de este promedio. Esta calificación se representa como un promedio porque la confianza en las preguntas individuales es limitada, debido a factores conflictivos, pero la confianza de las preguntas de manera colectivo miden iniciativa es mucho mayor.

## **3. RESULTADOS**

### **3.1 Resultados de los Encuestados**

De los 55 encuestados en línea, 30 prefieren responder la encuesta en inglés, y 25 prefieren hacerlo en español. Sus experiencias de vida reflejen esta elección; aunque todos los encuestados en el grupo de inglés reportaron experiencia vivienda en Cuenca, solamente 7 del grupo de español, reportaron experiencia vivienda en los EEUU.

Para medir la iniciativa de cada encuestado, la encuesta toma la suma de la sección de preguntas abiertas y el promedio de las respuestas de la sección de selección múltiple, como se explicó anteriormente en la metodología. Para apoyar una de las tres

hipótesis la diferencia entre estos grupos debe medirse y ser juzgado como significativo o insignificante.

### **3.2 Resultados obtenidos de la encuesta**

Una prueba-t muestra la probabilidad de que la diferencia entre dos grupos sea significativa. Significativa en este caso quiere decir que la diferencia de las respuestas entre los grupos encuestados es demasiado grande para suceder solo al azar.

Para ambas secciones de la encuesta la diferencia no fue significativa. En la sección de preguntas abiertas el grupo que respondió en inglés tenía una media de 9,67 y una desviación estándar de 4,21. El grupo en español tenía una media de 8,28 y una desviación estándar de 4,57. La probabilidad (p-score) de 0,247 necesitaba pasar a 2,0057 para ser significativa.

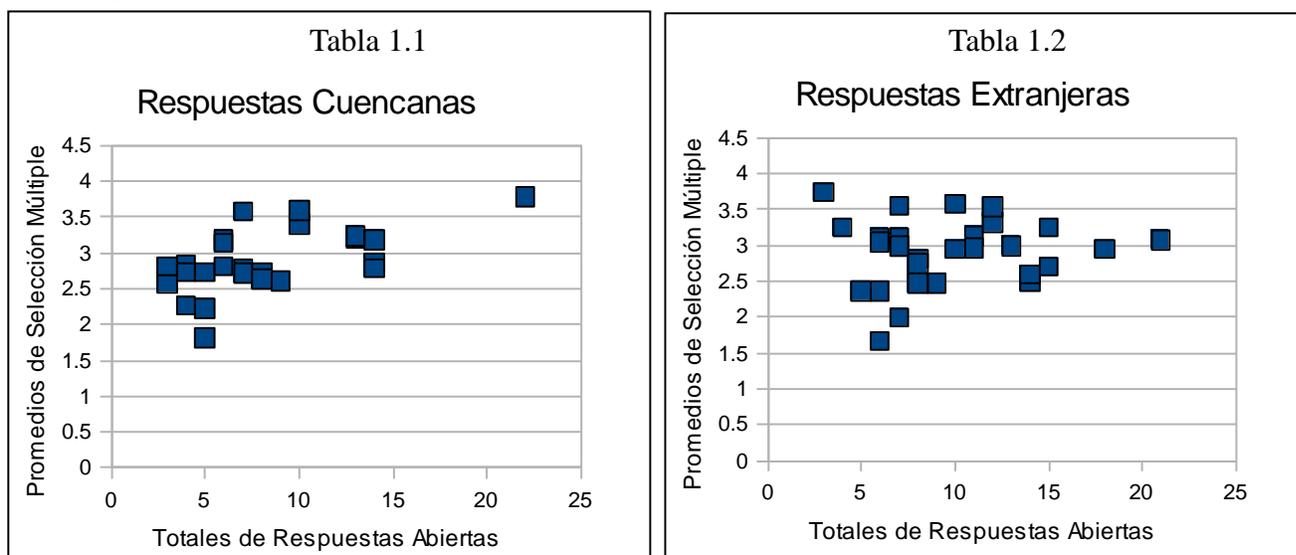
En la sección de preguntas de selección múltiple, el grupo en inglés, tenía una media de 2,87 y una desviación estándar de 0,496. El grupo en español, tenía una media de 2,89 y una desviación estándar de 0,45. La probabilidad (p-score) de 0,907 necesitaba pasar a 2,0057 para ser significativa.

Se aplicaba la prueba-t de dos colas (two tailed t-test) para esta comparación y las siguientes, ya que la investigación quiere considerar la posibilidad de que cualquiera de los dos grupos podría ser mayor que el otro, con una confianza de 95%, que utiliza un valor 2,0057; dado que los grados de libertad (degrees of freedom, o df) son 53, basado en el número de encuestados. Si la probabilidad no es mayor que el valor de t (en este caso 2,0057) indica que la diferencia entre los dos grupos no es significativa, así apoyando la tercera hipótesis (nula). Se debe notar que la prueba tampoco es significativa con una confianza de 99%.

Aunque el promedio de los encuestados en español fue más bajo que el de los encuestados en inglés, para las preguntas abiertas y más alto para los promedios de sección múltiple, ninguna de estas diferencias fue significativa bajo una prueba-t. Los resultados individuales muestran variaciones similares en ambos grupos

### 3.3 Comparación principal

GRÁFICA 1



Fuente: Encuesta realizada.

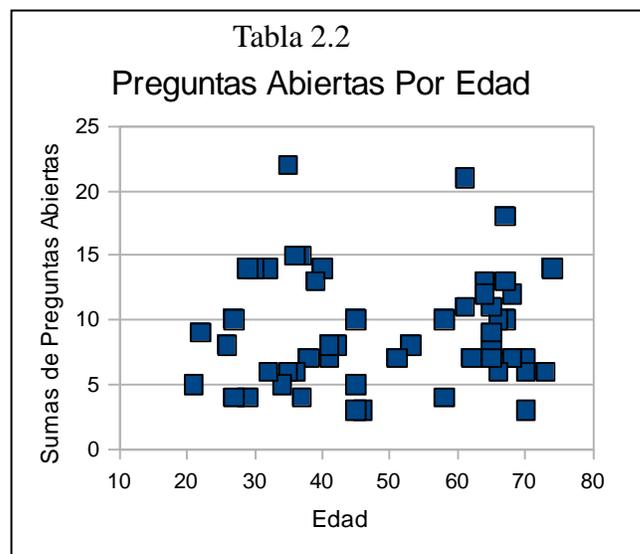
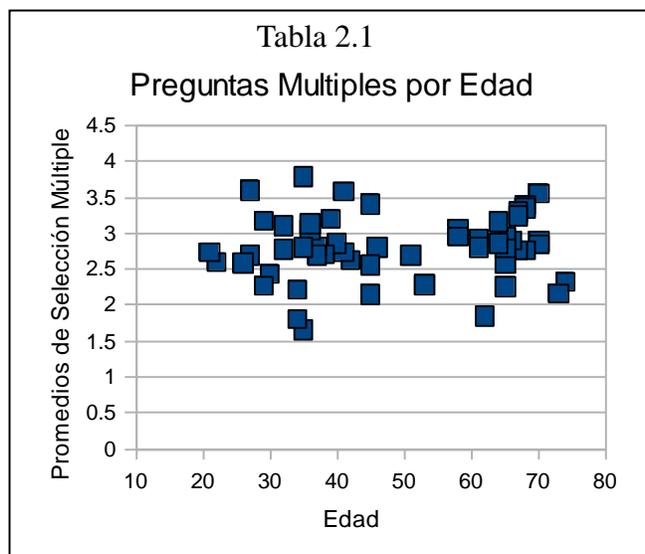
Elaboración: Autor de la investigación.

Las gráficas de dispersión anteriores muestran las respuestas de los dos grupos de encuestados según el idioma en que contestaron, se puede observar que ambos tienen dispersiones similares. Se puede notar que aunque las distribuciones son similares, hay diferencias en la agrupación. Se debe notar que en la gráfica 1 la tabla 1.1 muestra una agrupación más cercana que la gráfica de la tabla 1.2. Hasta aquí la información apoya la hipótesis nula, pero ¿hay algo más que se puede revelar?

### 3.4 Comparación de Edad

¿Revela la información diferencia alguna de iniciativa relativa a la edad?

GRÁFICA 2



Fuente: Encuesta realizada.

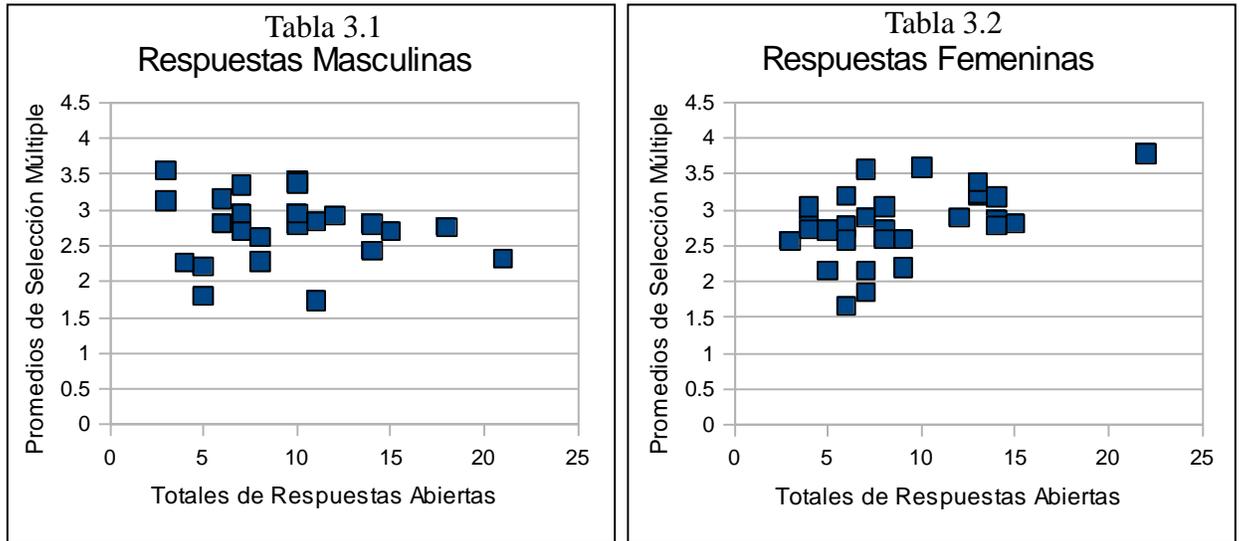
Elaboración: Autor de la investigación.

Estas gráficas de dispersión muestran que para ambas secciones de preguntas no hay una tendencia particular. Es decir, las sumas de las preguntas abiertas y los promedios de las preguntas en la sección de selección múltiple, ni suban ni bajan según la edad de los encuestados. Ambas muestran dos grupos grandes entre encuestados mayores (55 a 75 años) y menores (20 a 45 años), pero esto es debido a una división natural entre los encuestados. Se debe notar que la mayoría de los encuestados mayores son jubilados extranjeros, pero esta diferencia también no se corresponde con diferencias en las respuestas a las secciones de la encuesta.

En cuanto a los antecedentes académicos, los datos de la encuesta muestran que los resultados no son notablemente diferentes con los niveles académicos.

### 3.5 Comparación de genero

GRÁFICA 3

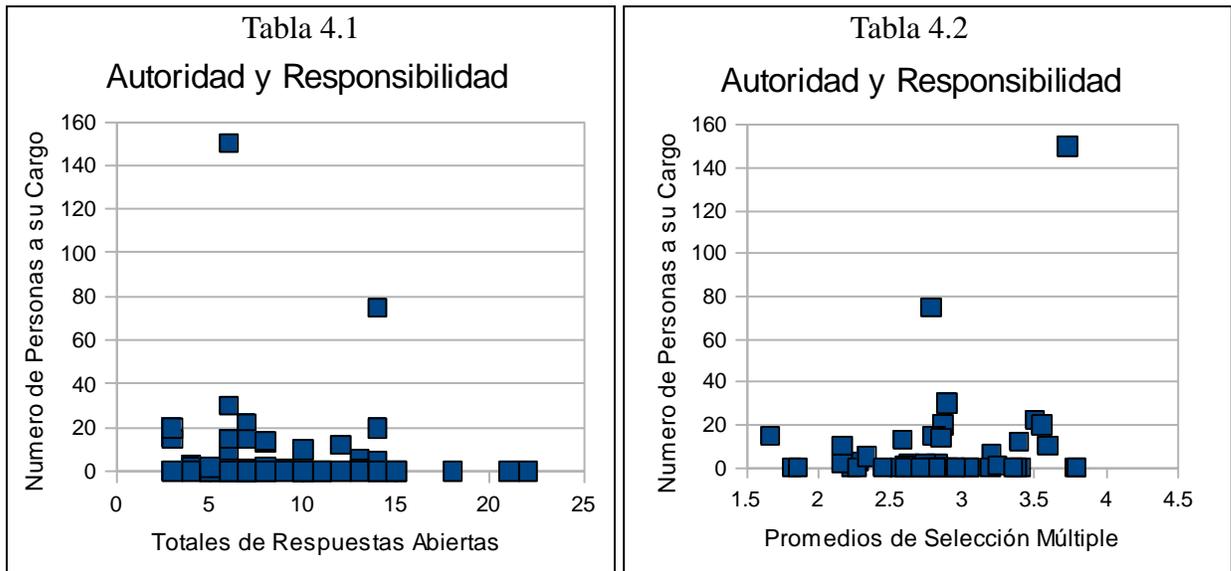


Fuente: Encuesta realizada.  
Elaboración: Autor dela investigación.

Al comparar los géneros en las tablas de la gráfica 3 con las tablas de la gráfica 1, se nota que las dispersiones son distintas pero tienen límites y rangos parecidos. Esto es natural, considerando que provienen de la misma información. Es importante hacer esta comparación, considerando que dentro de la dispersión en todas las tablas hay suficiente variedad que una diferencia significativa parece posible. Aun así, las pruebas-t aplicadas a las respuestas divididas según género tampoco mostraron diferencias significativas. Si hubiera un grupo con mayor iniciativa que el otro, este tendría más puntos o mayor agrupación en la parte derecha y superior de la tabla, y aunque la agrupación es diferente, no hay diferencia en la distribución general.

### 3.6 Comparación de responsabilidad

GRÁFICA 4



Fuente: Encuesta realizada.  
Elaboración: Autor de la investigación.

Cuando los encuestados son comparados por sus responsabilidades (número de personas bajo su cargo en el trabajo) los resultados son aún más claros. No hay correlación entre el número de personas bajo su cargo y sus respuestas en la encuesta, en ambas secciones. Se nota que la mayoría de las personas no reportaron que tienen personas bajo su cargo en el trabajo, y que los que sí tienen no indican una tendencia mayor o menor hacia la iniciativa según sus otras respuestas. También se debe notar que la encuesta solo medía el número de personas bajo su cargo y no su nivel ocupacional dentro de la organización.

En un estudio internacional (Asterbro, 2011) se encontró que las personas más emprendedoras tenían una mayor tendencia a mostrar antecedentes extremos en cuanto a su nivel académico y su posición laboral. Es decir, que las personas que muestran mayor iniciativa se encontraron más en los extremos de los niveles académicos y económicos. La gráfica 4 muestra una variedad extensa de respuestas en la encuesta, mostrando que el número de personas a su cargo no está en relación a su nivel de iniciativa laboral. Si este estudio tiene razón, podría explicar en parte estos resultados.

No queda duda de que hay diferencias de iniciativa según la encuesta, pero estas diferencias no corresponden con las variables medidas como parte de la misma.

### **3.7 La medición de la iniciativa**

Como se mencionaba anteriormente, la iniciativa es un concepto complejo y con varios aspectos bajo la influencia de una variedad de factores. Tomando en cuenta estos factores, es deseable limitar el alcance de la encuesta. Se reconoce que una encuesta no es la mejor herramienta para medir el comportamiento en el mundo real (encuestas están sujetos a reportajes falsas y el perspectiva y opinión del encuestado). Es por esto que el estudio actual se concentra en una clase específica de la iniciativa y en las percepciones de los encuestados. Como previamente mencionado, las preguntas y las situaciones fueron limitados a situaciones laborales, y como tales no necesariamente representan iniciativa en otras situaciones, pero es claro que la encuesta se midió una variedad de respuestas relacionadas con la iniciativa.

Este estudio se basa en las respuestas de los encuestados, por tanto representa sus opiniones y perspectivas, las cuales reflejan su situación y su cultura colectiva. La medición de su cultura, en cuanto a la iniciativa laboral, es el objetivo de este estudio. La encuesta reveló una variedad de opiniones y tendencias en las respuestas, lo cual es una representación de la variedad existente entre los encuestados, y ciertamente diferencias en su iniciativa. No hay duda de que las diferencias en la iniciativa laboral individual existen. La falta de diferencias entre los dos grupos culturales solo indican que esta investigación no ha encontrado un factor o atributo, global o cultural, que explique estas diferencias.

### **3.8 Posibilidades de error de la muestra (sampling error)**

¿Realmente representan los encuestados a la población laboral de Cuenca y a los extranjeros viviendo allí? La encuesta se centra en personas que están viviendo en Cuenca formando grupos interculturales. Esta limitación fue necesaria para hacer factible el estudio. Otra limitación intencional fue que la encuesta se concentraba en personas con un nivel académico de por lo menos tercer nivel.

Considerando estas limitaciones y los datos reportados por los encuestados, es

claro que la gran mayoría de estos sí representan las categorías deseadas. Siempre es importante considerar que las respuestas adicionales en estudios futuros podrían revelar información adicional. No hay evidencia de un error de muestra, esto es que los encuestados no representan la población deseada. La evidencia de tal error se manifestaría en la primera sección de la encuesta en la información demográfica de los encuestados. Los encuestados tienen los niveles académicos deseados. Ellos viven en Cuenca. Las encuestas llegaron a personas con una gran variedad cultural y de experiencia laboral. La encuesta sí llegó a los diferentes grupos demográficos deseados, y por tanto representan estos grupos.

Se debe notar que muchos de los que contestaron en español no reportaron experiencia extranjera, y parte de la intención de esta investigación es comparar la iniciativa de este grupo también (cuencanos sin experiencia extranjera). Había una falta de encuestados cuencanos con experiencia extranjera representada en la encuesta. Pero viendo que ambos grupos (extranjeros viviendo en Cuenca y cuencanos sin experiencia extranjera) tenían una gran variedad en iniciativa reportada según la encuesta, es poco probable que las diferencias que corresponden con iniciativa (sí es que hay) tienen que ver con esta variable independiente (la experiencia cultural).

Se debe notar que los niveles académicos de los encuestados son de tercer nivel o mayor (solo 7 de los 54 encuestados tenían menos que el tercer nivel). También se debe notar que la encuesta se difundió en forma electrónica en línea, y esto podría también limitar a personas con acceso al internet.

Estas limitaciones podrían afectar la muestra de la encuesta, pero también muestran que los grupos de la encuesta tienen mucho en común, lo cual elimina muchas variables de confusión potenciales.

### **3.9 Posibles implicaciones del efecto migratorio**

En el proceso de recibir las respuestas a la encuesta, hacía esfuerzos por representar a tres grupos demográficos: extranjeros viviendo en Cuenca, ecuatorianos viviendo en Cuenca, y ecuatorianos viviendo en Cuenca que habían tenido experiencia viviendo o trabajando en los EEUU durante un tiempo. Este último grupo fue más difícil

de encontrar que lo inicialmente pensado, aunque la comparación entre los dos primeros grupos es claro, como muestra la gráfica 1. Se esperaba mostrar una segmentación de grupos de personas con experiencia mayormente extranjera, hasta personas con experiencia totalmente local en Cuenca, pero no había encuestados suficientes que representaran las posiciones intermedias para tal comparación.

### **3.10 Explicaciones alternativas**

Aunque este estudio no produjo evidencias de una diferencia en iniciativa entre los grupos culturales, pocos dirían que no hay diferencias culturales que puedan afectar la comunicación o productividad laboral. Como se expresó previamente, la iniciativa es el resultado de factores complejos del individuo y de su ambiente. El efecto de estos factores puede ser difícil para clasificar porque interactúan de formas impredecibles (Raub, 2012) a nivel individual. Aun así, este estudio se concentra en las tendencias generales en vez de las variaciones individuales.

¿Es posible que una causa potencial para la falta de iniciativa percibida sea la barrera del idioma? No es muy probable que esta barrera cause una percepción directa, porque una falta de iniciativa solo se percibe cuando hay comunicación suficiente para crear una expectativa de acción. Así que la barrera del idioma es más probable para causar esta impresión solo cuando hay comunicación suficiente para crear expectativas equivocadas. Las impresiones de falta de iniciativa entonces deben generarse entre personas capaces de comunicarse.

Una explicación es que los valores de iniciativa podrían ser en realidad muy parecidos entre las diferentes culturas presentes en Cuenca, pero que hay una diferencia en prioridades que sería percibido como una falta de iniciativa por un lado, y posiblemente una falta de precaución o una pérdida de esfuerzo por el otro. Según las conversaciones informales que inspiraron las preguntas de esta investigación, hay personas en Cuenca que creen que tomar iniciativas en un ambiente laboral es una pérdida de tiempo que pudiera incluso poner en peligro su empleo. Es posible que ambas culturas den un alto valor en la iniciativa laboral, pero una de ellas simplemente la percibe como riesgoso en la mayoría de las situaciones comunes.

La expectativa de diferencias culturales no contradice la información de esta investigación. Sin duda, hay diferencias culturales que afectan los ambientes laborales de Cuenca. El hecho de que las diferencias culturales afecten al ambiente laboral está bien documentado (Andreassi, 2014; Mor Barak, 2014; Moran, 2014), y, aunque las actitudes hacia la iniciativa probablemente no estén entre las causas para las diferencias percibidas, otras actitudes como la percepción sobre los roles laborales, expectativa de intentos de innovación, y expectativas económicas ya establecidas.

### **3.11 Entrevistas**

La primera entrevista fue con el gerente de una empresa en Cuenca, quien expresó su frustración al trabajar con cuencanos, pero dice que solucionó la mayoría de estos problemas contratando empleados cuencanos que tenían experiencia trabajando en los EEUU. Este gerente expresó que la falta de iniciativa que él percibió es parte del cambio de la cultura ecuatoriana en reacción a cambios en la economía, y que la cultura todavía está en un proceso de cambio al adaptarse a una economía que requiere más iniciativa.

Sus opiniones también se apoyan en otros estudios sobre el desarrollo en Latino América (Kay, 2011), referentes a los mismos cambios de infraestructura y de la economía que conllevan a cambios culturales, en la educación y en la cultura laboral. Las observaciones de este autor también anticipan cambios culturales consecuencia a los cambios en la industrialización y la economía en su conjunto.

La segunda entrevista fue con una profesora quien percibió que las diferencias en la iniciativa probablemente son debidas a que en la cultura latina se tiene resistencia al cambio, pero que con el tiempo tiende a fortalecerse." Ella opinó que había menos motivación emprendedora, lo cual podría ser un factor en las diferencias percibidas de iniciativa.

La tercera entrevista fue con un líder religioso quien tiene una congregación con miembros que representan un mezcla de culturas estadounidenses y latinas. El dijo que en su experiencia hay más diferencias en la iniciativa individual que hay entre las culturas con las cuales el trabaja. Este opinión apoya directamente las conclusiones del

estudio actual, que encuentran un rango de diferencias en iniciativa en los encuestados, pero no una diferencia significativa en la comparación de las culturas medidas.

Este líder también mencionó que él encontró más diferencias culturales en las actitudes sobre la lectura, que la cultura latina tiene menos impulso a leer. Mencionó diferencias en las tradiciones culturales religiosas y ciertamente hay diferencias culturales, pero no percibió la presencia o falta de iniciativa como una de las diferencias.

La cuarta entrevista fue con la directora de recursos humanos en una empresa de Cuenca. A diferencia de las primeras entrevistas, la directora no pertenecía a una organización multicultural, entonces en vez de comparar las culturas distintas ella explicó el papel de iniciativa en organizaciones como la suya. Antes de todo, ella clarificó que la confianza de un empleado para actuar, mostrar creatividad o iniciativa, cambiará mucho dependiendo en la administración de su empresa u organización, sea pública o privada.

La iniciativa es un tema implícito en los procesos de una organización -explicó la directora- toda creatividad o iniciativa surge como parte del cumplimiento de unos objetivos. No existe una planificación de tiempos y movimientos rígida, más allá de lo necesario, se da libertad de innovar a los empleados que están encargados de cumplir objetivos dentro de los límites de su entorno e indicadores de gestión. El contacto con otras culturas laborales está limitado a capacitaciones con consultores que visitan la empresa.

Las entrevistas muestran una variedad de perspectivas, pero todas indican que la iniciativa puede ser muy variable dependiendo de factores que provienen principalmente del ambiente laboral y no de la cultura laboral.

## **5. CONCLUSIONES**

### **5.1 Comparaciones con otros estudios**

En un estudio realizado en industrias de salud (Hartog, 2010), la iniciativa laboral es comparada con otras relaciones y actitudes laborales, tal como el compromiso, trabajo en equipo, y calificaciones de supervisores. Igual que en la presente investigación, estos median la iniciativa auto-reportada, aunque la compara con las

calificaciones de los supervisores en vez de con la generación de ideas. Este estudio revela factores adicionales que afectan la iniciativa, tal como el compromiso a equipos laborales, y la lealtad para con la organización total. Este estudio se puede recomendar para obtener información sobre la iniciativa dentro de los entornos laborales.

Un estudio de 2011 (Hirst, 2011) mostró relaciones entre organizaciones burocráticas y la falta de iniciativa. La clase de cultura laboral generada por una burocracia, bien podría ser un factor en las percepciones sobre la iniciativa en Cuenca. Muchos de los comentarios sobre iniciativa también vinieron de personas, quienes habían comentado sobre problemas con la burocracia local, implicando que esta cultura burocrática también es un factor que afecta la iniciativa laboral.

Un estudio sobre gerentes principiantes (Alexander, 2013) se concentra en estilos gerenciales multiculturales. Aunque la iniciativa no es el tema principal del estudio, las comparaciones culturales sobre estilos gerenciales tienen que ver con muchos factores que afectan la iniciativa.

## **5.2 Consideraciones para estudios de seguimiento**

Los resultados de esta investigación invitan a otras interrogantes que se pueden considerar para estudios futuros. Estos incluyen:

Como los diferentes ambientes laborales afectan la iniciativa en los recursos humanos. Contraste con este estudio sobre los ambientes laborales (Hartog, 2010) y este estudio sobre la iniciativa laboral (Wihler, 2014).

Percepciones de riesgo a innovar por iniciativa propia: esta clase de estudio podría revelar que los recursos humanos perciben un riesgo al pretender innovar, lo que afecta su comportamiento laboral; y, como las organizaciones podrían cambiar sus hábitos laborales para optimizar procesos de innovación. Este tipo de estudios están relacionados con estudios que buscan medir los beneficios de la innovación dentro de las empresas y en la sociedad general.

Por último, el presente trabajo de investigación pretende aportar de alguna manera, a la profundización en el estudio de la iniciativa laboral ejercida por el recurso humano dentro de las organizaciones.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, Christopher S.; Joyce, William; Desiderio, Angela; et al. (2013). "The Effects of Cultural Differences on Entry-Level Managers: A Case Study Approach". Proceedings of the Academy of Educational Leadership, Volume 18, Number 1, page 1. New Orleans.
- Andreassi, Jeanine Karin; Lawter, Leanna; Brockerhoff, Martin; J. Rutigliano, Peter. (2014). "Cultural Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction: A Global Study Across 48 Countries". Cross Cultural Management. Vol. 21, Iss 1, pp. 55-77. ISSN: 1352-7606.
- Asterbro T., Thompson P. (2011). Stars and Misfits: Self-Employment and Labor Market Frictions. Management Science. Vol. 57, Iss. 11, páginas 1999-2017
- Benndorf, Volker. (2012). "Competition in the Workplace: An experimental investigation". DICE Discussion Paper 53
- Bridge, Simon; O'Neill, Ken; Martin, Frank. (2012). *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave Macmillan.
- Hirst, Giles; Van Knippenberg, Daan, et al. (2011). "How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity?" Academy of Management Journal, Vol. 54 no. 3 624-641
- Hartog, Deanne N., & Belschak, Frank D. (2010). "Personal Initiative, Commitment and Affect at Work". Journal of Occupational and Organizational Psychology. DOI: 10.1348/096317906X171442
- Kay, Cristóbal. (2011). *Latin American Theories of Development and Underdevelopment*. Routledge

Pink, Dan. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books, New York, NY.

Mor Barak, Michalle E. (2014). *Managing Diversity, 3<sup>rd</sup> Edition*. SAGE Publications, Inc.

Moran, Robert T.; Harris, Philip R.; Moran, Sarah V. (2014). *Managing Cultural Differences, Ninth Edition*. Elsevier Inc.

Raub, Steffen; Liao, Hui. (2012). Doing the right thing without being told. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 97, página 651-667

Wihler, Andreas; Blickle, Gerhard. (2014). "Personal Initiative and Job Performance Evaluations" *Academy of Management Journal*, doi: 10.1177/0149206314552451

## **7. ANEXO**

### **7.1 Resultados Crudos**

Los resultados de la encuesta son:

El grupo que contestaron en inglés (extranjero):

Contestaron: 30 respuestas validas

Preguntas Abiertas: 5; 10; 5; 5; 7; 13; 6; 7; 8; 6; 14; 10; 3; 7; 3; 4; 14; 6; 13; 14; 8; 4; 9; 4; 22

Preguntas de Selección Múltiple: 1,818; 3,409; 2,22; 2,727; 3,579; 3,2; 2,818; 2,77; 2,739; 3,19; 2,86; 3,59; 2,56; 2,71; 2,818; 2,82; 3,182; 3,136; 3,24; 2,78; 2,63; 2,27; 2,608; 2,739; 3,792; 2,889

El grupo que contestaron en español (cuencano):

Contestaron: 25 respuestas validas

Preguntas Abiertas: 5, 8, 4, 7, 9, 7, 18, 10, 6, 6, 10, 13, 7, 7, 8, 11, 6, 12, 21, 14,

7, 12, 15, 11, 8, 10, 3, 14, 6, 15

Preguntas de Selección Múltiple: 2,368; 2,82; 3,25; 3,105; 2,47; 2; 2,95; 2,368;  
3,1; 3,579; 3; 3; 3,55; 2,75; 3,136; 3,053; 3,32; 3,071; 2,5; 3; 3,535; 3,25; 2,96; 1,947;  
2,47; 2,95; 3,75; 2,6; 1,66; 2,703