



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Postgrado en Comunicación Social
Opción: Comunicación Organizacional**

**RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA
COMUNICACIÓN INTERNA Y LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS
DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES EN
VENEZUELA EN 2011**

**Trabajo de Investigación presentado por:
Dayana IRAOLA MARCHÁN**

Para optar al título de Magister en Comunicación Organizacional

**Profesor Guía:
Pedro V. NAVARRO**

Caracas, 09 de mayo de 2011

A mi Padre Celestial, el dueño de lo que soy y de lo que tengo, mi proveedor,
mi buen amor, mi fiel amigo. El que puso en mi corazón el querer como el
hacer para llegar hasta aquí. Mil gracias, esta victoria es tuya. Toda la gloria
y honra para ti.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi Padre Celestial, porque puso sobre mi cada don y cada habilidad para poder ejecutar este proyecto, porque renueva mis fuerzas como las del búfalo, porque me hace levantar vuelo como las águilas, porque lo he buscado y lo he encontrado, porque lo llamé y respondió, porque pedí y me dio.

A mis padres naturales y hermanas, porque he sentido el amor de Dios a través de sus compañías, de su apoyo, de sus esfuerzos, de sus oraciones, de sus ánimos.

A mi varón de Dios, porque “mejores son dos que uno, porque tienen mejor paga de su trabajo. Porque si cayeren, el uno levantará a su compañero; pero, ay del sólo, que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante”. (Eclesiastés 4, 9:10). Gracias por levantarme, por estar, por tu ánimo, por tu amor, eres mi bendición de todos los días.

A la Tía Emilia, segura estoy de que este espíritu de constancia fue una transferencia que Dios hizo de tu vida a la mía. Gracias por todo y por tanto.

A mi abuela, tíos, primos, y otros familiares, sus oraciones hoy tienen respuesta.

Yexica Montilla, que gran compañía y que buen apoyo.

A Pablo Siris, aunque “aún” no lo creas, es maravilloso ver como Dios te usa tanto para bendecir.

Esly López, Morelia Godoy, Wendy Spailat, Pedro Navarro, Juan Tortolero y todo aquel que contribuyó con la ejecución de este proyecto. Muchísimas gracias.

A las autoridades del Ministerio de Transporte y Comunicaciones y a todo su personal, por la colaboración y la receptividad durante la ejecución del proyecto.

Dios bendiga, grande y abundantemente, sus vidas

ÍNDICE

RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
1.1- Planteamiento del problema de investigación	20
1.2- Objetivos de investigación	26
1.3- Justificación	
1.4- Viabilidad	
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1- La Motivación	30
2.2- Motivación laboral	31
2.3-Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	32
2.3.1- Fuerzas básicas de Víctor Vroom	33
2.3.2- Aportes de Lawler a la teoría de las expectativas	34
2.3.3- Funcionamiento del modelo de Vroom	37
2.4 - Cultura Organizacional	38
2.4.1- Componentes de las Cultura Organizacional	39
2.4.2- Niveles de la Cultura Organizacional	40
2.4.3- Funciones de la Cultura Organizacional	41
2.4.4- Variables culturales	42
2.4.4.1-La ideología de la organización	42
2.4.4.2- La orientación estratégica de la organización	44
2.4.4.3- La dinámica cultural	45
2.5- Comunicación Organizacional	47
2.5.1- Postulados de la Comunicación Organizacional	49
2.6- La Comunicación Interna	49
2.6.1- Formas en las que se da la Comunicación Interna	50
2.6.1.1- Comunicación Formal	50
2.6.1.2 Comunicación Informal	51
2.6.2- Tipos de Comunicación Interna	52

2.6.2.1- Comunicación descendente	52
2.6.2.2- Comunicación ascendente	52
2.6.2.3- Comunicación horizontal	53
2.6.3- Canales de Comunicación Interna	54
2.6.4- Mensajes	54
2.7- Relación entre Comunicación y Cultura Organizacional	55
2.8- Relación entre Motivación y Cultura Organizacional	56
2.9- Hipótesis	57
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1- Tipo de Investigación	58
3.2- Diseño de Investigación	59
3.3- Técnicas de recolección de datos	59
3.4- Características del instrumento	60
3.5- Validación del instrumento	60
3.6- Técnicas de análisis de datos	61
3.7- Procedimiento	61
3.8- Población y unidad de análisis	62
3.9- Muestra	62
3.10- Variables	62
3.10.1- Motivación	62
3.10.2- Cultura organizacional	63
3.10.3- Comunicación interna	63
3.10.4- Variables sociodemográficas	64
3.11- Operacionalización de variables	65
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
4.1.- Análisis de resultados por variables	72
4.1.1.- Análisis de resultados por dimensiones de la cultura organizacional	72

4.1.2.- Análisis de resultados por dimensiones de la comunicación organizacional interna	93
4.1.3.- Análisis de resultados por dimensiones de la motivación	137
4.2.- Análisis de resultados sobre relación de las variables	151
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	
5.1.- Diagnóstico de cultura organizacional	158
5.2.- Diagnóstico de comunicación interna	161
5.2.1.- Tipo de comunicación	162
5.2.2.- Canales de comunicación interna	163
5.2.3.- Tipos de mensajes	164
5.3.- Diagnóstico de motivación	165
5.4.- Relación entre cultura organizacional y comunicación interna	166
5.5.- Relación entre cultura organizacional y motivación	167
5.6. Relación entre comunicación interna y motivación	168
5.7.- Relación entre cultura organizacional, comunicación organizacional interna y la motivación	168
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	174
ANEXOS	
Anexo A. Marco referencial	177
Anexo B. Cálculo del tamaño de la muestra	179
Anexo C. Cuestionario	180
Anexo D. Análisis de fiabilidad según Alpha de Cronbrach	186
Anexo E. Matriz de datos.opera.dimensiones de motivación de empleados del Ministerio de Transporte y Comunicaciones	189
Anexo F. Matriz de datos.opera.dimensiones de comunicación interna del Ministerio de Transporte y Comunicaciones	192

Anexo G. Matriz de datos.operaciones dimensiones de cultura organizacional del Ministerio de Transporte y Comunicaciones	195
Anexo H. Matriz de datos.operaciones dimensiones de variables sociodemográficas de empleados del Ministerio de Transporte y Comunicaciones	198

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Modelo de motivación de Vroom. Tomado de Porter y Lawler	36
Tabla 1. Distribución de la muestra por sexo	68
Tabla 2. Distribución de la muestra por edad	69
Tabla 3. Distribución de la muestra por grado de instrucción	69
Tabla 4. Distribución de la muestra por cargo que ocupa y sexo	70
Tabla 5. Distribución de la muestra por condición de su cargo y tiempo en la institución	71
Tabla 6. Relaciones de influencia y poder	72
Tabla 7. Distribución de la muestra por sexo sobre influencia y poder	73
Tabla 8. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre influencia y poder	74
Tabla 9. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre influencia y poder	75
Tabla 10. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre influencia y poder	76
Tabla 11. Distribución de la muestra sobre instrumentos de motivación y recompensa	77
Tabla 12. Distribución de la muestra por sexo sobre instrumentos de motivación y recompensa	78
Tabla 13. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre motivación y recompensa	79
Tabla 14. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre motivación y recompensa	80
Tabla 15. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre motivación y recompensa	81
Tabla 16. Distribución de la muestra sobre identidad corporativa	82

Tabla 17. Distribución de la muestra por sexo sobre identidad corporativa	86
Tabla 18. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre identidad corporativa	87
Tabla 19. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre identidad corporativa	88
Tabla 20. Distribución de la muestra por edad sobre identidad corporativa	89
Tabla 21: Distribución de la muestra sobre valores compartidos	90
Tabla 22. Distribución de la muestra por sexo sobre valores compartidos	91
Tabla 23. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre valores compartidos	92
Tabla 24. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre valores compartidos	93
Tabla 25. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre valores compartidos	94
Tabla 26. Distribución de la muestra sobre cultura organizacional	95
Tabla 27. Distribución de la muestra sobre comunicación descendente	96
Tabla 28. Distribución de la muestra por sexo sobre comunicación descendente	97
Tabla 29. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre comunicación descendente	98
Tabla 30. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre comunicación descendente	99
Tabla 31. Distribución de la muestra por condición de cargo sobre comunicación descendente	100
Tabla 32. Distribución de la muestra sobre comunicación ascendente	101

Tabla 33. Distribución de la muestra por sexo sobre comunicación ascendente	99
Tabla 34. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre comunicación ascendente	100
Tabla 35. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre comunicación ascendente	101
Tabla 36. Distribución de la muestra por condición de cargo sobre comunicación ascendente	102
Tabla 37. Distribución de la muestra sobre comunicación horizontal	103
Tabla 38. Distribución de la muestra por sexo sobre comunicación horizontal	104
Tabla 39. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre comunicación horizontal	105
Tabla 40. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre comunicación horizontal	106
Tabla 41. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre comunicación horizontal	107
Tabla 42. Distribución de la muestra sobre canales directos	108
Tabla 43. Distribución de la muestra por sexo sobre canales directos	109
Tabla 44. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre canales directos	110
Tabla 45. Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre canales directos	111
Tabla 46. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre canales directos	113
Tabla 47. Distribución de la muestra sobre canales electrónicos	114
Tabla 48. Distribución de la muestra por sexo sobre canales electrónicos	115
Tabla 49. Distribución de la muestra por edad sobre canales electrónicos	116

Tabla 50. Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre canales electrónicos	120
Tabla 51. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre canales electrónicos	121
Tabla 52: Distribución de la muestra sobre mensajes de tarea	122
Tabla 53: Distribución de la muestra por sexo sobre mensajes de tarea	123
Tabla 54. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre mensajes de tarea	124
Tabla 55. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre mensajes de tarea	125
Tabla 56. Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre mensajes de tarea	127
Tabla 57: Distribución de la muestra sobre mensajes de mantenimiento	128
Tabla 58. Distribución de la muestra por sexo sobre mensajes de mantenimiento	129
Tabla 59: Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre mensajes de mantenimiento	130
Tabla 60. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre mensajes de mantenimiento	132
Tabla 61. Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre mensajes de mantenimiento	133
Tabla 62. Distribución de la muestra sobre mensajes humanos	134
Tabla 63. Distribución de la muestra por sexo sobre mensajes humanos	135
Tabla 64. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre mensajes humanos	136
Tabla 65. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre mensajes humanos	137

Tabla 66. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre mensajes humanos	135
Tabla 67. Distribución de la muestra sobre total de comunicación interna	136
Tabla 68. Distribución de la muestra sobre probabilidad de recompensa	137
Tabla 69. Distribución de la muestra por sexo sobre probabilidad de recompensa	137
Tabla 70. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre probabilidad de recompensa	138
Tabla 71. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre probabilidad de recompensa	139
Tabla 72. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre probabilidad de recompensa	140
Tabla 73. Distribución de la muestra sobre valor de la recompensa	141
Tabla 74. Distribución de la muestra por sexo sobre valor de la recompensa	141
Tabla 75. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre valor de la recompensa	142
Tabla 76. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre valor de la recompensa	143
Tabla 77. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre valor de la recompensa	144
Tabla 78. Distribución de la muestra sobre percepción del logro	145
Tabla 79. Distribución de la muestra por sexo sobre percepción del logro	146
Tabla 80. Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre percepción del logro	147
Tabla 81. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre percepción del logro	148

Tabla 82. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre percepción del logro	149
Tabla 83. Distribución de la muestra sobre total motivación	150
Tabla 84. Distribución de la muestra sobre relación entre total cultura y total comunicación	151
Tabla 85. Coeficiente de contingencia entre cultura organizacional y comunicación interna	152
Tabla 86. Distribución total de la muestra sobre relación cultura – motivación	153
Tabla 87. Coeficiente de contingencia entre cultura y motivación	154
Tabla 88. Distribución de la muestra sobre relación entre comunicación- motivación	154
Tabla 89. Coeficiente de contingencia entre comunicación y motivación	155
Tabla 90. Relación entre comunicación-motivación y cultura organizacional	156
Tabla 91. Coeficiente de contingencia entre comunicación interna, motivación y cultura organizacional	157

RESUMEN

Mediante este estudio se buscó indagar acerca de la relación entre la cultura organizacional, la comunicación interna y la motivación de empleados, como antecedentes del fomento de un desempeño organizacional satisfactorio tanto para la organización como para sus integrantes. Al respecto fue de particular importancia tomar las contribuciones teóricas de Fernández Collado (2006) en relación a lo que es comunicación organizacional y comunicación interna, sus características, su incidencia en la efectividad organizacional y los aportes que ésta realiza; por su parte, V. Vroom (1979) con respecto a la teoría de las expectativas, que describe los procesos motivacionales del individuo y que fueron aterrizados en el área laboral, luego se revisaron los conceptos de cultura organizacional definidos por Villafañe (2008) y las distintas variables que la integran, se conoció la motivación de los empleados. Para alcanzar los objetivos se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva-correlacional, transversal. Se aplicó un instrumento a empleados de distintos rangos y jerarquías, específicamente del holding o sede central de esta organización, con el que se pudo diagnosticar también la comunicación interna y conocer el perfil comunicacional que a nivel interno rige a esta organización. Al mismo tiempo, se analizó la cultura organizacional del Ministerio de Transporte y Comunicaciones y con los resultados arrojados tras la aplicación del instrumento se pudo conocer que, estadísticamente, en esta organización, la relación entre las tres variables objeto de estudio, no es significativa, aún cuando los postulados teóricos y la descripción del cruce de tablas así lo insinuaran.

Palabras claves: organización, Fernández Collado, comunicación organizacional, comunicación interna, Vroom, motivación, Villafañe, cultura organizacional, expectativas.

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual en materia económica, política y social ha producido inevitablemente la aceleración de procesos y sistemas, que han alterado el desarrollo organizacional.

El estudio de la comunicación y sus variantes en el ámbito organizacional es un tema que ha sido abordado desde hace mucho tiempo, sin embargo, son distintos y cada vez más novedosos los hallazgos que se tienen acerca de la incidencia y relación de estas entre sí y dentro de las organizaciones, y los aportes para con las mismas, a la par de los distintos enfoques que a nivel de investigación se han aplicado para entender el comportamiento del individuo ante determinados estilos de manejar las comunicaciones en la realidad organizacional.

La cultura organizacional es otro rubro que han manejado teóricos desde décadas atrás, como Schein (1978), Serna (1992), Dávila (2001); y los aportes que la conceptualización y estructura de la misma ha promovido en el entendimiento del comportamiento organizacional han sido relevantes para potenciar el logro de los objetivos empresariales, y además para la adecuación de quienes integran las organizaciones actuales.

Las estructuras organizativas definen en gran parte el estilo de comunicación y cuánto esta beneficia o perjudica la dinámica organizacional.

El seguimiento de la comunicación, la motivación, y de la cultura organizacional es primordial para la realización de tareas específicas, para la

planeación estratégica de acciones y para el éxito y la calidad de la gestión, entre otras cosas.

Ante lo anteriormente planteado, se pretende entonces deliberar acerca de la estreches en la relación entre comunicación organizacional interna, la cultura organizacional y la motivación, como antecedentes del fomento de un desempeño organizacional satisfactorio tanto para la organización como para sus integrantes.

Según algunas bibliografías, es probable que las organizaciones que se distraen de sus procesos internos y de los factores que se involucran en éstos como resultado de la interacción permanente de sus integrantes, tengan muy poca productividad o arrastren vicios que interrumpan u obstaculicen el desarrollo organizacional.

En este marco, resulta más interesante entonces incorporar a la reflexión que se pretende hacer, la motivación, entendiendo que la misma está vinculada a la movilidad del individuo dentro de la organización de manera satisfactoria.

Lo que se pretende indagar es si efectivamente la relación que existe entre estas tres variables es significativa, que tanto, dentro del campo de estudio, pueden restringirse o limitarse entre sí, o si por el contrario, que tanto se activan y estimulan entre sí.

Aunque tanto motivación como cultura organizacional han sido estudiadas de forma esquiva la una de la otra, se considera significativo detenerse a investigar la cercanía de la relación de estas dos de la mano con lo que es la comunicación organizacional interna, por ser considerados importantes factores y garantes del sano crecimiento organizacional, del alcance de

objetivos, de la transformación positiva de realidades, del crecimiento personal y profesional de los integrantes de una organización, de la transferencia de valores organizacionales, y de la construcción consciente de significados que acrecienten y extiendan el éxito en la dinámica de la organización.

Al mismo tiempo, los aportes que esta investigación produzca, serán de gran utilidad para propiciar y ajustar los modelos comunicacionales existentes en las organizaciones, a las necesidades y expectativas de quienes las integren, propiciando y contribuyendo con el alza en el desempeño organizacional.

En este contexto, el rol del comunicador organizacional se vuelve trascendente para garantizar la alineación del individuo con las metas organizacionales, entendiendo que, en esta causa están inmersos los aportes que el individuo quiera realizar a través de su trabajo y de su comportamiento en la organización, y las ventajas y beneficios que la organización tenga para éste.

Al respecto será de particular importancia tomar las contribuciones teóricas de Andrade, H, en Fernández Collado, 2006, en relación a sus planteamientos sobre la comunicación interna y los elementos que la involucran; V. Vroom (1979) con respecto a la teoría de las expectativas, que describe los procesos motivacionales del individuo, y luego revisaremos los conceptos de cultura organizacional definidos por Villafañe (2008) y las distintas variables que la integran.

Para alcanzar este objetivo se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva-correlacional, utilizando los distintos conceptos que serán expuestos en el marco teórico, mismos que han sido tomados de textos,

ensayos, investigaciones académicas y formarán parte de la visión acerca del tema en estudio.

Se utilizará la metodología cuantitativa, a través de la aplicación de un instrumento con el que se pretende hacer un diagnóstico de motivación, cultura organizacional y comunicación interna, indagando en las necesidades, los estilos de comunicación interna, los tipos de mensajes que se emiten, las expectativas de los integrantes, las recompensas ofertadas, paralelo a esto, y con los resultados arrojado, se podrá determinar si existe relación entre éstas.

El presente Trabajo de Investigación comprende en un primer capítulo la formulación del problema, en dónde se exponen los conceptos de comunicación interna, motivación y cultura organizacional, se hace la relación teórica que da paso a la pregunta de investigación, al objetivo general y a los específicos.

Seguidamente, en el II capítulo, se presentan las teorías que soportan la investigación, y que servirán como apoyo para explicar los resultados que se obtengan, en el Marco Teórico se encuentra por una parte la conceptualización y extensión de los planteamientos sobre comunicación organizacional y comunicación interna de Andrade, H, en Fernández Collado, 2006, Motivación según V. Vroom (1979) y otros teóricos, por otro lado los de Villafañe (2008) y sus colaboradores en cuanto a la cultura organizacional. Y por último la operacionalización de las variables.

En el capítulo III se hace mención al marco metodológico, especificando el tipo de estudio, la unidad de análisis, la población y la muestra, así como las técnicas que se usaron para la recolección y análisis de datos y procesamiento de la información.

En el capítulo IV se vislumbra la presentación de los resultados, en conjunto con el análisis de los mismos.

Luego el Capítulo V se registra la discusión de los resultados obtenidos, dando respuesta a los objetivos específicos y al objetivo general establecido.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones que fueron determinadas, una vez ejecutada la investigación.

CAPITULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1- Planteamiento del problema de investigación

En el marco de los procesos de cambio que se viven, son muchas las organizaciones que se ven permeadas, entendiendo que el entorno constituye un factor importante, que requiere ser revisado constantemente en aras de ajustar algunos procesos a estas realidades cambiantes.

Muchas organizaciones, tanto privadas como públicas, a la par de las constantes transformaciones se adaptan y reconducen dinámicas que fomenten un ambiente organizacional apto para el desarrollo de los individuos que la conforman.

Siendo así, existen empresas que dejan de lado el monitoreo y revisión de algunos procesos internos, que intervienen en el éxito organizacional. La comunicación organizacional interna suele ser un mecanismo transversal a todos los planes que se trazan dentro de una organización, aunque son pocas las organizaciones que reconocen la importancia que tienen los planes de comunicación interna para potenciar las organizaciones.

Según Bannel (citado por Gascó y Rabassa, 2001), no se trata de un aspecto más a tener en cuenta, si no que es crítico por constituirse en el elemento dinamizante del sistema organizacional, es decir en un

elemento que proporciona tono, estilo, espíritu a la organización; en definitiva, en el motor de motivación.

En principio se partirá desde la propuesta teórica de Fernández Collado (2006: p 12), en la que define a la comunicación organizacional como: *“el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre las organizaciones y su medio”*.

Bajo este enfoque, el autor menciona que la comunicación organizacional puede ser interna o externa, dependiendo del público y los mensajes que se quieran diseñar.

En particular, para este estudio se tomará en cuenta la comunicación interna, la cual, según el autor debe ser también entendida desde una perspectiva estratégica.

La comunicación interna se fundamenta en aspectos claves que se hace necesario considerar: el modelo de comunicación, la dirección de comunicación y las redes de comunicación.

Pero además, otro elemento a considerar es la actitud y desenvolvimiento del individuo y su disposición, en términos de motivación, para de esta manera colaborar o profundizar aspectos que muchos vinculan a la cultura organizacional.

Pasa también en muchas organizaciones, que tanto la plataforma administrativa, el manejo de recursos, los objetivos e intenciones corporativas se ven de lleno involucrados en la manera como se fundamenta la relación individuo-organización; partiendo de este punto, es entonces como se promueven factores motivacionales que pueden o no tributar a la

conformación de una cultura organizacional sólida, estable y armónica, o al desecho de la misma.

Si bien es cierto que la cultura organizacional ha sido objeto de estudio por teóricos e investigadores, y que está estrechamente vinculada a la eficiencia organizacional, el escenario que hoy se plantea tiene que ver con la motivación como elemento que suma y se relaciona con la cultura, tomando en cuenta la definición de cultura de Villafañe (2008: p 127) en la que la señala como:

“La construcción social de la identidad de la organización”.

De la mano de esto, se pretende sustentar teóricamente la exploración en cuanto a la cultura organizacional, desde el concepto de Schein (1984) que la define como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (p. 56).

Villafañe en el 2008 hace mención a la cultura como la construcción de significados que la organización y los individuos que la conforman realizan, dándole sentido a la identidad a través de los hechos que la definen.

Según los aportes de este autor, la cultura organizacional se manifiesta en tres dimensiones – ser, pensar, hacer-, esto ocurre no de forma automática, sino de múltiples maneras que tienen que ver con los niveles en los que la cultura se expresa o de las funciones que esta cumple en cada momento.

Cada uno de estos factores pueden ser revisados a partir de un conjunto de indicadores culturales como: la historia de la organización, la estructura y

organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa, la gestión de la comunicación interna, la disposición espacial y geográfica, la imagen externa y la proyección social.

Estos indicadores están condensados en los tres niveles de la cultura organizacional que Villafañe (2008) señala: un primer nivel otorgado a los comportamientos explícitos, los cuales comprenden el entorno físico, la tecnología, los resultados organizacionales, las normas escritas, entre otras; un segundo nivel lo atribuye a los valores y tiene que ver con las pautas de acción validadas dentro de la organización, las normas y las costumbres; y, por último, en el tercer nivel están las presunciones básicas, estos son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar por su naturaleza, según Schein (citado por Villafañe, 2008, p.30) entre estas presunciones básicas “se encuentran la relación con el entorno , la naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización, la naturaleza del género humano, entre otros”.

Paralelo a esto, pareciera en estos tiempos de cambios, que las organizaciones han dejado de tomar en cuenta las estrategias motivacionales para crear plataformas que introduzcan de manera exitosa a los empleados o miembros a sus respectivas organizaciones.

Muchas empresas hoy revisan sus presupuestos, estructuras, recursos económicos, planes de negocios, pero existe una ligera tendencia a esquivar la relación laboral que mantienen con sus integrantes, en un asunto que va, desde el tipo de contratación, hasta las tareas que cada uno de estos desempeñan dentro de las organizaciones.

Existe entonces cierto desprendimiento de las empresas con los individuos, esto quizás aupado por los cambios productos de la globalización, la reducción de costos, entre otros y la ebullición de nuevas herramientas.

Resulta llamativo investigar los procesos motivacionales que se desprenden a la par de los planes de comunicación interna, contrastado con la realidad cultural que existe en la organización, y de esta forma determinar el otorgamiento o no de importantes beneficios al ejercicio organizacional.

Partiendo entonces de la evaluación de la conducta de los empleados en el ámbito organizacional, y tomando en cuenta el hecho de que los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta, basado en la afirmación de que “la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos de forma compleja” (Reeve, 1994, citado por Bedodo V, 2006, p. 14)

En cuanto a motivación, el sustento teórico se desprende del concepto que la reseña como “un proceso que regula la selección de los comportamientos” (Vroom, 1964, p. 300), mismo que luego fue apoyado con los aportes de Lawler en la que añade que *“la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”*. (Lawler, 1986, citado por Robbins, 2004)

Este aporte teórico destaca que un empleado se sentirá más motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento, ascenso o refuerzos, y que estos a su vez satisfarían sus metas personales.(Robbins, 2004)

Por otro lado Vroom (1979) destaca que los individuos desean pertenecer a una organización cuando su actividad en ésta contribuye, directa o indirectamente a alcanzar sus propias metas personales.

Además tomando en cuenta el criterio referido a, que son las personas, las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones de la mano con la organización, para que esta pueda alcanzar sus objetivos y en efecto su misión. Es entonces, con el desempeño de los roles y las fuerzas motivantes hacia éstos como se hace posible la sistematización de los procesos organizacionales. Individuo y organización están constantemente interactuando, y esto sin duda refleja una expectativa mutua entre el desempeño esperado y la retribución que se tendrá a cambio.

Siendo algunos de los aportes teóricos mencionados anteriormente los de mayor uso al momento de revisar o auditar cultura organizacional, y sopesando el hecho de que la cultura según Serna (1992), no es un elemento estático, sino una materia prima viviente, usada de formas distintas y transformada en el acontecer organizacional, una materia que expresa el comportamiento y la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación o cambio; se intentará bajo estas proposiciones hacer un diagnóstico de la cultura, motivación de los empleados y revisar la comunicación interna que se ha generado, para posteriormente cruzar dichas variables, y determinar si existe relación entre alguna de ellas en esta organización.

La realización de este estudio está contextualizada en una organización del sector público. El Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones es un ente del Ejecutivo Nacional, con más de 40 años de creación, **(ver anexo A)**, que merece la atención en el estudio de las variables planteadas.

Siendo así, resulta pertinente tener presente que la poca evaluación del comportamiento de estas variables podrían afectar seriamente la gestión integral de la organización. Por lo que, el diagnóstico y posterior control de estas, permitirá crear estrategias y políticas que regulen y manejen positivamente el impacto de las comunicaciones internas sobre la organización, desde la práctica y el desempeño del empleado, potenciando su actuación, sus fines, y los de la empresa.

Desde estas perspectivas teóricas se propone iniciar una investigación que en primer lugar revise la cultura organizacional, luego determine cómo es la comunicación interna, y describa la motivación de los empleados, para luego hacer el análisis que permita descubrir si efectivamente existe una relación que entre sí o no.

Ante esta realidad se formula la siguiente interrogante: **¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional, la comunicación interna, y la motivación de los empleados del Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones en Venezuela, en 2011?**

1.2- Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar cuál es la relación entre la cultura organizacional, la comunicación organizacional interna, y la motivación de los empleados del Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones, en Venezuela, en 2011.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la cultura organizacional del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- Determinar la comunicación interna del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- Determinar la motivación de los empleados del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- Determinar la relación entre cultura organizacional y comunicación interna.
- Determinar la relación entre cultura organizacional y motivación.
- Determinar la relación entre la comunicación interna y la motivación.

1.3- Justificación

La necesidad de indagar la relación existente entre comunicación interna, motivación y cultura organizacional está justificada por el hecho de que son muy pocas las investigaciones que manejando las tres variables se han adelantado, en principio consideramos el uso de la teoría de Andrade, H, en Fernández Collado, 2006, en la que explica, describe y analiza el rol de la comunicación organizacional interna y su aplicación exitosa; comenta la visión estratégica de las comunicaciones para contribuir al alcance de las metas organizacionales y a la instalación de mecanismos sólidos de gestión que consoliden una propuesta organizacional.

Luego Vroom (1964) relata los procesos de motivación desde la perspectiva organizacional y soporta el hecho de que todo individuo decide participar en una organización siempre y cuando considere que ésta le garantiza las recompensas para alcanzar la satisfacción de sus metas personales y, que

estas recompensas no necesariamente son económicas, para ello la organización en la cual es incorporado el individuo debe reunir las características necesarias que compensen las expectativas del mismo.

En estas características organizacionales la cultura juega un papel trascendental por arropar en su estructura la esencia, espíritu y vocación organizacional, entendiendo esto como los procesos, las normas, los valores y los estilos de ejecutar políticas específicas que potencien los objetivos de la organización.

Al segmentar la cultura en tres niveles, según la conceptualización teórica de Villafañe (2008), se desprenden automáticamente los componentes e indicadores culturales, entre los cuales están inmersos los procesos motivacionales, los estilos de gestión, las recompensas, entre otros que se vinculan directamente con la primera variable, lo que hace más fácil la discriminación del objetivo general.

A nivel metodológico, se creó un instrumento, organizado en tres partes, las dos primeras partes midieron cultura organizacional, según las dimensiones de Villafañe (2008) y comunicación interna, según Andrade, H, en Fernández Collado, 2006 En cuanto a la motivación, se adaptó un instrumento usado por Brandt y Rincón (2007) en una investigación sobre la motivación de pasantes de relaciones industriales.

A nivel organizacional es necesario rescatar los aportes que esta investigación otorgará a las áreas de Comunicaciones y Recursos Humanos del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, en principio porque **desde la comunicación se propiciará el levantar estrategias que vayan de la mano con la realidad organizacional y que optimice el rendimiento y la gestión organizacional en sí**, sin que se perturben los requerimientos de los

integrantes, promoviendo la participación de sus miembros, y propiciando a un máximo porcentaje la satisfacción en la relación individuo-organización.

Y luego porque los hallazgos y contribuciones que se determinen en cuanto a los motivos que movilizan al personal hacia un desempeño óptimo o vago, facilitará los ajustes o las medidas que direccionen el comportamiento de éstos hacia los intereses de dicha organización.

1.4- Viabilidad

La ejecución de esta investigación resulta viable en un principio porque se cuenta con el material bibliográfico necesario para hacer la sustentación teórica que requiere el trabajo de investigación.

Las variables manejadas pueden ser medidas a través de instrumentos científicamente validados, usados en investigaciones anteriores y que darán aproximaciones serias a la realidad para que los resultados que se obtengan sean satisfactorios en términos de confiabilidad.

Se cuenta con el tiempo y los medios para acceder a la información necesaria para hacer el levantamiento de datos y el análisis posterior.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Muchas han sido las hipótesis y teorías desarrolladas en función de explicar los diferentes fenómenos o realidades que las organizaciones viven y producen; las mismas han intentado expresar la existencia de algunos factores como motivación, liderazgo, cultura, clima, y la incidencia de éstos en el comportamiento organizacional.

En cuanto a motivación esta siempre ha estado relacionada al comportamiento del individuo en función de un estímulo, es por lo mismo que las investigaciones en este campo están centradas en predecir posibles patrones de comportamientos futuros para poder adecuarlos a las necesidades organizacionales.

2. 1.- La motivación

Sin duda alguna la motivación ha sido uno de los temas más estudiados y analizados, partiendo del concepto de motivación que la define como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. (Robbins, 2004, p. 155).

Muchos autores han expuesto que la conducta del ser humano es movilizada por muchos motivos, en función de una serie de motivos dominantes y

subordinados que actúan de forma compleja y paralela (Reeve, 1994, c.p. Bedodo V y Giglio C, 2006.)

A la motivación también se le ha definido desde una mirada de orientación cognitiva-conductual, desde la cual es posible entenderla como “una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe”, en este sentido la motivación podría ser entendida como una búsqueda de antecedentes que condicen el comportamiento enérgico y dirigido. (Reeve, 1994, c.p. Bedodo V y Giglio C, 2006, p.14)

2.2- Motivación laboral

La motivación ha sido clasificada por diferentes autores, quienes desde diferentes perspectivas la han estudiado en aras de conseguir una explicación a la conducta de los individuos. Entre estos estudios, se encuentran postulados que exponen la existencia de motivos de tipo social que son aprendidos en el proceso de socialización; muchos de estos, están estrechamente vinculados en las relaciones de trabajo del ser humano, y como éste busca en el ambiente laboral, satisfacer sus necesidades.

La motivación en el trabajo “es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección y duración” (Pinder, 1998, c.p. Muchinsky, 2002, p.373)

Estos tres componentes ameritan atención, el primero, la dirección se refiere a la elección de actividades que realizamos cuando empleamos nuestros esfuerzos; esto es, podemos trabajar con esmero en algunas tareas y no en

otras. El segundo, la intensidad, implica que tenemos el potencial de llevara a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto necesitemos hacer. El tercero, la duración, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. (Muchinsky, 2002.)

Se puede concebir una trayectoria a nivel profesional como una serie interrelacionada de puestos a través de los que los individuos manifiestan sus energías durante su vida laboral.

Para Muchinsky (2002), ha habido profusión de las distintas teorías de la motivación laboral, propuestas no sólo desde perspectivas sociales, sino también ambientales, disposicionales y cognitivas.

Para esta investigación se usará la teoría de procesos que presenta Víctor Vroom (1979) y que hace referencia a la toma de decisiones racionales, a través del empleo de un esfuerzo en una actividad determinada que conduce a una recompensa deseada.

2.3- Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

El modelo de las expectativas de Vroom sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas. Al mismo tiempo considera a la motivación como “un proceso que regula la selección de los comportamientos” (Vroom: 1964, p. 300).

Vroom (1964) sugiere que los individuos son motivados en sus trabajos a elegir entre un ritmo moderado o rápido tomando el individuo esa opción. Si la persona considera que su esfuerzo será retribuido de manera adecuada habrá un esfuerzo motivado: tomará la opción de trabajar de tal manera que pueda recibir una recompensa deseada.

Este modelo de expectativa tiene tres fuerzas básicas:

- a) Valencia: la fuerza de preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene por alcanzar una meta.
- b) Expectativa: es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
- c) Instrumentalidad: idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo.

2.3.1- Fuerzas básicas de la teoría de Vroom

Para esta investigación se hizo uso de las tres fuerzas básicas que sustentan la teoría motivacional de Victor Vroom (1964); el cual explica que la motivación es producto de tres factores:

- **VALENCIA** (preferencia por recibir una recompensa): se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta.

Debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas y negativas hacia un resultado, la valencia podría ser negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado, la valencia es 0. El rango total es de -1 a +1.

- **EXPECTATIVA** (esfuerzo → posibilidad del desempeño): es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presentan en términos de

probabilidades; la estimulación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado. Su valor varía de 0 a +1. Normalmente, los estimados de expectativas que tienen los empleados se encuentran entre estos dos extremos.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo-desempeño es la autoeficacia del individuo, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada.

- **INSTRUMENTALIDAD** (desempeño → probabilidad de recompensa): representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas de acuerdo con la ocasión.

2.3.2- Aporte de Lawler a la teoría de las expectativas

Otro de los teóricos que se preocupó por el tema de la motivación fue Edward Lawler (1986, p.30 c.p. Márquez M y Santos L, p. 27) quien continuó las investigaciones de Víctor Vroom. Para éste la motivación es un proceso que se realiza en el individuo, de forma consciente o inconsciente y consta de tres (3) etapas:

- Rendimiento- expectativa de resultado: es la percepción que tiene el empleado de recibir realmente el incentivo, si tiene determinado desempeño, a esto se le conoce como **expectativa**. Para Lawler (1986, p.30 c.p. Márquez M y Santos L, p. 27) “los individuos creen

que si se comportan de determinada forma, conseguirán ciertas cosas”.

- Atractivo: es el valor (**valencia**) que tiene para el empleado, el incentivo. Los resultados tienen distintas valoraciones para los individuos, ya que cada quien tiene percepciones y necesidades diferentes. Por ejemplo, para algunas personas tendrá mayor importancia (valencia) un ascenso en la organización, que un beneficio extra salarial.
- Esfuerzo- expectativa de rendimiento: es la probabilidad de éxito que tiene el individuo de alcanzar la meta u objetivo con un esfuerzo determinado. Cuando un empleado percibe que esa relación es directa, logrará alcanzar los niveles de rendimiento esperados.

Para Lawler (1986, c.p. Márquez M y Santos L, p. 27) el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- a.- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas del individuo, y del medio que lo rodea.
- b.- Los individuos toman las decisiones consientes sobre su comportamiento.
- c.- Los individuos tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- d.- Los individuos escogen entre distintas opciones de comportamiento

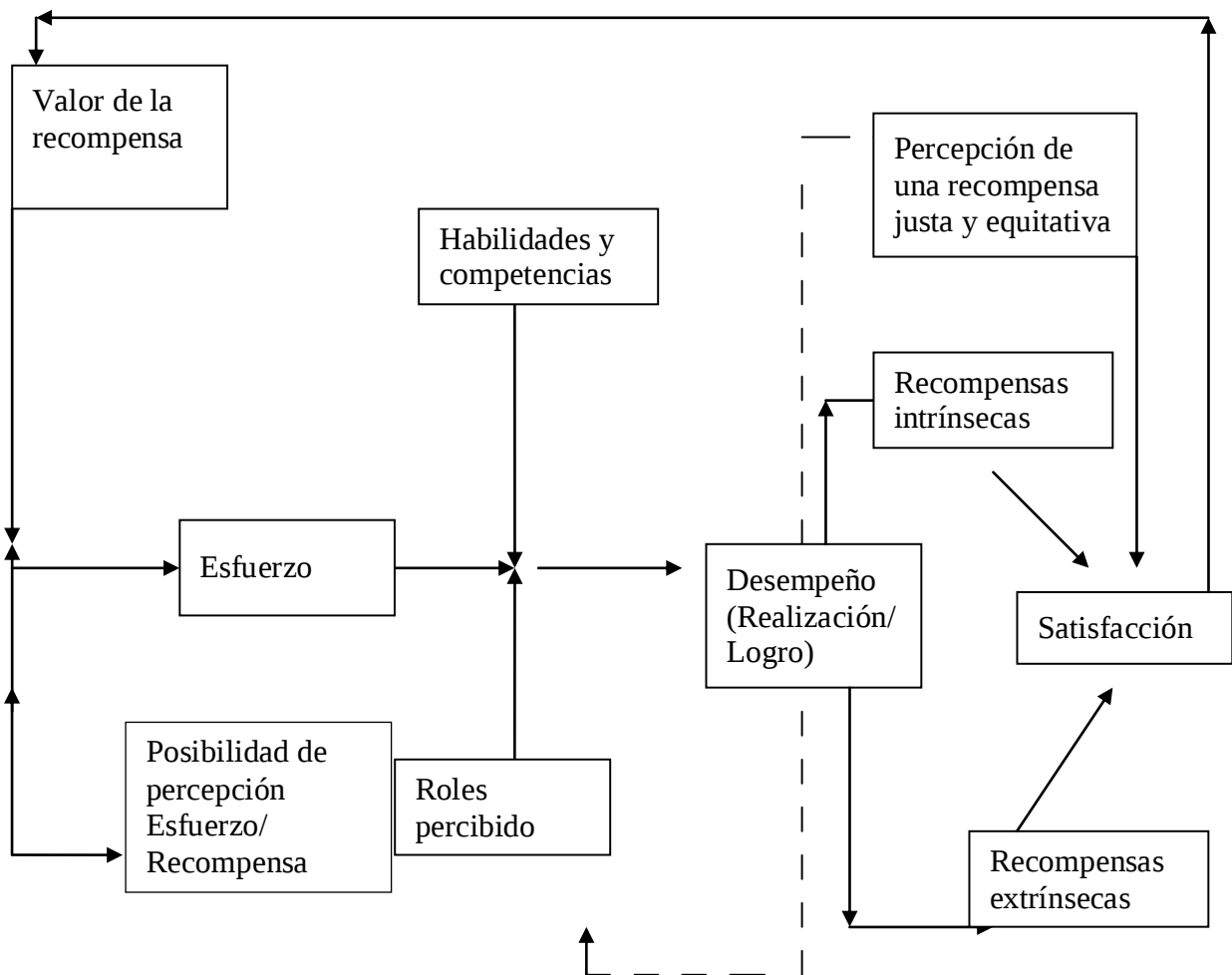


Figura 1. Modelo de motivación de Vroom. Tomado de Porter y Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, 1968, c.p. Pin J. y Susaeta L, 2003 p.. 8.

2.3.3- Funcionamiento del modelo de Vroom

La combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa se habla de evitación; es decir el empleado quiere evitar conseguir algo. Y, la fuerza del comportamiento para evitar algo, depende de la fuerza de los otros factores.

Según este modelo existen entonces dos formas posibles mediante la cual se puede motivar a una persona; la primera se refiere a reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas. Y, la segunda, busca fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

Para Víctor Vroom (1964), el diagnosticar la motivación también depende de la distribución en igualdad de proporciones de estos factores, es decir, si la valencia, la instrumentalidad y la expectativa se encuentran en igual proporción en un mismo individuo, quiere decir que presenta una alta motivación. Esto, se explica dada la interacción de las tres fuerzas básicas, por ende, conforme aumenta cada uno de los componentes de la motivación, la motivación también aumenta; conforme cada elemento o fuerza disminuye la motivación también disminuye.

2.4- Cultura organizacional

Para Villafañe (2008) las organizaciones actualmente están comenzando a asumir que la clave decisiva para el éxito está en la personas, exactamente en la habilidad que esas organizaciones tengan para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharlas al máximo, para alcanzar las metas corporativas, mismas que deben ser convergentes con las de las personas que habitan en esas organizaciones.

Schein (1988, c.p Villafañe 2008) define la cultura como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Partiendo de este concepto de cultura, Villafañe (2008, p. 127) realiza un breve resumen al definir a la cultura como “la construcción social de la identidad de la organización”, haciendo énfasis en la relación que dado este concepto existe entre cultura e identidad organizacional.

Para el autor, la cultura corporativa tiene que ver en lo fundamental con la naturaleza humana en sus manifestaciones grupales, es el instrumento que los grupos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad.

2.4.1- Componentes de la cultura organizacional

Villafañe (2008) para explicar los componentes básicos de la cultura, habla de tres grandes factores:

- La identidad corporativa (el somos)
- El sistema de valores (el pensamos)
- La unidad estratégica (el hacemos)

Cada uno de estos tres componentes puede ser observado, a partir de un conjunto muy amplio de indicadores culturales, mismos que construyen la cultura organizacional. Para Villafañe (2008) los más significativos son:

- **Historia de la organización:** en ella se encierran momentos emblemáticos de la vida de la organización que no sólo sirven para explicar su evolución, sino que pueden constituir valiosas referencias para el presente. Suele ir asociada a la figura del fundador, la relación a lo largo del tiempo con sus públicos, la evolución tecnológica, los momentos difíciles, los grandes o pequeños mitos corporativos.
- **La estructura y organización interna** es otro factor que expresa cultura. Los hechos observables que traducen la cultura a través de la estructura organizativa interna suelen ser el propio diseño orgánico y funcional de la empresa, los procesos de toma de decisiones, las políticas corporativas, y muy especialmente la de recursos humanos, los sistemas de selección y evaluación del personal.
- **Las relaciones jerárquicas y gestoras** existentes en el seno de la organización constituyen una manifestación de cultura que puede ser observada y analizada a través de variables

como el estilo directivo, los procesos de delegación, el liderazgo, etc.

- **El grado de cohesión y configuración corporativa** puede ser analizado a través de la valoración de aspectos como la existencia de valores compartidos, la motivación, los incentivos, y todas aquellas variables que afectan y condicionan el clima interno.
- **La disposición espacial y la ubicación geográfica** también aporta información útil acerca del tipo de cultura, a través de cuestiones como la adecuación a las personas, la gestión del espacio, la integración de los edificios al entorno urbano o medio ambiental.

2.4.2- Niveles de la cultura organizacional

Villafañe (2008) relata que existen tres estadios o niveles de la cultura.

- a) El de **los comportamientos explícitos**, los cuales son visibles y fácilmente cambiables porque se pueden acceder a ellos. Entre estos comportamientos se encuentran: la tecnología, el entorno físico, las normas escritas, la conducta verbal y no verbal, entre otros.
- b) **Los valores** que suponen pautas de comportamientos, confrontables solo por consenso, más o menos consientes y cuyo significado es explícito en algunas ocasiones e implícito en otras en las que se puede descifrar con una actitud de observación flexible y analítica. Entre estos valores se encuentran: las pautas de acción validadas dentro de la organización y las normas consuetudinarias y las costumbres.
- c) Las **presunciones básicas**, se encuentran en el nivel más profundo de la cultura, son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar

porque su naturaleza latente impide un acceso directo a las mismas. Según Schein (1978, p. 30) algunas de estas presunciones básicas se encuentran en: la relación con el entorno, la naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los miembros de la organización, la naturaleza del género humano, la naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización.

2.4.3.- Funciones de la cultura organizacional

Para Villafañe (2008) la cultura organizacional cumple cuatro funciones básicas en una organización, a través de manifestaciones muy concretas y cuyos resultados están siendo comprobados por compañías que han realizado un proceso de adecuación cultural a sus proyectos organizacionales. En síntesis son las siguientes:

- Construye la identidad corporativa, lo que a su vez permite diferenciar una organización de otra y favorece el consenso sobre la misión.
- Cohesiona internamente a la organización; identificando a sus miembros, creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo, legitimando las formas de influencia y poder, determinando las formas idóneas de aprendizaje.
- Favorece la implicación del personal en el proyecto organizacional, esto haciendo converger los intereses individuales y organizacionales, promoviendo la intersección de los valores personales con los de la organización.
- Determina el clima interno; mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver problemas internos.

2.4.4.- Variables culturales

Las variables culturales son las características que sirven para definir, identificar y clasificar una cultura organizacional, las mismas van a ser utilizadas en la intervención operativa sobre esa cultura.

Villafañe (2008) considera pertinente tres variables que se corresponden con los factores axiológicos, estratégicos y dinámicos de la cultura organizacional.

2.4.4.1.- La Ideología de la organización.

Es el conjunto de factores axiológicos de la cultura que explican el comportamiento de esa organización, interna y externamente, al haberse convertido dichos factores en pautas de actuación validadas para sus miembros.

Cuatro factores resultan suficientes según los postulados de Villafañe (2008) para determinar la ideología organizativa a través de la cual se expresa el comportamiento organizativo desde el punto de vista cultural:

- a) Los valores supraculturales de la organización son los atributos de carácter general que definen la cultura genéricamente a partir de ciertos rasgos como la estructura de las relaciones en el seno de la organización, los valores profesionales, la formalidad o informalidad del diseño orgánico, los criterios de eficacia profesional, el valor del individuo en la organización, etc,
- b) Las formas de pensamiento y aprendizaje que determinan, en el primer caso el tipo de mentalidad de sus miembros y los criterios paradigmáticos empleados en la solución de problemas y en el desempeño y, en el segundo caso, los métodos que consideran idóneos para formar y reciclar a los miembros de la organización.

- c) Las relaciones de influencia y poder que explican estas dos variables culturales en el seno de la organización a partir del modo en que se gestiona el poder, de cómo se adquiere influencia, de qué depende el éxito, cuáles son los factores que determinan los cambios internos en la organización, etc.
- d) Los instrumentos de motivación y recompensa, constituyen otro factor explicativo de la ideología corporativa, a partir de la constatación de los criterios que imperan en cada organización para incentivar a sus miembros y de lo que éstos valoran.

En función de cómo se manifiesten en cada organización estos cuatro factores, puede establecerse la siguiente tipología de cultura organizacional:

- Cultura del poder: estructura de tela de araña, cultura dependiente de un poder central, sus miembros piensan de forma distinta, los individuos son eslabones que cuando no funcionan se sustituyen, escasa influencia del organigrama.
- Cultura de la función: cultura estereotipada como lo es la burocracia, sus valores son la lógica y la racionalidad, el futuro es predecible, sus miembros poseen mentalidad analítica, énfasis en la planificación, organización y control. El poder lo da la posición, no el carisma, explicita los derechos y responsabilidades, contratos precisos y delimitados, se valora mucho la seguridad.
- Cultura de la tarea: su estructura es una red, se basa en el trabajo concreto, se alienta la autoformación y la movilidad, cultura de la profesionalidad, se gana influencia a través del debate racional, se aprecia la variedad y la promoción profesional, se responde a la remuneración por resultados.

- Cultura de la persona: el individuo es el centro de todo, carecen casi de estructura, escasa planificación del futuro, formación discontinua, individuos poco influenciables al carecer de cultura de organización, el cambio es sólo contractual, el máximo valor es la libertad individual.

2.4.4.2.- La orientación estratégica de la organización

Esta segunda variable se refiere a los aspectos y factores estratégicos que individualizan y diferencian culturalmente a una organización.

Esta orientación estratégica es la prioridad que establece una organización para cumplir sus metas organizacionales; es un conjunto de principios de acción que van a orientar las políticas de gestión en una dirección predominante. Las orientaciones más comunes son:

- Orientación hacia el cliente: en este tipo de orientación existe un contacto regular y proactivo con el cliente o con el público directamente beneficiado del servicio de la organización, hay controles de calidad muy exigentes, retroalimentación a partir de la máxima comunicación con el cliente y de sus reclamaciones, adecuación del trabajo a las necesidades del cliente.
- Orientación hacia las personas: consideración de los recursos humanos como el principal activo de la empresa, buena cohesión interna de la plantilla y sentido de pertenencia, abundante comunicación interna, cadena jerárquica flexible, transparencia en promociones y ascensos, calidad del trabajo en equipo, atención a la formación.
- Orientación hacia los resultados: hace énfasis en la planificación y el control, es exacta en la definición de objetivos, gran movilidad interna,

retribución variable de acuerdo a resultados, estricto cumplimiento de los plazos de ejecución de tareas, etc.

- Orientación hacia la innovación: supone la predisposición al aprendizaje y al cambio, mentalidad de experimentación en la mejora de procesos, tolerancia al fracaso y mayor competencia interna, existencia de líderes creativos, renovación continua del portafolio de productos, estructura orgánica y de gestión descentralizada y flexible, atención a la formación orientada hacia la innovación.
- Orientación hacia los costes: este tipo de orientación hace énfasis en la eficiencia, la mentalidad del ahorro y la existencia de programas y directrices sobre control de costes.
- Orientación hacia la empresa: En esta clase de orientación se da la identificación y la lealtad del personal con la organización, hay comportamientos y actitudes constructivas ante el conflicto, sacrificios personales a favor del interés general, implicación en los objetivos de la organización.
- Orientación hacia la tecnología: Para este tipo de orientación la organización cuenta con equipamientos tecnológicos suficientes en todos los ámbitos, buena posición sectorial en cuanto al liderazgo tecnológico, inversión relativamente importante en tecnología, etc.

2.4.4.3.- La dinámica cultural

Esta tercera variable se refiere a los factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en el seno de la organización. Al referirse a los factores dinámicos Villafañe (2008, Pág. 141) hace referencia a “todos aquellos hechos contingentes que van a conformar un modo particular de desenvolvimiento cultural, y que, en consecuencia, sirven para definir una cultura independientemente de sus comportamientos organizativos (la ideología corporativa) o estratégicos (orientación estratégica).

Para formalizar la dinámica cultural de una organización son suficientes cuatro de estos factores dinámicos:

a.- La densidad cultural: viene determinada por los valores corporativos, axiológicos y estratégicos compartidos por los miembros de la organización. En función de la densidad cultural pueden hablarse de culturas fuertes o débiles.

Una cultura fuerte se caracteriza, de acuerdo a la opinión de varios autores, por la existencia de un claro e indiscutible liderazgo interno, una cantidad de valores compartidos, una decidida apuesta por los recursos humanos; el fomento y el desarrollo de las capacidades disponibles; la existencia de símbolos que favorecen el sentido de pertenencia a la organización.

Por el contrario una cultura débil, resultado de una baja densidad cultural, se caracteriza por una dirección estratégica poco clara, pocos valores y escasamente arraigos, estructuras inadecuadas al medio, descuido de los recursos humanos, etc.

La formalización de la densidad cultural exige concretar aquellas variables de segundo nivel dependientes de ella que van a servir para el análisis y posible intervención. Villafañe (2008) ha reducido estas variables a las tres siguientes:

- Los valores compartidos: creencias y principios fuertemente arraigados en el seno de la organización y que les son comunes a casi todos sus miembros.
- El liderazgo: entendido básicamente como la capacidad de transmitir y matizar valores a la organización, constituye la segunda variable que explica la densidad cultural.
- La identificación corporativa: se refiere a la correspondencia emocional entre el individuo y la organización a la que pertenece. Esta

identificación se encuentra directamente relacionada con la conducta de la organización.

b.- Cohesión cultural: es el segundo factor dinámico de la cultura, también tiene que ver con los valores, y con la concentración o fragmentación de esos valores, lo que dará lugar a una cultura concentrada o fragmentada respectivamente.

La cohesión cultural puede desagregarse en las siguientes tres variables de segundo nivel; la extensión de los valores, las subculturas y la voluntad corporativa.

c.- Relación con el entorno: es el tercer factor dinámico, cuando una cultura favorece la apertura al entorno, la organización recibe nuevas influencias y suele ser más propensa al cambio y a la innovación, en este caso estamos ante una cultura abierta. Si por el contrario estamos ante una cultura que se desarrolla de espaldas al entorno, el resultado suele producir un control interno muy acusado y una gran disciplina, propio de una cultura cerrada.

2.5- Comunicación organizacional

La comunicación según Andrade, H, en Fernández Collado, 2006 es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o su tamaño. Esto está fundamentado en que la comunicación es el proceso social más importante.

Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar fronteras.

Por otro lado, una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Finalmente, la comunicación organizacional también es entendida como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre las organizaciones y su medio.

Desde este último enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en:

- **Comunicación interna:** es el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa:** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, distribuidores, clientes, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc)

2.5.1- Postulados de la comunicación organizacional

- La comunicación es integral; abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa, vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupar e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos)
- La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera tal, que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos.
- La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de la comunicación. De hecho una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia, y por tanto, patrones similares de comportamiento.

2.6.- La comunicación interna

Andrade, H, en Fernández Collado, 2006 infiere que la comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y

entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados.

Un esquema claro que puede guiar el entendimiento acerca de la comunicación interna pueden ser sus formas, las cuales son mencionadas en una investigación sobre diagnóstico de comunicación interna en un centro musical cubano por González (2007): la comunicación formal y la comunicación informal, y sus tipos: la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal.

2.6.1- Formas en la que se da la comunicación interna.

2.6.1.1- Comunicación formal: En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización.

Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas: Kreps (1997; c.p González 2007). Para referirse a la comunicación formal no puede dejar de referirse a este tipo de organización.

2.6.1.2- Comunicación Informal: La comunicación informal puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección. Torquato (1986; c.p González 2007). Se caracteriza por no tener estructura y resalta la rapidez con que se diseminan las informaciones y por lo dinámico de sus relaciones; se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización.

Para que la comunicación en el interior de las organizaciones fluya debe tener bien definido sus públicos, que son un conjunto de personas u organizaciones que, por su vínculo con la entidad constituyen un interés de por la comunicación de este.

Los públicos pueden clasificarse en internos y externos (este último no es objeto a tratar en esta investigación, pues la misma es sobre comunicación interna entre públicos internos de la organización).

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas con la organización. Estos se ubican en el interior de la entidad. El vínculo entre la institución y estos públicos es muy fuerte porque la primera requiere de los segundos para el logro de sus objetivos y actividades programadas. Para el cumplimiento óptimo de sus objetivos la institución requiere de una coordinación y/o armonización de los intereses de todos sus componentes. De no darse esta coordinación, los componentes individuales del sistema actuarían de forma desorganizada, se obstaculizaría el logro de los objetivos de la organización. La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos:

1. Los directivos o jefes: son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos.
2. Los empleados en general o los subordinados: los demás componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

2.6.2- Tipos de comunicación interna

· *2.6.2.1- Comunicación descendente:* es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Dentro de sus funciones se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y facilitar un resumen del trabajo realizado entre otras. La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se le ha ordenado hacer.

· *2.6.2.2- Comunicación ascendente:* es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistentes, si su forma no está claramente prevista. La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de

sugerencia, concursos de ideas, etc.). Dentro de sus funciones se encuentran: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de jerarquía de la organización compartir información relevante con sus superiores, entre otras funciones. Este tipo de comunicación posee también algunos problemas para su óptimo desempeño, algunos son: el riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección, la poca receptividad de los canales y la insuficiencia de canales, entre otros.

· 2.6.2.3- *Comunicación horizontal*: es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación en la que de manera verbal o no, se roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficiencia con esta comunicación horizontal. Dentro de sus funciones se encuentran: facilita la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente, entre otras funciones. Además este tipo de comunicación posee también algunas limitantes, unas veces por falta de interés de los implicados y otras porque los miembros están ocupados trabajando en su propia área y tienen poco tiempo para las tareas de coordinación. También la ausencia de canales establecidos hace que se regulen este tipo de comunicación al ámbito informal.

2.6.3- Canales de comunicación interna

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos:

- **Los canales mediatizados** son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, el télex, entre otros.
- **Los canales directos** dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros.

Andrade, H, en Fernández Collado, 2006, por su parte clasifica los canales de comunicación en medios de comunicación masiva y medios de comunicación pública.

Tiene como esencia la comunicación interpersonal: la voz, el gesto, la mímica, intercambios profesionales, reuniones, celebraciones.

En las organizaciones los medios de comunicación más frecuentes son: Teléfono, fax, correo, telegrama, exhibiciones audiovisuales, memorándums, reportes escritos, radio, buzón de sugerencias y boletines informativos. Fax

2.6.4- Mensajes

Los mensajes se pueden clasificar atendiendo a:

Propósitos del mensaje:

- **Tarea:** guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, son

aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, entre otras.

- **Mantenimiento:** ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.
- **Humanos:** Están dirigidos a individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados

2.7- Relación entre comunicación y cultura organizacional

La cultura proporciona un marco común de referencia, es decir una serie de significados compartidos, que hace que las personas perciban las cosas de una manera parecida, hablen el mismo lenguaje y tengan claridad respecto a lo que es importante para la organización a la que pertenecen.

Fernandez Collado (2006) cita a Edward T Hall, para referirse al planteamiento que éste hace sobre el “estilo” comunicativo de la organización y lo que este último denomina cultura de “contexto alto” o de “contexto bajo”.

Para el primer término, afirma que los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y

los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En el segundo, las personas son muy individualistas y están relativamente poco involucradas entre sí.

“Una comunicación o un mensaje de contexto alto es aquél que la mayor parte de la información está en el contexto físico, es decir hay muy poca en la parte explícita del mensaje. Una comunicación de contexto bajo, la gran masa de información de vuelca en el código explícito”. (T. Hall, Edward: 1978, c.p Fernández Collado, p. 92, 2006)

2.8.- Relación entre motivación y cultura organizacional

En el 2008, Villafañe señala que una de las funciones de la cultura organizacional es la de favorecer la implicación del personal en el proyecto organizacional o empresarial, lo que es posible según la cita que hace de Thevenet (1992, p. 191) “a partir de la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de sí misma con el sistema de valores de la organización y la cultura”.

Ante esto parece entonces razonable propiciar una implicación del personal a través de la mejora de los incentivos económicos y de las condiciones laborales, pero también paralelo a esto, usar el desarrollo emocional y afectivo de los individuos, y es ahí donde el fomento de una cultura organizacional que promueva la participación se convierte en una de las vías para lograr la implicación, lo que es expresado en términos de motivación del individuo. Una cultura organizacional que anime a los individuos a la intervención, bien sea a través de la comunicación interna, de la ideología de la organización que incluye las formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de influencia y poder y los instrumentos de motivación y recompensa.

Vroom (1979, p. 81) señala además que “la decisión del individuo a participar en un sistema de organización se determina por la relativa magnitud de los incentivos y de las aportaciones cuando ambos se miden en términos de los valores o los motivos del participante”, es decir que entre ambas variables ambas teorías justifican una relación.

Vroom (1979) también expresa que el deseo de pertenecer a una organización de un individuo surge a partir de que la actividad que éste vaya a desempeñar dentro de la organización contribuya con el alcance de sus metas personales, la aportación que el individuo haga se vuelve más directa si las metas establecidas por la organización, sus sistema de funcionamiento, su razón de ser, sus planes tienen valor personal para el individuo.

2.9.- Hipótesis

Una vez planteado los basamentos teóricos para realizar el proyecto de investigación, y luego de ser revisados detenidamente los mismos, así como los estudios referenciales, se propone la formulación de las siguientes hipótesis.

- Existe relación significativamente estrecha entre la motivación y la comunicación interna, dado las características de ambas variables y el impacto de las mismas sobre el ámbito organizacional.
- Existe relación significativamente estrecha entre comunicación interna y cultura organizacional, dada las dimensiones inmersas en la variable cultura que están vinculadas a la comunicación interna.
- Existe relación significativamente estrecha entre cultura organizacional y motivación, lo que pudiera favorecer el asentamiento de bases culturas acordes a los objetivos organizacionales.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la investigación planteada se pretende utilizar procedimientos científicamente comprobados, utilizados por las ciencias sociales con la intención de que los datos obtenidos sean expuestos, demostrados y examinados de la forma más confiable posible.

3.1. Tipo de investigación

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, y en aras de determinar la relación entre la motivación, la comunicación organizacional interna y la cultura organizacional del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el tipo de investigación que se cree pueda ajustarse es la tipo descriptiva-correlacional, cuya función principal es medir situaciones o eventos con la mayor precisión posible, especificando las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómenos que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Por su parte, según Hernández, Fernández y Baptista (1991) la investigación correlacional busca determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

3.2- Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991), el término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. Se empleará un diseño de investigación no experimental definido por los autores anteriormente mencionados como aquel que ocurre cuando no se apela a la manipulación de las variables, “se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista: 1991, p. 189).

Al mismo un diseño de investigación no experimental, tiene una clasificación que los agrupa en transversales y longitudinales. Para esta investigación tomando en consideración que se está buscando la relación entre las variables en un momento determinado del tiempo el diseño apropiado obedece al transversal.

3.3- Técnicas de recolección de datos

En función del logro de los objetivos de este estudio, se emplearán instrumentos orientados a obtener información o datos a través de las siguientes técnicas.

- Encuesta: En la presente investigación se pretende aplicar una encuesta a cada una de las muestras objeto de estudio, con el propósito de obtener sus opiniones acerca de la temática planteada. El instrumento empleado, está orientado con preguntas cerradas, con una escala tipo Likert.

3.4- Características del instrumento

El instrumento escogido para medir las tres variables corresponde a una escala tipo Likert, mismo que según Hernández (2003) es definido como una situación estructurada donde se presentan una serie de proposiciones, ante las cuales el individuo reacciona y emite su respuesta que posee como opciones un continuo o grado de acuerdo.

La primera parte está compuesta por 20 ítems que miden cultura organizacional, según opciones de respuestas con distintos grados de acuerdos; y la segunda mide comunicación interna y también está compuesta por 20 ítems, con las mismas opciones de respuesta.

En la tercer parte, que mide la motivación, se utilizó una escala basada en el modelo de Vroom (1964), misma que fue aplicada por Gutiérrez y Sfeir (2001) en una investigación sobre motivación de trabajadores de una petrolera, y que fuera reaplicado por Brandt y García (2007) para revisar la motivación de los pasantes de relaciones industriales.

Esta parte a su vez fue dividida en sub escalas, la primera sub escala mide instrumentalidad y está conformada por 12 ítems, a través de niveles de probabilidad, la segunda mide la valencia, mide las opciones de respuesta por grado de importancia y la conforman 12 ítems, y la última, compuesta por 4 ítems que miden la expectativa.

3.5.- Validación del instrumento

Si bien parte de la escala descrita anteriormente ha sido validada en estudios anteriores, han sido creados ítems nuevos para medir otras variables y los ítems que fueron tomados de otras investigaciones han sido adaptados al

contexto del Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Este proceso corresponde a lo que Anastasi y Urbina (citado por Brandt y Rincón, 2007, p. 57) describen como un proceso de validación de contenido, que se llevó a cabo específicamente, a través del juicio de expertos en materia metodológica y organizacional, a fin de revisar que el instrumento propuesto se adecua sin obviar o minimizar lo que se pretende medir.

De igual forma, se aplicó un coeficiente de confiabilidad para medir el grado de consistencia interna de los ítems. El coeficiente calculado en esta investigación corresponde con el coeficiente alpha de cronbach.

3.6- Técnicas de análisis de datos

Para proceder al análisis de los datos obtenidos se usó la estadística descriptiva, a través de tablas de contingencia.

La misma se aplicó a cada una de las variables, tomadas individualmente para analizar sus datos; además, se aplicó un análisis de contingencia para definir la fuerza de relación entre las variables y la significación de la misma.

Se utilizó el programa estadístico para las ciencias sociales, SPSS (Statistics Program of Social Science) versión 18.0 para Windows XP y Excel para Windows XP.

3.7.- Procedimiento

Para este estudio fueron seleccionadas seis de las direcciones que funcionan en la sede central, por lo que se acudió a la dirección de Recursos Humanos de este ente público a solicitar la información referente al número de personas que laboran en estas dependencias.

Una vez obtenida la cantidad de personas por dirección, se seleccionó la muestra y se aplicó un instrumento que medía las variables objeto de estudio.

3.8-Población y unidad de análisis

La población estuvo compuesta por un total de 225 empleados que trabajan en las direcciones de Administración, Recursos Humanos, Despacho, Comunicaciones y Relaciones Institucionales, el Viceministerio de Gestión de Infraestructura y el Viceministerio de Planificación de Infraestructura del Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones, ubicado en la avenida Francisco de Miranda, en Caracas, Distrito Capital. Está organización por sus distintas características (**ver anexo A**) ha sido propuesta como objeto de estudio para la ejecución de esta investigación.

3.9- Muestra

Mediante una muestra probabilística se pretenderá reducir al mínimo el error estándar y lograr un adecuado nivel de confianza, la muestra estará compuesta por un total de 105 sujetos de distintas jerarquías y rangos.

Se usará un margen de error máximo de 7% y un nivel de confianza de 95 %.

Para la selección aleatoria de los sujetos de estudio, se utilizó la afijación proporcional de datos. (**ver anexo B**).

3.10.- Variables

3.10.1.- Motivación: proceso que regula la selección de comportamientos. Vroom (1964).

3.10.1.1.- Dimensiones

3.10.1.1.1.- *Instrumentalidad*: idea de una persona de que recibirá recompensa cuando haya realizado un trabajo.

3.10.1.1.2.- *Valencia*: valor de preferencia de una persona por recibir una recompensa.

3.10.1.1.3.- *Expectativa*: fuerza de convicción de la persona que el esfuerzo relacionado con el trabajo, producirá la realización de una tarea.

3.10.2.- *Cultura Organizacional*: La construcción social de la identidad. Villafañe (2008).

3.10.2.1.- *Dimensiones*

3.10.2.1.1.- *La ideología de la organización*: es el conjunto de factores axiológicos de la cultura que explican el comportamiento de esa organización, interna y externamente.

3.10.2.1.2.- *La dinámica cultural*: se refiere a los factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en el seno de la organización.

3.10.3. *Comunicación interna*: Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación.

3.10.3.1.- *Dimensiones*

3.10.3.1.1.- *Tipo de mensajes*: se refiere a la tipología de mensajes que emiten.

3.10.3.1.2.- *Canales*: se refiere a los medios a través de los cuales se emiten los mensajes.

3.10.3.1.3.- *Tipo de comunicación*: se refiere a la tipología de la comunicación que comúnmente se establece.

3.10.4.- *Variables sociodemográficas*: conjunto de variables constitutivas de los empleados del Ministerio de Transporte y Comunicaciones como lo son el sexo, edad, grado de instrucción, cargo que ocupa, tiempo en la institución y condición de su cargo.

3.10.4.1 Dimensiones

3.10.4.1.1.- *Sexo*: condición genética de pertenecer al sexo masculino o femenino.

3.10.4.1.2.- *Edad*: tiempo transcurrido en años, desde el momento que el encuestado nace hasta que completa el instrumento.

3.10.4.1.3.- *Grado de instrucción*: nivel académico o de estudios que posee el empleado al momento de responder el cuestionario, desde bachiller, técnico superior universitario, profesional, hasta postgrado.

3.10.4.1.4.- *Cargo que ocupa*: perfil del cargo, calculado según las tareas que realiza en la organización, va desde supervisor, analista, hasta obrero.

3.10.4.1.5.- *Tiempo en la institución*: cantidad de tiempo de permanencia en la institución, que va desde 1 día hasta 20 años o más.

3.10.4.1.6.- *Condición de cargo*: tipo de contratación bajo la cual mantiene relación con la institución, va desde libre remoción, contratado, hasta fijo

3.11- Operacionalización de variables (tentativa)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Items
Motivación	Proceso que regula la selección de los comportamientos.	Instrumentalidad: idea de un empleado de qué recibirá una recompensa cuando haya realizado un trabajo.	Probabilidades de recompensa sobre tarea ejecutada.	1a, 2a, 3a, 4a, 5a, 6a, 7a, 8a, 9a, 10a, 11a, 12a.
		Valencia: valor de la preferencia de una persona por recibir una recompensa.	- Valor de la fuerza de la preferencia en recibir una recompensa.	1b, 2b, 3b, 4b, 5b, 6b, 7b, 8b, 9b, 10b, 11b, 12b.
		Expectativa: fuerza de convicción del empleado que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.	- Percepción del esfuerzo puesto sobre el logro.	1c, 2c, 3c, 4c
	La construcción social de la identidad de la organización.	La ideología de la organización: Es el conjunto de factores	- Relaciones de influencia y poder. - Instrumentos de	1,2,4,5,6,8 3,7,9,13,14,15

Cultura Organizacional		axiológicos de la cultura que explican el comportamiento de esa organización, interna y externamente.	motivación y recompensa.	
		La dinámica cultural: se refiere a los factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en el seno de la organización	- Valores compartidos - Identificación corporativa	12,16,19,20 10, 11, 12,16, 17, 18, 19, 20.
	Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus	Tipo de mensaje	- Mensaje de Tarea - Mensaje de Mantenimiento - Mensajes Humanos	6,16 8,18 7,12

Comunicación interna	miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación	Canales	- Canales directos - Canales electrónicos	10, 13,15,17,19,20
		Tipo de comunicación	-Comunicación descendente -Comunicación ascendente - Comunicación horizontal	1,4 2, 5 3, 9, 11, 14

Fuente: Vroom (1964); Fernández Collado (2002); Villafañe (2008).

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la descripción del comportamiento de las respuestas de la muestra escogida.

De un total de población de 225 empleados pertenecientes a las direcciones de: Administración, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Despacho, Viceministerio de Gestión de Infraestructura y Viceministerio de Planificación de Infraestructura, se escogió una muestra de 105 personas, repartidas de la siguiente manera: de la Dirección de Administración y Finanzas 20 personas, de Recursos Humanos 21 personas, de la Dirección General del Despacho 16 personas, 14 personas, 16 personas y de la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Institucionales 18 personas, los mismos fueron escogidos de manera aleatoria, a través de una afijación proporcional de datos.

Las características de la muestra de estudio en cuanto al sexo, edad, grado de instrucción, cargo que ocupa, tiempo en la institución y condición de su cargo se distribuyeron de la siguiente manera:

Como muestra la Tabla 1, de los empleados encuestados, 3 de cada 5 fueron mujeres.

Tabla 1. *Distribución de la muestra por sexo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	HOMBRE	35	33,3
	MUJER	70	66,7
Total		105	100,0

Tabla 2. Distribución de la muestra por edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 18 A 29 AÑOS	31	29,5	29,5	29,5
	DE 30 A 39 AÑOS	36	34,3	34,3	63,8
	DE 40 A 49 AÑOS	23	21,9	21,9	85,7
	DE 50 A 59 AÑOS	15	14,3	14,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En cuanto a la edad, la Tabla 2, muestra que 7 de cada 10 empleados que respondieron el instrumento tienen entre 30 y 59 años.

Tabla 3. Distribución de la muestra por grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POSTGRADO	10	9,5	9,5	9,5
	PROFESIONAL	32	30,5	30,5	40,0
	T.S.U	20	19,0	19,0	59,0
	BACHILLER	43	41,0	41,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

De igual forma, en la Tabla 3, se evidencia que 3 de cada 4 encuestados tienen estudios universitarios en distintos niveles y 1 de cada 4 es bachiller.

Tabla 4. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa y sexo*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
CARGO QUE OCUPA	SUPERVISOR	Recuento	10	17	27
		% dentro de SEXO	28,6%	24,6%	26,0%
	ANALISTA	Recuento	14	35	49
		% dentro de SEXO	40,0%	49,3%	46,2%
	OBRERO	Recuento	11	18	29
		% dentro de SEXO	31,4%	26,1%	27,9%
Total	Recuento	35	70	105	
	% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%	

Así también, para la Tabla 4, 2 de cada 4 de los encuestados ocupan cargos de analistas dentro de la institución.

Tabla 5. *Distribución de la muestra por condición de su cargo y tiempo en la institución*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1	1-5	5-10	10-20	20 AÑOS	
			AÑO	AÑOS	AÑOS	AÑOS	O MÁS	
CONDICIÓN DE SU CARGO	LIBRE	Recuento	12	0	0	0	0	12
	REMOCIÒN	% dentro de TIEMPO	21,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	11,5%
		EN LA INSTITUCION						
	CONTRATADO	Recuento	44	3	0	1	0	48
		% dentro de TIEMPO	75,4%	50,0%	,0%	5,3%	,0%	45,2%
	EN LA INSTITUCION							
FIJO	Recuento	2	3	12	18	10	45	
	% dentro de TIEMPO	3,5%	50,0%	100,0%	94,7%	100,0%	43,3%	
	EN LA INSTITUCION							
Total	Recuento	58	6	12	19	10	105	
	% dentro de TIEMPO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EN LA INSTITUCION							

La Tabla 5, refiere el tiempo en la institución, más de la mitad de los encuestados indicaron que llevan menos de un año o hasta un año en la organización; y solo 2 de cada 5 de los encuestados ocupan cargos fijos.

4.1.- Análisis de resultados por variables

4.1.1.- Análisis de resultados por dimensiones de la cultura organizacional

Tabla 6. Relaciones de influencia y poder

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	POCA INFLUENCIA Y PODER	3	2,9
	NI POCA NI MUCHA INFLUENCIA Y PODER	35	33,3
	CON MUCHA INFLUENCIA Y PODER	63	60,0
	CON ABSOLUTA INFLUENCIA Y PODER	4	3,8
	Total	105	100,0

Por otro lado, en cuanto a las respuestas otorgadas por los encuestados la Tabla 6, presenta que 3 de cada 5 encuestados consideraron que en esta organización se manejan las relaciones con mucha influencia y poder y 1 de cada 3 respondieron que se manejan las relaciones ni con mucha ni con poca influencia y poder.

Tabla 7. *Distribución de la muestra por sexo sobre influencia y poder*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
INFLUENCIA Y PODER	POCA INFLUENCIA Y PODER	Recuento % dentro de SEXO	0 ,0%	3 4,3%	3 2,9%
	NI CON MUCHA NI CON POCA INFLUENCIA Y PODER	Recuento % dentro de SEXO	5 14,3%	30 42,9%	35 33,3%
	CON MUCHA INFLUENCIA Y PODER	Recuento % dentro de SEXO	28 80,0%	35 50,0%	63 60,0%
	CON ABSOLUTA INFLUENCIA Y PODER	Recuento % dentro de SEXO	2 5,7%	2 2,9%	4 3,8%
Total		Recuento % dentro de SEXO	35 100,0%	70 100,0%	105 100,0%

De igual forma, la Tabla 8 presenta que 8 de cada 10 hombres encuestados adjudicaron que en el seno de la organización se gestiona mucho el poder y se maneja mucha influencia.

Tabla 8. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre influencia y poder*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
INFLUENCIA Y PODER	POCA	Recuento	1	2	0	3
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de CARGO QUE OCUPA	3,7%	4,1%	,0%	2,9%
	NI MUCHA NI POCA	Recuento	6	16	13	35
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de CARGO QUE OCUPA	22,2%	32,7%	44,8%	33,3%
	CON MUCHA INFLUENCIA Y PODER	Recuento	18	29	16	63
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	66,7%	59,2%	55,2%	60,0%
	CON ABSOLUTA INFLUENCIA Y PODER	Recuento	2	2	0	4
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	7,4%	4,1%	,0%	3,8%
Total		Recuento	27	49	29	105
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 9. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre influencia y poder*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
INFLUENCIA Y PODER	POCA	Recuento	3	0	0	0	0	3
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	5,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	11	3	8	7	6	35
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	19,0%	50,0%	66,7%	36,8%	60,0%	33,3%
	CON MUCHA	Recuento	40	3	4	12	4	63
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	69,0%	50,0%	33,3%	63,2%	40,0%	60,0%
	CON ABSOLUTA	Recuento	4	0	0	0	0	4
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	6,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Así también, las Tablas 8 y 9 sugieren que, cerca de la mitad de los encuestados que aseguraron que en esta organización se manejan mucho las relaciones con influencia y poder ocupan cargos de analista, y 2 de cada 3 tienen entre 0 y 1 año en la organización.

Tabla 10. *Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre influencia y poder*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
INFLUENCIA Y PODER	POCA	Recuento	0	3	0	3
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	,0%	6,3%	,0%	2,9%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	0	14	21	35
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	,0%	29,2%	46,7%	33,3%
	CON MUCHA	Recuento	10	29	24	63
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	83,3%	60,4%	53,3%	60,0%
	CON ABSOLUTA	Recuento	2	2	0	4
	INFLUENCIA Y PODER	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	16,7%	4,2%	,0%	3,8%
Total		Recuento	12	48	45	105
		% dentro de CONDICION DE SU CARGO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Asimismo, en la Tabla 10, se refleja que un tercio de quienes respondieron que en esta organización existen muchas relaciones de influencia y poder ocupa cargos fijos.

Igualmente, pareciera que los miembros con cargos de libre remoción perciben mayor influencia y poder que los empleados fijos.

Tabla 11. *Distribución de la muestra sobre instrumentos de motivación y recompensa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	7	6,7	6,7	6,7
	NI POCOS NI MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	49	46,7	46,7	53,3
	MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	46	43,8	43,8	97,1
	ABUNDANTES INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	3	2,9	2,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En cuanto a los instrumentos de motivación y recompensa que existen en la organización, en la Tabla 11 se expone que, para casi la mitad de los encuestados no existen ni muchos ni pocos, sin embargo, una magnitud similar de encuestados opinaron que existen entre muchos y abundantes instrumentos de motivación y recompensa.

Tabla 12. *Distribución de la muestra por sexo sobre instrumentos de motivación y recompensa*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
MOTIVACION Y RECOMPENSA	POCOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento	2	5	7
		% dentro de SEXO	5,7%	7,1%	6,7%
	NI POCOS NI MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento	15	34	49
		% dentro de SEXO	42,9%	48,6%	46,7%
	MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento	16	30	46
		% dentro de SEXO	45,7%	42,9%	43,8%
	ABUDANTES INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento	2	1	3
		% dentro de SEXO	5,7%	1,4%	2,9%
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 12 se exhibe que la mitad de las mujeres encuestadas coincidieron con que existen ni pocos ni muchos instrumentos de motivación y recompensa, mientras que de los hombres encuestados la mitad aseguró que existen muchos instrumentos de motivación y recompensa y la otra mitad aseguró que no existen ni muchos ni pocos instrumentos de motivación.

Tabla 13. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre motivación y recompensa*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	POCOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	3 11,1%	1 2,0%	3 10,3%	7 6,7%
	NI POCOS NI MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	10 37,0%	23 46,9%	16 55,2%	49 46,7%
	MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	13 48,1%	24 49,0%	9 31,0%	46 43,8%
	ABUDANTES INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	1 3,7%	1 2,0%	1 3,4%	3 2,9%
Total		Recuento	27	49	29	105
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto al cargo que ocupa, la Tabla 13 presenta que casi la mitad de los encuestados con cargos de supervisores respondieron que existen muchos instrumentos de motivación y recompensa, mientras que más de la mitad de los encuestados con cargos de obrero consideraron que no existen ni muchos ni pocos instrumentos de motivación.

Tabla 14. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre motivación y recompensa*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	POCOS	Recuento	3	0	3	1	0	7
	INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	5,2%	,0%	25,0%	5,3%	,0%	6,7%
	NI POCOS NI MUCHOS	Recuento	25	2	3	10	9	49
	INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	43,1%	33,3%	25,0%	52,6%	90,0%	46,7%
	MUCHOS	Recuento	28	4	5	8	1	46
	INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	48,3%	66,7%	41,7%	42,1%	10,0%	43,8%
	ABUDANTES	Recuento	2	0	1	0	0	3
	INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	3,4%	,0%	8,3%	,0%	,0%	2,9%
Total			58	6	12	19	10	105
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto a la Tabla 14, un poco más de un tercio de los encuestados que respondió que no existen ni muchos ni pocos instrumentos de motivación y recompensa en la organización tienen de 10 años en adelante en la organización.

No obstante, más de la mitad de quienes afirmaron que existen muchos instrumentos de motivación y recompensa apenas tienen menos de 1 año en la organización.

Tabla 15: *Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre motivación y recompensa*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÒN	CONTRATADO	FIJO	
MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	POCOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	0 0,0%	2 4,2%	5 11,1%	7 6,7%
	NI POCOS NI MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	3 25,0%	22 45,8%	24 53,3%	49 46,7%
	MUCHOS INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	8 66,7%	23 47,9%	15 33,3%	46 43,8%
	ABUDANTES INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	1 8,3%	1 2,1%	1 2,2%	3 2,9%
	Total	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	12 100,0%	48 100,0%	45 100,0%	105 100,0%

Como se exhibe en la Tabla 15, de los encuestados con cargos fijos, más de la mitad respondió que no existen ni muchos ni pocos instrumentos de motivación y recompensa en la organización.

Lo que también significa que casi la mitad de quienes aseguraron que no existen ni muchos ni pocos instrumentos de motivación tienen cargos fijos.

Por otra parte, se pudiera decir que la mayoría de los empleados en cargo de supervisor perciben muchos y abundantes instrumentos de motivación y recompensa.

Tabla 16. *Distribución de la muestra sobre identidad corporativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCA IDENTIDAD CORPORATIVA	5	4,8	4,8	4,8
	NI MUCHA NI POCA IDENTIDAD CORPORATIVA	54	51,4	51,4	56,2
	MUCHA IDENTIDAD CORPORATIVA	42	40,0	40,0	96,2
	ABUNDANTE IDENTIDAD CORPORATIVA	4	3,8	3,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 16, se hace referencia a que, en cuanto a la variable identidad corporativa, 5 de cada 10 de los encuestados coincidieron en que en esta organización no existe ni mucha ni poca identidad corporativa.

Y por otro lado, 4 de cada 10 afirmó que existe mucha y abundante identidad corporativa.

Tabla 17. *Distribución de la muestra por sexo sobre identidad corporativa*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
IDENTIDAD CORPORATIVA	POCA IDENTIDAD CORPORATIVA	Recuento	2	3	5
		% dentro de SEXO	5,7%	4,3%	4,8%
	NI MUCHA NI POCA IDENTIDAD CORPORATIVA	Recuento	11	43	54
		% dentro de SEXO	31,4%	61,4%	51,4%
	MUCHA IDENTIDAD CORPORATIVA	Recuento	19	23	42
		% dentro de SEXO	54,3%	32,9%	40,0%
	ABUNDANTE IDENTIDAD CORPORATIVA	Recuento	3	1	4
		% dentro de SEXO	8,6%	1,4%	3,8%
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

Así como, en la Tabla 17, se muestra que 9 de 10 de los encuestados que afirmaron que en esta organización no existe ni mucha ni poca identidad corporativa son mujeres.

Sin embargo, la magnitud equivalente al sexo es casi la misma, entre quienes contestaron que había mucha y abundante identidad corporativa.

Tabla 18. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre identidad corporativa*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
IDENTIDAD CORPORATIVA	POCA	Recuento	1	0	0	4	0	5
	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	1,7%	,0%	,0%	21,1%	,0%	4,8%
	NI MUCHA NI POCA	Recuento	26	2	8	12	6	54
	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	44,8%	33,3%	66,7%	63,2%	60,0%	51,4%
	MUCHA	Recuento	27	4	4	3	4	42
	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	46,6%	66,7%	33,3%	15,8%	40,0%	40,0%
	ABUNDANTE	Recuento	4	0	0	0	0	4
	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	6,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
Total			58	6	12	19	10	105
			% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Luego, en la Tabla 18, casi la mitad de los encuestados que aseguraron que en la organización no existe ni poca ni mucha identidad corporativa tienen entre 5 y 20 años en la institución.

Y más de la mitad de los encuestados que señalaron que en la organización existe entre mucha y abundante identidad corporativa, apenas lleva menos de un año o hasta un año en la organización.

Tabla 19. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre identidad corporativa*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
IDENTIDAD CORPORATIVA	POCA	Recuento	0	3	2	5
	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de CARGO QUE OCUPA	,0%	6,1%	6,9%	4,8%
	NI MUCHA NI POCA	Recuento	16	19	19	54
	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de CARGO QUE OCUPA	59,3%	38,8%	65,5%	51,4%
	MUCHA	Recuento	10	24	8	42
IDENTIDAD CORPORATIVA	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de CARGO QUE OCUPA	37,0%	49,0%	27,6%	40,0%
	ABUNDANTE	Recuento	1	3	0	4
	IDENTIDAD CORPORATIVA	% dentro de CARGO QUE OCUPA	3,7%	6,1%	,0%	3,8%
	Total	Recuento	27	49	29	105
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 19 se aprecia que casi un tercio de quienes respondieron que no existe ni mucha ni poca identidad corporativa en la organización es personal obrero.

Por su parte, 1 de cada 4 de los encuestados que afirmaron que existe entre mucha y abundante identidad corporativa es personal con cargo supervisor.

Tabla 20. *Distribución de la muestra por edad sobre identidad corporativa*

			EDAD				Total
			DE 18 A	DE 30 A	DE 40 A	DE 50 A	
			29 AÑOS	39 AÑOS	49 AÑOS	59 AÑOS	
IDENTIDAD POCA	Recuento	0	5	0	0	5	
CORPORATIVA	IDENTIDAD % dentro	,0%	13,9%	,0%	,0%	4,8%	
	CORPORATIVA de EDAD						
	NI MUCHA NI POCA	Recuento	12	17	17	8	54
	IDENTIDAD % dentro	38,7%	47,2%	73,9%	53,3%	51,4%	
	CORPORATIVA de EDAD						
	MUCHA IDENTIDAD	Recuento	17	12	6	7	42
CORPORATIVA	% dentro	54,8%	33,3%	26,1%	46,7%	40,0%	
	CORPORATIVA de EDAD						
	ABUNDANTE IDENTIDAD	Recuento	2	2	0	0	4
CORPORATIVA	% dentro	6,5%	5,6%	,0%	,0%	3,8%	
	CORPORATIVA de EDAD						
	Total	Recuento	31	36	23	15	105
		% dentro	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		de EDAD					

En relación a lo que muestra la Tabla 20, sobre la variable identidad corporativa y edad, 1 de 5 encuestados que respondieron que existen ni mucha ni poca identidad corporativa en la organización tiene entre 18 y 29 años.

Y más de la mitad de quienes aseguraron hay entre mucha y abundante identidad corporativa tienen más de 30 años y hasta 59 años.

Tabla 21: *Distribución de la muestra sobre valores compartidos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIN VALORES COMPARTIDOS	3	2,9	2,9	2,9
	POCOS VALORES COMPARTIDOS	9	8,6	8,6	11,4
	NI MUCHOS NI POCOS VALORES COMPARTIDOS	48	45,7	45,7	57,1
	MUCHOS VALORES COMPARTIDOS	40	38,1	38,1	95,2
	ABUNDANTES VALORES COMPARTIDOS	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

La Tabla 21 registra que, en cuanto a los valores compartidos, casi la mitad de los encuestados aseguraron que no existen ni muchos ni pocos valores que puedan compartirse en la organización, sin embargo una cantidad también cercana a la mitad aseguraron que existen muchos valores compartidos.

Tabla 22. *Distribución de la muestra por sexo sobre valores compartidos*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
VALORES COMPARTIDOS	SIN VALORES	Recuento	0	3	3
	COMPARTIDOS	% dentro de SEXO	,0%	4,3%	2,9%
	POCOS VALORES	Recuento	1	8	9
	COMPARTIDOS	% dentro de SEXO	2,9%	11,4%	8,6%
	NI MUCHOS NI	Recuento	15	33	48
	POCOS VALORES	% dentro de SEXO	42,9%	47,1%	45,7%
	COMPARTIDOS				
	MUCHOS VALORES	Recuento	17	23	40
	COMPARTIDOS	% dentro de SEXO	48,6%	32,9%	38,1%
	ABUNDANTES	Recuento	2	3	5
	VALORES	% dentro de SEXO	5,7%	4,3%	4,8%
	COMPARTIDOS				
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto al sexo, la Tabla 22 señala que 5 de cada 10 mujeres encuestadas respondieron que no existen ni muchos ni pocos valores compartidos, mientras que, 5 de cada 10 de los hombres encuestados, aseguraron que existen muchos valores compartidos en esta organización.

Tabla 23. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre valores compartidos

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
VALORES	SIN VALORES	Recuento	0	0	0	2	1	3
COMPARTIDOS	COMPARTIDOS	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	,0%	,0%	,0%	10,5%	10,0%	2,9%
	POCOS	Recuento	6	0	2	1	0	9
	VALORES	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	10,3%	,0%	16,7%	5,3%	,0%	8,6%
	COMPARTIDOS							
	NI MUCHOS NI	Recuento	21	1	6	12	8	48
	POCOS	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	36,2%	16,7%	50,0%	63,2%	80,0%	45,7%
	VALORES							
	COMPARTIDOS							
	MUCHOS	Recuento	26	5	4	4	1	40
	VALORES	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	44,8%	83,3%	33,3%	21,1%	10,0%	38,1%
	COMPARTIDOS							
	ABUNDANTES	Recuento	5	0	0	0	0	5
	VALORES	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	8,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%
	COMPARTIDOS							
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto a esta variable y el tiempo en la institución, en la Tabla 23 se muestra que 4 de cada 10 de los encuestados con hasta un año en la

institución coincidieron con que hay muchos valores compartidos en la organización.

En contra parte, 9 de cada 10 de los encuestados con más de 10 años en la institución respondieron que no existe ni muchos ni pocos valores compartidos en la organización.

Tabla 24. *Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre valores compartidos*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
VALORES	SIN VALORES	Recuento	0	0	3	3
COMPARTIDOS	COMPARTIDOS	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	,0%	,0%	6,7%	2,9%
	POCOS VALORES	Recuento	0	6	3	9
	COMPARTIDOS	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	,0%	12,5%	6,7%	8,6%
	NI MUCHOS NI	Recuento	3	17	28	48
	POCOS VALORES	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	25,0%	35,4%	62,2%	45,7%
	MUCHOS VALORES	Recuento	7	22	11	40
	COMPARTIDOS	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	58,3%	45,8%	24,4%	38,1%
	ABUNDANTES	Recuento	2	3	0	5
	VALORES	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	16,7%	6,3%	,0%	4,8%
	COMPARTIDOS	DE SU CARGO				
Total		Recuento	12	48	45	105
		% dentro de CONDICION DE SU CARGO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 24, en cuanto a la condición de cargo más de la mitad de quienes aseguraron que hay muchos y abundantes valores compartidos ocupan cargos bajo la figura de contratado.

Mientras que 6 de 10 de los encuestados que ocupan cargos fijos, indicaron que no existen ni muchos ni pocos valores compartidos.

Tabla 25. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre valores compartidos*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
VALORES	SIN VALORES	Recuento	1	2	0	3
COMPARTIDOS	COMPARTIDOS	% dentro de CARGO QUE OCUPA	3,7%	4,1%	,0%	2,9%
	POCOS VALORES	Recuento	2	4	3	9
	COMPARTIDOS	% dentro de CARGO QUE OCUPA	7,4%	8,2%	10,3%	8,6%
	NI MUCHOS NI	Recuento	12	20	16	48
	POCOS VALORES	% dentro de CARGO QUE OCUPA	44,4%	40,8%	55,2%	45,7%
	MUCHOS	Recuento	10	20	10	40
	VALORES	% dentro de CARGO QUE OCUPA	37,0%	40,8%	34,5%	38,1%
	ABUNDANTES	Recuento	2	3	0	5
	VALORES	% dentro de CARGO QUE OCUPA	7,4%	6,1%	,0%	4,8%
Total		Recuento	27	49	29	105
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La Tabla 25 evidencia que apenas 1 de cada 3 encuestados que señalaron pertenecer al personal obrero afirmaron que existen muchos valores compartidos en la organización.

Mientras que casi la mitad del personal con cargo de supervisor que atendió la encuesta, aseguró que no existen ni mucho ni pocos valores compartidos.

Tabla 26. *Distribución de la muestra sobre cultura organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALA CULTURA ORGANIZACIONAL	2	1,9	1,9	1,9
	NI BUENA NI MALA CULTURA ORGANIZACIONAL	59	56,2	56,2	58,1
	BUEN CULTURA ORGANIZACIONAL	43	41,0	41,0	99,0
	MUY BUENA CULTURA ORGANIZACIONAL	1	1,0	1,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En general, la Tabla 26 muestra que 5 de cada 10 encuestados aseguraron que existe ni buena ni mala cultura organizacional.

Sin embargo, 4 de cada 10 encuestados, dijeron que existe entre buena y muy buena cultura organizacional.

4.1.2.- Análisis de resultados por dimensiones de la comunicación organizacional interna

Tabla 27. Distribución de la muestra sobre comunicación descendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	1	1,0	1,0	1,0
	NI POCA NI MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	53	50,5	50,5	51,4
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	41	39,0	39,0	90,5
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	10	9,5	9,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 27, casi radicalmente la mitad de los encuestados respondieron que existe mucha y abundante comunicación descendente, pero la otra mitad asegura que existe ni mucha ni poca comunicación descendente.

Tabla 28. *Distribución de la muestra por sexo sobre comunicación descendente*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	POCA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	0 0,0%	1 1,4%	1 1,0%
	NI POCA NI MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	15 42,9%	38 54,3%	53 50,5%
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	17 48,6%	24 34,3%	41 39,0%
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	3 8,6%	7 10,0%	10 9,5%
Total		Recuento % dentro de SEXO	35 100,0%	70 100,0%	105 100,0%

Como muestra la Tabla 28, 6 de cada 10 hombres aseguraron que hay mucha y abundante comunicación descendente, mientras que 7 de cada 10 mujeres indicaron que existe ni mucha ni poca comunicación descendente.

Tabla 29. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre comunicación descendente*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	POCA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	,0%	,0%	3,4%	1,0%
	NI POCA NI MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento	12	23	18	53
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	44,4%	46,9%	62,1%	50,5%
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento	12	19	10	41
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	44,4%	38,8%	34,5%	39,0%
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Recuento	3	7	0	10
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	11,1%	14,3%	,0%	9,5%
Total		Recuento	27	49	29	105
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Igualmente, en la Tabla 29 se presenta que, 6 de cada 10 encuestados que ocupa cargo de obrero indicó que existe ni poca ni mucha comunicación descendente, y por su parte, también 6 de cada 10 encuestados en cargo de supervisor aseguró que existe entre mucha y abundante comunicación descendente.

Tabla 30. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre comunicación descendente

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	POCA	Recuento	0	0	0	1	0	1
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	,0%	,0%	,0%	5,3%	,0%	1,0%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	20	5	9	10	9	53
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	34,5%	83,3%	75,0%	52,6%	90,0%	50,5%
	MUCHA	Recuento	29	1	2	8	1	41
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	50,0%	16,7%	16,7%	42,1%	10,0%	39,0%
	ABUNDANTE	Recuento	9	0	1	0	0	10
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	15,5%	,0%	8,3%	,0%	,0%	9,5%
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Entretanto, la Tabla 30 registra que 8 de cada 10 encuestados que aseguró que en la organización hay entre mucha y abundante comunicación descendente tiene menos de un año o hasta un año en la organización.

Y, en contra parte, 6 de cada 10 de los encuestados que aseguró que en la organización no existe ni mucha ni poca comunicación descendente tiene entre 5 y 20 años o más en la organización.

Tabla 31. *Distribución de la muestra por condición de cargo sobre comunicación descendente*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	POCA PRESENCIA	Recuento	0	1	0	1
	DE COMUNICACIÓN	% dentro de	,0%	2,1%	,0%	1,0%
	DESCENDENTE	CONDICION				
		DE SU CARGO				
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	3	20	30	53
	PRESENCIA DE	% dentro de	25,0%	41,7%	66,7%	50,5%
	COMUNICACIÓN	CONDICION				
	DESCENDENTE	DE SU CARGO				
	MUCHA PRESENCIA	Recuento	6	21	14	41
	DE COMUNICACIÓN	% dentro de	50,0%	43,8%	31,1%	39,0%
	DESCENDENTE	CONDICION				
		DE SU CARGO				
	ABUNDANTE	Recuento	3	6	1	10
	PRESENCIA DE	% dentro de	25,0%	12,5%	2,2%	9,5%
	COMUNICACIÓN	CONDICION				
	DESCENDENTE	DE SU CARGO				
Total		Recuento	12	48	45	105
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		CONDICION				
		DE SU CARGO				

Por otro lado, en la Tabla 31 se expone que de quienes contestaron que existe ni mucha ni poca comunicación descendente en esta organización, 7 de cada 10 ocupan cargos fijos.

Y, de quienes contestaron que existe entre mucha y abundante comunicación descendente más de la mitad ocupan cargos bajo la figura de contratado.

Tabla 32. *Distribución de la muestra sobre comunicación ascendente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	7	6,7	6,7	6,7
	NI POCA NI MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	29	27,6	27,6	34,3
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	41	39,0	39,0	73,3
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En cuanto a la comunicación ascendente, la Tabla 32 exhibe que 7 de cada 10 encuestados aseguró que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación ascendente.

Tabla 33. *Distribución de la muestra por sexo sobre comunicación ascendente*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
COMUNICACIÓN ASCENDENTE	POCA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	5 14,3%	2 2,9%	7 6,7%
	NI POCA NI MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	7 20,0%	22 31,4%	29 27,6%
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	9 25,7%	32 45,7%	41 39,0%
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento % dentro de SEXO	14 40,0%	14 20,0%	28 26,7%
	Total		35 100,0%	70 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 33 se expone que 8 de cada 10 de los encuestados que respondieron que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación ascendente en la organización son mujeres.

Tabla 34. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre comunicación ascendente*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
COMUNICACION ASCENDENTE	POCA PRESENCIA DE	Recuento	0	4	3	7
	COMUNICACIÓN	% dentro de	,0%	8,2%	10,3%	6,7%
	ASCENDENTE	CARGO				
		QUE OCUPA				
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	2	13	14	29
	PRESENCIA DE	% dentro de	7,4%	26,5%	48,3%	27,6%
	COMUNICACIÓN	CARGO				
	ASCENDENTE	QUE OCUPA				
	MUCHA PRESENCIA	Recuento	9	21	11	41
	DE COMUNICACIÓN	% dentro de	33,3%	42,9%	37,9%	39,0%
	ASCENDENTE	CARGO				
		QUE OCUPA				
	ABUNDANTE	Recuento	16	11	1	28
	PRESENCIA DE	% dentro de	59,3%	22,4%	3,4%	26,7%
	COMUNICACIÓN	CARGO				
	ASCENDENTE	QUE OCUPA				
Total		Recuento	27	49	29	105
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		CARGO				
		QUE OCUPA				

La Tabla 34 sugiere que de cada 10 encuestados que aseguraron que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación ascendente ocupan cargos de analista.

Igualmente, 9 de cada 10 encuestados en cargos de supervisión aseguraron también que existe mucha y abundante presencia de comunicación ascendente

Tabla 35. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre comunicación ascendente*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
COMUNICACIÓN ASCENDENTE	POCA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento	3	0	1	3	0	7
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	5,2%	,0%	8,3%	15,8%	,0%	6,7%
	NI POCA NI MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento	11	0	5	8	5	29
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	19,0%	,0%	41,7%	42,1%	50,0%	27,6%
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento	22	1	5	8	5	41
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	37,9%	16,7%	41,7%	42,1%	50,0%	39,0%
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Recuento	22	5	1	0	0	28
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	37,9%	83,3%	8,3%	,0%	,0%	26,7%
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como lo registra la Tabla 35, 2 de cada 3 encuestados que aseguró que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación ascendente tiene un año o menos en la organización.

Tabla 36. *Distribución de la muestra por condición de cargo sobre comunicación ascendente*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
COMUNICACIÓN ASCENDENTE	POCA	Recuento	0	3	4	7
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	,0%	6,3%	8,9%	6,7%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	0	12	17	29
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	,0%	25,0%	37,8%	27,6%
	MUCHA	Recuento	3	18	20	41
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	25,0%	37,5%	44,4%	39,0%
	ABUNDANTE	Recuento	9	15	4	28
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	75,0%	31,3%	8,9%	26,7%
Total		Recuento	12	48	45	105
		% dentro de CONDICION DE SU CARGO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 36 se presenta que casi la mitad de quienes señalaron que en la organización existe entre mucha y abundante presencia de comunicación ascendente ocupa cargo de contratado (a).

Tabla 37. *Distribución de la muestra sobre comunicación horizontal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCA COMUNICACIÒN HORIZONTAL	3	2,9	2,9	2,9
	NI POCA NI MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÒN HORIZONTAL	39	37,1	37,1	40,0
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÒN HORIZONTAL	52	49,5	49,5	89,5
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÒN HORIZONTAL	11	10,5	10,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En relación a la comunicación horizontal, la Tabla 37 evidencia que 6 de cada 10 encuestados aseguró que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal.

Apenas 4 de cada 10 encuestados consideraron que existe ni mucha ni poca presencia de comunicación horizontal.

Tabla 38. *Distribución de la muestra por sexo sobre comunicación horizontal*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	POCA	Recuento	2	1	3
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de SEXO	5,7%	1,4%	2,9%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	11	28	39
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de SEXO	31,4%	40,0%	37,1%
	MUCHA PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Recuento	15	37	52
		% dentro de SEXO	42,9%	52,9%	49,5%
	ABUNDANTE PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Recuento	7	4	11
		% dentro de SEXO	20,0%	5,7%	10,5%
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 38 se lee que, 6 de cada 10 mujeres encuestadas coincidieron en que en esta organización existe entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal.

Mientras que más de la mitad de los hombres encuestados también señaló que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal.

Tabla 39. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre comunicación horizontal*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	POCA	Recuento	1	1	1	3
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de CARGO QUE OCUPA	3,7%	2,0%	3,4%	2,9%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	3	14	22	39
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de CARGO QUE OCUPA	11,1%	28,6%	75,9%	37,1%
	MUCHA	Recuento	18	28	6	52
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de CARGO QUE OCUPA	66,7%	57,1%	20,7%	49,5%
	ABUNDANTE	Recuento	5	6	0	11
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de CARGO QUE OCUPA	18,5%	12,2%	,0%	10,5%
Total			27	49	29	105
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La Tabla 39 apunta que, 8 de cada 10 encuestados con cargo de supervisor señalaron que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal.

Mientras que 3 de cada 5 con cargo de analista coincidieron en que en esta organización existen entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal.

Entretanto, 8 de cada 10 encuestados con cargo de obrero aseguró que existe ni mucha ni poca presencia de comunicación horizontal.

Tabla 40: *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre comunicación horizontal*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	POCA	Recuento	1	0	1	0	1	3
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	1,7%	,0%	8,3%	,0%	10,0%	2,9%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	12	0	7	16	4	39
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	20,7%	,0%	58,3%	84,2%	40,0%	37,1%
	MUCHA	Recuento	37	4	3	3	5	52
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	63,8%	66,7%	25,0%	15,8%	50,0%	49,5%
	ABUNDANTE	Recuento	8	2	1	0	0	11
	PRESENCIA DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	13,8%	33,3%	8,3%	,0%	,0%	10,5%
	Total	Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Entretanto, la Tabla 40 registra que 3 de cada 4 encuestados que aseguró que en la organización existe entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal tiene un año o menos de un año en la organización.

Tabla 41. *Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre comunicación horizontal*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÒN	CONTRATADO	FIJO	
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	POCA	Recuento	0	1	2	3
	COMUNICACIÒN HORIZONTAL	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	,0%	2,1%	4,4%	2,9%
	NI POCA NI MUCHA	Recuento	1	12	26	39
	PRESENCIA DE COMUNICACIÒN HORIZONTAL	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	8,3%	25,0%	57,8%	37,1%
	MUCHA	Recuento	8	29	15	52
	PRESENCIA DE COMUNICACIÒN HORIZONTAL	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	66,7%	60,4%	33,3%	49,5%
	ABUNDANTE	Recuento	3	6	2	11
	PRESENCIA DE COMUNICACIÒN HORIZONTAL	% dentro de CONDICION DE SU CARGO	25,0%	12,5%	4,4%	10,5%
Total			12	48	45	105
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La Tabla 41 expone que, la mitad de los encuestados que aseguraron que existe entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal se encuentra en la institución bajo la figura de contratado.

Mientras que 2 de cada 5 encuestados en cargos fijos, aseguró que también existe entre mucha y abundante comunicación horizontal.

Tabla 42. *Distribución de la muestra sobre canales directos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIN USO DE CANALES DIRECTOS	2	1,9	1,9	1,9
	POCO USO DE CANALES DIRECTOS	2	1,9	1,9	3,8
	NI MUCHO NI POCO USO DE CANALES DIRECTOS	63	60,0	60,0	63,8
	MUCHO USO DE CANALES DIRECTOS	37	35,2	35,2	99,0
	ABUNDANTE USO DE CANALES DIRECTOS	1	1,0	1,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En cuanto a la Tabla 42, se muestra que 7 de cada 10 encuestados aseguraron que no existe ni poco ni mucho uso de los canales directos de comunicación interna dentro de la organización.

Mientras que 3 de cada 10, aseguran que existe mucho uso de los canales directos de comunicación interna.

Tabla 43 *Distribución de la muestra por sexo sobre canales directos*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
CANALES DIRECTOS	SIN USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento	0	2	2
		% dentro de SEXO	,0%	2,9%	1,9%
	POCO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento	1	1	2
		% dentro de SEXO	2,9%	1,4%	1,9%
	NI MUCHO NI POCO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento	19	44	63
		% dentro de SEXO	54,3%	62,9%	60,0%
	MUCHO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento	15	22	37
		% dentro de SEXO	42,9%	31,4%	35,2%
	ABUNDANTE USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento	0	1	1
		% dentro de SEXO	,0%	1,4%	1,0%
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 43 se presenta que 6 de cada 10 mujeres encuestadas aseguraron que existe ni mucho ni poco uso de los canales directos de comunicación interna en la organización.

Mientras que, 4 de cada 10 hombres aseguraron que existe mucho uso de los canales directos de comunicación interna.

Tabla 44. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre canales directos*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
CANAL DIRECTO	SIN USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	0 ,0%	0 ,0%	2 6,9%	2 1,9%
	POCO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	1 3,7%	0 ,0%	1 3,4%	2 1,9%
	NI MUCHO NI POCO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	13 48,1%	30 61,2%	20 69,0%	63 60,0%
	MUCHO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	13 48,1%	18 36,7%	6 20,7%	37 35,2%
	ABUNDANTE USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	0 ,0%	1 2,0%	0 ,0%	1 1,0%
	Total	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	27 100,0%	49 100,0%	29 100,0%	105 100,0%

La Tabla 44 apunta que, la mitad de los encuestados que aseguran existe ni mucho ni poco uso de los canales directos de comunicación interna son analistas.

Tabla 45. *Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre canales directos*

			GRADO DE INSTRUCCIÓN				Total
			POSTGRADO	PROFESIONAL	T.S.U	BACHILLER	
CANAL DIRECTO	SIN USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 4,7%	2 1,9%
	POCO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	0 ,0%	0 ,0%	1 5,0%	1 2,3%	2 1,9%
	NI MUCHO NI POCO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	7 70,0%	21 65,6%	11 55,0%	24 55,8%	63 60,0%
	MUCHO USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	3 30,0%	10 31,3%	8 40,0%	16 37,2%	37 35,2%
	ABUNDANTE USO DE CANALES DIRECTOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	0 ,0%	1 3,1%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,0%
	Total	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	10 100,0%	32 100,0%	20 100,0%	43 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 45 se muestra que la mitad de los encuestados, con grado de instrucción similar al de bachiller, aseguraron que existe ni mucho ni poco uso de los canales directos de comunicación interna.

Mientras que más de la mitad de quienes aseguraron que existe ni mucho ni poco uso de los canales directos de comunicación interna en la organización, tienen estudios universitarios en distintos niveles.

Tabla 46. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre canales directos*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
CANALES DIRECTOS	SIN USO DE	Recuento	0	0	0	2	0	2
	CANALES	% dentro de	,0%	,0%	,0%	10,5%	,0%	1,9%
	DIRECTOS	TIEMPO EN LA INSTITUCION						
	POCO USO DE	Recuento	1	0	1	0	0	2
	CANALES	% dentro de	1,7%	,0%	8,3%	,0%	,0%	1,9%
	DIRECTOS	TIEMPO EN LA INSTITUCION						
	NI MUCHO NI	Recuento	35	2	7	13	6	63
	POCO USO DE	% dentro de	60,3%	33,3%	58,3%	68,4%	60,0%	60,0%
	CANALES	TIEMPO EN LA INSTITUCION						
	DIRECTOS							
	MUCHO USO	Recuento	21	4	4	4	4	37
	DE CANALES	% dentro de	36,2%	66,7%	33,3%	21,1%	40,0%	35,2%
	DIRECTOS	TIEMPO EN LA INSTITUCION						
	ABUNDANTE	Recuento	1	0	0	0	0	1
	USO DE	% dentro de	1,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%
Total		TIEMPO EN LA INSTITUCION						
		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		TIEMPO EN LA INSTITUCION						

En la Tabla 46 se muestra que más de la mitad de quienes aseguraron que existe ni mucho ni poco uso de los canales directos de comunicación interna en la organización, tiene un año o menos de un año en la misma.

También más de la mitad de quienes tienen entre 5 y 20 años o más en la organización señaló que existe ni mucho ni poco uso de los canales directos de comunicación interna.

Tabla 47. *Distribución de la muestra sobre canales electrónicos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	20	19,0	19,0	19,0
	NI POCO NI MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	34	32,4	32,4	51,4
	MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	32	30,5	30,5	81,9
	ABUNDANTE USO DE CANALES MEDIATIZADOS	19	18,1	18,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 47 se evidencia que, la mitad de los encuestados aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de los canales electrónicos de comunicación interna.

Mientras que un tercio de los encuestados dijo que existe ni poco ni mucho uso de canales electrónicos de comunicación interna.

Tabla 48. *Distribución de la muestra por sexo sobre canales electrónicos*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
CANALES ELECTRÓNICOS	POCO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de SEXO	7 20,0%	13 18,6%	20 19,0%
	NI POCO NI MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de SEXO	9 25,7%	25 35,7%	34 32,4%
	MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de SEXO	11 31,4%	21 30,0%	32 30,5%
	ABUNDANTE USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de SEXO	8 22,9%	11 15,7%	19 18,1%
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

Tal y como se muestra en la Tabla 48, 6 de 10 de los encuestados que indicaron que en la organización hay entre mucho y abundante uso de los canales electrónicos de comunicación interna son mujeres.

Tabla 49. *Distribución de la muestra por edad sobre canales electrónicos*

			EDAD				Total
			DE 18 A 29 AÑOS	DE 30 A 39 AÑOS	DE 40 A 49 AÑOS	DE 50 A 59 AÑOS	
CANALES ELECTRÓNICOS	POCO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de EDAD	3 9,7%	11 30,6%	5 21,7%	1 6,7%	20 19,0%
	NI POCO NI MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de EDAD	7 22,6%	8 22,2%	12 52,2%	7 46,7%	34 32,4%
	MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de EDAD	13 41,9%	8 22,2%	5 21,7%	6 40,0%	32 30,5%
	ABUNDANTE USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de EDAD	8 25,8%	9 25,0%	1 4,3%	1 6,7%	19 18,1%
	Total	Recuento % dentro de EDAD	31 100,0%	36 100,0%	23 100,0%	15 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 49 se reseña que, 1 de cada 5 encuestados con edad comprendida entre 18 y 29 años de edad aseguró que existe entre mucho y abundante uso de los canales electrónicos de comunicación interna.

Asimismo, más de la mitad de los encuestados que aseguraron existe entre mucho y abundante uso de los canales electrónicos de comunicación interna, tienen entre 30 y 59 años.

Tabla 50. *Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre canales electrónicos*

			GRADO DE INSTRUCCIÓN				Total
			POSTGRADO	PROFESIONAL	T.S.U	BACHILLER	
CANALES ELECTRÓNICOS	POCO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	2 20,0%	7 21,9%	7 35,0%	4 9,3%	20 19,0%
	NI POCO NI MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	1 10,0%	6 18,8%	5 25,0%	22 51,2%	34 32,4%
	MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	4 40,0%	9 28,1%	7 35,0%	12 27,9%	32 30,5%
	ABUNDANTE USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	3 30,0%	10 31,3%	1 5,0%	5 11,6%	19 18,1%
Total		Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	10 100,0%	32 100,0%	20 100,0%	43 100,0%	105 100,0%

La Tabla 50 registra que más de la mitad de los encuestados que aseguraron que en esta organización existe entre mucho y abundante uso de canales

electrónicos de comunicación interna, tienen estudios universitarios en distintos niveles.

Tabla 51. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre canales electrónicos*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRAERO	
CANALES ELECTRÓNICOS	POCO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	6 22,2%	6 12,2%	8 27,6%	20 19,0%
	NI POCO NI MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	5 18,5%	17 34,7%	12 41,4%	34 32,4%
	MUCHO USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	7 25,9%	17 34,7%	8 27,6%	32 30,5%
	ABUNDANTE USO DE CANALES MEDIATIZADOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	9 33,3%	9 18,4%	1 3,4%	19 18,1%
Total		Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	27 100,0%	49 100,0%	29 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 51 se muestra que apenas 1 de cada 3 encuestados que ocupa cargo de obrero dijo que en la organización existe entre mucho y abundante uso de los canales electrónicos de comunicación interna.

Mientras que, más de la mitad de los encuestados en cargo de supervisor, respondió que existe entre mucho y abundante uso de los canales electrónicos de comunicación interna.

Tabla 52. Distribución de la muestra sobre mensajes de tarea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCO USO DE MENSAJES DE TAREA	10	9,5	9,5	9,5
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	25	23,8	23,8	33,3
	MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	48	45,7	45,7	79,0
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES DE TAREA	22	21,0	21,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 52, se lee que 7 de cada 10 encuestados aseguró que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea en esta organización.

Tabla 53. *Distribución de la muestra por sexo sobre mensajes de tarea*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
MENSAJES DE TAREA	POCO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de SEXO	7 20,0%	3 4,3%	10 9,5%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de SEXO	4 11,4%	21 30,0%	25 23,8%
	MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de SEXO	13 37,1%	35 50,0%	48 45,7%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de SEXO	11 31,4%	11 15,7%	22 21,0%
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 53 se presenta que, 6 de cada 10 mujeres encuestadas aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea en esta organización.

Por su parte, 7 de cada 10 hombres encuestados también aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea.

Tabla 54. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre mensajes de tarea*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
MENSAJES DE TAREA	POCO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	2 7,4%	1 2,0%	7 24,1%	10 9,5%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	5 18,5%	13 26,5%	7 24,1%	25 23,8%
	MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	15 55,6%	22 44,9%	11 37,9%	48 45,7%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	5 18,5%	13 26,5%	4 13,8%	22 21,0%
Total		Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	27 100,0%	49 100,0%	29 100,0%	105 100,0%

La Tabla 54 presenta que 7 de cada 10 encuestados en cargos de supervisor aseguró que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea. Mientras que, más de la mitad de los encuestados en cargos de obrero registró que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea.

Tabla 55. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre mensajes de tarea*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
MENSAJES DE TAREA	POCO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	2 3,4%	0 ,0%	5 41,7%	2 10,5%	1 10,0%	10 9,5%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	14 24,1%	0 ,0%	1 8,3%	9 47,4%	1 10,0%	25 23,8%
	MUCHO USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	27 46,6%	4 66,7%	4 33,3%	5 26,3%	8 80,0%	48 45,7%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES DE TAREA	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	15 25,9%	2 33,3%	2 16,7%	3 15,8%	0 ,0%	22 21,0%
	Total	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	58 100,0%	6 100,0%	12 100,0%	19 100,0%	10 100,0%	105 100,0%

La Tabla 55 propone que, 7 de cada 10 encuestados con un año o menos de un año en la institución aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea.

Mientras, casi la mitad de los encuestados que tienen entre 5 y 20 años o más en la institución también consideró que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea.

Tabla 56. *Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre mensajes de tarea*

			GRADO DE INSTRUCCIÓN				Total
			POSTGRAD O	PROFESION AL	T.S.U	BACHILLE R	
MENSAJES DE TAREA	POCO	Recuento	0	4	0	6	10
	USO DE MENSAJES DE TAREA	% dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	,0%	12,5%	,0%	14,0%	9,5%
	NI POCO	Recuento	4	6	7	8	25
	NI MUCHO	% dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	40,0%	18,8%	35,0%	18,6%	23,8%
	USO DE MENSAJES DE TAREA						
MENSAJES DE TAREA	MUCHO	Recuento	2	15	9	22	48
	USO DE MENSAJES DE TAREA	% dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	20,0%	46,9%	45,0%	51,2%	45,7%
	ABUNDA	Recuento	4	7	4	7	22
	NTE USO DE MENSAJES DE TAREA	% dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	40,0%	21,9%	20,0%	16,3%	21,0%
Total		Recuento	10	32	20	43	105
		% dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La Tabla 56 presenta que 2 de cada 3 encuestados con estudios universitarios en distintos niveles precisaron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea.

Mientras que 6 de cada 10 encuestados con instrucción de bachiller, también opinaron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea.

Tabla 57. *Distribución de la muestra sobre mensajes de mantenimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	9	8,6	8,6	8,6
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	34	32,4	32,4	41,0
	MUCHO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	42	40,0	40,0	81,0
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	20	19,0	19,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Por su parte, la Tabla 57 muestra que, 6 de cada 10 encuestados opinaron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento en esta organización.

Tabla 58. *Distribución de la muestra por sexo sobre mensajes de mantenimiento*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
MENSAJES DE MANTENIMIENTO	POCO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de SEXO	6 17,1%	3 4,3%	9 8,6%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de SEXO	5 14,3%	29 41,4%	34 32,4%
	MUCHO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de SEXO	13 37,1%	29 41,4%	42 40,0%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de SEXO	11 31,4%	9 12,9%	20 19,0%
	Total	Recuento % dentro de SEXO	35 100,0%	70 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 58 se expone que 5 de cada 10 mujeres encuestadas señaló que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento en esta organización.

Así pues, 6 de cada 10 hombres coincidieron en que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento en esta organización.

Tabla 59. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre mensajes de mantenimiento*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
MENSAJES DE MANTENIMIENTO	POCO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	1 3,7%	3 6,1%	5 17,2%	9 8,6%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	8 29,6%	11 22,4%	15 51,7%	34 32,4%
	MUCHO USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	12 44,4%	21 42,9%	9 31,0%	42 40,0%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	6 22,2%	14 28,6%	0 ,0%	20 19,0%
Total		Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	27 100,0%	49 100,0%	29 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 59, se evidencia que más de la mitad de los encuestados con cargos de supervisor aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento.

De igual forma, 1 de cada 3 encuestados con cargo de obrero, indicó que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento y 7 de cada 10 encuestados en cargo de analista también aseguró que hay entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento.

Tabla 60. Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre mensajes de mantenimiento

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1	1-5	5-10	10-20	20	
			AÑO	AÑOS	AÑOS	AÑOS	AÑOS O MÁS	
MENSAJES DE MANTENIMIENTO	POCO USO DE	Recuento	3	1	2	2	1	9
	MENSAJES DE	% dentro de	5,2%	16,7%	16,7%	10,5%	10,0%	8,6%
	MANTENIMIENTO	TIEMPO EN LA						
		INSTITUCION						
	NI POCO NI MUCHO	Recuento	16	0	5	9	4	34
	USO DE MENSAJES	% dentro de	27,6%	,0%	41,7%	47,4%	40,0%	32,4%
	DE	TIEMPO EN LA						
	MANTENIMIENTO	INSTITUCION						
	MUCHO USO DE	Recuento	23	3	4	7	5	42
	MENSAJES DE	% dentro de	39,7%	50,0%	33,3%	36,8%	50,0%	40,0%
	MANTENIMIENTO	TIEMPO EN LA						
		INSTITUCION						
	ABUNDANTE USO	Recuento	16	2	1	1	0	20
	DE MENSAJES DE	% dentro de	27,6%	33,3%	8,3%	5,3%	,0%	19,0%
	MANTENIMIENTO	TIEMPO EN LA						
		INSTITUCION						
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		TIEMPO EN LA						
		INSTITUCION						

Así también, la Tabla 60 refleja que 6 de cada 10 encuestados que aseguró que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento, tienen hasta un año o menos de un año en la organización.

Mientras que 2 de cada 5 encuestados que tiene entre 5 y 20 años o más en la organización aseguró también que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento.

Tabla 61. *Distribución de la muestra por grado de instrucción sobre mensajes de mantenimiento*

			GRADO DE INSTRUCCIÓN				Total
			POSTGRADO	PROFESIONAL	T.S.U	BACHILLER	
MENSAJES DE MANTENIMIENTO	POCO USO DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	0 0,0%	1 3,1%	0 0,0%	8 18,6%	9 8,6%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	6 60,0%	6 18,8%	8 40,0%	14 32,6%	34 32,4%
	MUCHO USO DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	0 0,0%	15 46,9%	7 35,0%	20 46,5%	42 40,0%
	ABUNDANTE USO DE MANTENIMIENTO	Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	4 40,0%	10 31,3%	5 25,0%	1 2,3%	20 19,0%
Total		Recuento % dentro de GRADO DE INSTRUCCIÓN	10 100,0%	32 100,0%	20 100,0%	43 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 61 se registra que, 2 de cada 3 encuestados que aseguró que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento en la organización tiene estudios universitarios en distintos niveles.

De igual forma la mitad de los encuestados cuyo grado de instrucción es bachiller, también aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento.

Tabla 62. *Distribución de la muestra sobre mensajes humanos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCO USO DE MENSAJES HUMANOS	13	12,4	12,4	12,4
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	41	39,0	39,0	51,4
	MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	44	41,9	41,9	93,3
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES HUMANOS	7	6,7	6,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 62 se muestra que casi la mitad de los encuestados seleccionados aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes humanos.

Sin embargo, 4 de cada 10 encuestados coincidieron con que existe ni mucho ni poco uso de mensajes humanos.

Tabla 63. *Distribución de la muestra por sexo sobre mensajes humanos*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
MENSAJES HUMANOS	POCO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de SEXO	3 8,6%	10 14,3%	13 12,4%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de SEXO	14 40,0%	27 38,6%	41 39,0%
	MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de SEXO	12 34,3%	32 45,7%	44 41,9%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de SEXO	6 17,1%	1 1,4%	7 6,7%
Total		Recuento % dentro de SEXO	35 100,0%	70 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 63, también se muestra que casi la mitad de las mujeres aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes humanos, por su parte más de la mitad de los hombres encuestados también aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes humanos.

Tabla 64. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre mensajes humanos*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
MENSAJES HUMANOS	POCO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	1 3,7%	7 14,3%	5 17,2%	13 12,4%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	10 37,0%	15 30,6%	16 55,2%	41 39,0%
	MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	12 44,4%	24 49,0%	8 27,6%	44 41,9%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	4 14,8%	3 6,1%	0 ,0%	7 6,7%
Total		Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	27 100,0%	49 100,0%	29 100,0%	105 100,0%

En cuanto a la Tabla 64, más de la mitad de los encuestados que aseguraron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes humanos en la organización ocupan cargos de analista.

Mientras que 2 de cada 5 encuestados que aseguraron que hay ni mucho ni poco uso de mensajes humanos son obreros.

Tabla 65. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre mensajes humanos*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÀS	
MENSAJES HUMANOS	POCO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	6 10,3%	0 ,0%	4 33,3%	3 15,8%	0 ,0%	13 12,4%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	20 34,5%	2 33,3%	5 41,7%	8 42,1%	6 60,0%	41 39,0%
	MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	27 46,6%	2 33,3%	3 25,0%	8 42,1%	4 40,0%	44 41,9%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	5 8,6%	2 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	7 6,7%
Total		Recuento % dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	58 100,0%	6 100,0%	12 100,0%	19 100,0%	10 100,0%	105 100,0%

La Tabla 65 registra que, 3 de cada 5 encuestados que señaló que existe entre mucha y abundante presencia de mensajes humanos tiene un año o menos de un año en la organización.

Más de la mitad de quienes indicaron que existe ni mucho ni poco uso de mensajes humanos tiene más de un año en la organización.

Tabla 66. *Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre mensajes humanos*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
MENSAJES HUMANOS	POCO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	0 0,0%	6 12,5%	7 15,6%	13 12,4%
	NI POCO NI MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	4 33,3%	17 35,4%	20 44,4%	41 39,0%
	MUCHO USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	7 58,3%	21 43,8%	16 35,6%	44 41,9%
	ABUNDANTE USO DE MENSAJES HUMANOS	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	1 8,3%	4 8,3%	2 4,4%	7 6,7%
Total		Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	12 100,0%	48 100,0%	45 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 66 se expone que la mitad de los encuestados que dijeron que existe entre mucho y abundante uso de mensajes humanos ocupan cargos bajo la figura de contratados, mientras que, 2 de cada 3 encuestados en cargos de libre remoción y nombramiento aseguraron que en la institución existe también entre mucho y abundante uso de mensajes humanos.

Tabla 67. *Distribución de la muestra sobre total de comunicación interna*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALA COMUNICACIÓN INTERNA	6	5,7	5,7	5,7
	NI BUENA NI MALA COMUNICACIÓN INTERNA	49	46,7	46,7	52,4
	BUENA COMUNICACIÓN INTERNA	50	47,6	47,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 67 se evidencia que casi la mitad de los encuestados aseguraron que existe buena comunicación interna en esta organización.

Sin embargo, también un número cercano a la mitad de los encuestados aseguraron que existe ni buena ni mala comunicación interna.

4.1.3.- Análisis de resultados por dimensiones de la motivación

Tabla 68. Distribución de la muestra sobre probabilidad de recompensa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POCA PROBABILIDAD	4	3,8	3,8	3,8
	PROBABLE	61	58,1	58,1	61,9
	MUCHA PROBABILIDAD	40	38,1	38,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 68 se muestra que casi todos los encuestados aseguraron que en esta organización existe probabilidad y mucha probabilidad de recompensas.

Tabla 69. Distribución de la muestra por sexo sobre probabilidad de recompensa

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
PROBABILIDAD DE RECOMPENSA	POCA PROBABILIDAD	Recuento % dentro de SEXO	0 ,0%	4 5,7%	4 3,8%
	PROBABLE	Recuento % dentro de SEXO	22 62,9%	39 55,7%	61 58,1%
	MUCHA PROBABILIDAD	Recuento % dentro de SEXO	13 37,1%	27 38,6%	40 38,1%
Total		Recuento % dentro de SEXO	35 100,0%	70 100,0%	105 100,0%

Como reseña la Tabla 69, 9 de cada 10 mujeres encuestadas aseguraron que existe entre probabilidad y mucha probabilidad de ser recompensadas en esta organización, mientras que la totalidad de los hombres encuestados opinaron que existe entre probabilidad y mucha probabilidad de ser recompensados en esta organización.

Tabla 70. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre probabilidad de recompensa*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
PROBABILIDAD DE RECOMPENSA	POCA PROBABILIDAD	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	0 ,0%	2 4,1%	2 6,9%	4 3,8%
	PROBABLE	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	19 70,4%	25 51,0%	17 58,6%	61 58,1%
	MUCHA PROBABILIDAD	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	8 29,6%	22 44,9%	10 34,5%	40 38,1%
Total			27 100,0%	49 100,0%	29 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 70, se refleja que todos los encuestados en cargos de supervisión aseguraron que existe probabilidad y mucha probabilidad de ser recompensados en esta organización.

Mientras que en el caso de los analistas y obreros, 9 de cada 10, para cada caso, coincidieron en que hay entre probabilidad y mucha probabilidad de ser recompensados.

Tabla 71. *Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre probabilidad de recompensa*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
PROBABILIDAD DE RECOMPENSA	POCA PROBABILIDAD	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	0 0,0%	1 2,1%	3 6,7%	4 3,8%
	PROBABLE	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	5 41,7%	27 56,3%	29 64,4%	61 58,1%
	MUCHA PROBABILIDAD	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	7 58,3%	20 41,7%	13 28,9%	40 38,1%
Total		Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	12 100,0%	48 100,0%	45 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 71 se registra que la totalidad del personal encuestado, cuya condición de cargo es de libre remoción y nombramiento, aseguraron que existe probabilidad y mucha probabilidad de ser recompensados.

Y casi la totalidad del personal contratado y fijo también opinó lo mismo.

Tabla 72. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre probabilidad de recompensa*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
PROBABILIDAD DE RECOMPENSA	POCA	Recuento	1	0	0	3	0	4
	PROBABILI DAD	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	1,7%	,0%	,0%	15,8%	,0%	3,8%
	PROBABLE	Recuento	31	3	7	10	10	61
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	53,4%	50,0%	58,3%	52,6%	100,0 %	58,1%
	MUCHA	Recuento	26	3	5	6	0	40
	PROBABILI DAD	% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	44,8%	50,0%	41,7%	31,6%	,0%	38,1%
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Mientras que, en la Tabla 72 se observa que apenas 1 de cada 10 empleados con más de 20 años en la organización aseguró que existe poca probabilidad de recompensa en esta organización.

Tabla 73. *Distribución de la muestra sobre valor de la recompensa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	40	38,1	38,1	38,1
	MUY IMPORTANTE	65	61,9	61,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 73 se expone que, 6 de cada 10 encuestados aseguraron que para ellos son muy importantes las recompensas que la organización pudiera otorgar.

Mientras que 4 de cada 10 encuestados aseguraron que para ellos son importantes las recompensas que la organización pudiera otorgar.

Tabla 74. *Distribución de la muestra por sexo sobre valor de la recompensa*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
VALOR DE LA RECOMPENSA	IMPORTANTE	Recuento	13	27	40
		% dentro de SEXO	37,1%	38,6%	38,1%
	MUY IMPORTANTE	Recuento	22	43	65
		% dentro de SEXO	62,9%	61,4%	61,9%
Total		Recuento	35	70	105
		% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 74 se muestra que, 6 de cada 10 mujeres encuestadas aseguraron que para ellas son muy importantes las recompensas que la organización pudiera otorgarles.

De igual manera, 6 de cada 10 hombres también aseguraron que para ellos son muy importantes las recompensas que la organización pudiera otorgarles.

Tabla 75. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre valor de la recompensa*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
VALOR DE LA RECOMPENSA	IMPORTANTE	Recuento	13	13	14	40
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	48,1%	26,5%	48,3%	38,1%
	MUY IMPORTANTE	Recuento	14	36	15	65
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	51,9%	73,5%	51,7%	61,9%
Total		Recuento	27	49	29	105
		% dentro de CARGO QUE OCUPA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 75 se evidencia que, 7 de cada 10 analistas aseguraron que son muy importantes las recompensas que la organización pueda otorgarles.

5 de cada 10 supervisores indicaron que para ellos son muy importantes las recompensas que la organización pueda otorgarles.

También 5 de cada 10 obreros señalaron que para ellos son muy importantes las recompensas que la organización pueda otorgarles.

Tabla 76. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre valor de la recompensa*

			TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÁS	
VALOR DE LA RECOMPENSA	IMPORTANTE	Recuento	21	1	4	9	5	40
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN	36,2%	16,7%	33,3%	47,4%	50,0%	38,1%
	MUY IMPORTANTE	Recuento	37	5	8	10	5	65
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN	63,8%	83,3%	66,7%	52,6%	50,0%	61,9%
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Como lo reseña la Tabla 76, más de la mitad de los encuestados que aseguraron que las recompensas que la organización pueda otorgar son muy importantes para ellos, tienen un año o menos de un año en la organización.

Tabla 77. *Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre valor de la recompensa*

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
VALOR DE LA RECOMPENSA	IMPORTANTE	Recuento	4	17	19	40
		% dentro de CONDICION DE SU CARGO	33,3%	35,4%	42,2%	38,1%
	MUY IMPORTANTE	Recuento	8	31	26	65
		% dentro de CONDICION DE SU CARGO	66,7%	64,6%	57,8%	61,9%
Total		Recuento	12	48	45	105
		% dentro de CONDICION DE SU CARGO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 77 se registra que casi la mitad de los encuestados que aseguraron que son muy importantes las recompensas que la organización pudiera otorgarles, están bajo la figura de contratados.

Entretanto, para 5 de cada 10 encuestados que se encuentran en cargos fijos también opinaron que son muy importantes las recompensas que la organización pudiera otorgarles.

Así pues, para 6 de cada 10 encuestados que cumplen cargos de libre remoción también indicaron que son muy importantes las recompensas que la organización pudiera otorgarles.

Tabla 78. *Distribución de la muestra sobre percepción del logro*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	1,0	1,0	1,0
	CASI NUNCA	42	40,0	40,0	41,0
	CASI SIEMPRE	56	53,3	53,3	94,3
	SIEMPRE	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En la Tabla 78 se expone que, 6 de cada 10 encuestados aseguraron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea.

Mientras que 4 de cada 10 señalaron que casi nunca el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea.

Tabla 79. *Distribución de la muestra por sexo sobre percepción del logro*

			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
PERCEPCIÓN DEL LOGRO	NUNCA	Recuento	0	1	1
		% dentro de SEXO	,0%	1,4%	1,0%
	CASI NUNCA	Recuento	9	33	42
		% dentro de SEXO	25,7%	47,1%	40,0%
	CASI SIEMPRE	Recuento	24	32	56
		% dentro de SEXO	68,6%	45,7%	53,3%
	SIEMPRE	Recuento	2	4	6
		% dentro de SEXO	5,7%	5,7%	5,7%
Total	Recuento	35	70	105	
	% dentro de SEXO	100,0%	100,0%	100,0%	

En la Tabla 79 se registra que 7 de cada 10 hombres encuestados aseguraron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea.

Mientras que más de la mitad de las mujeres encuestadas indicaron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea.

Tabla 80. *Distribución de la muestra por cargo que ocupa sobre percepción del logro*

			CARGO QUE OCUPA			Total
			SUPERVISOR	ANALISTA	OBRERO	
PERCEPCIÓN DEL LOGRO	NUNCA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	1 3,7%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,0%
	CASI NUNCA	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	8 29,6%	24 49,0%	10 34,5%	42 40,0%
	CASI SIEMPRE	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	18 66,7%	23 46,9%	15 51,7%	56 53,3%
	SIEMPRE	Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	0 ,0%	2 4,1%	4 13,8%	6 5,7%
Total		Recuento % dentro de CARGO QUE OCUPA	27 100,0%	49 100,0%	29 100,0%	105 100,0%

En la Tabla 80 se presenta que, 6 de cada 10 encuestados con cargos de obrero precisaron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea.

5 de cada 10 analistas también señalaron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea.

Entre tanto, 6 de cada 10 supervisores también asentaron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea.

Tabla 81. *Distribución de la muestra por tiempo en la institución sobre percepción del logro*

			TIEMPO EN LA INSTITUCION					Total
			0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	20 AÑOS O MÀS	
PERCEPCIÓN DEL LOGRO	NUNCA	Recuento	0	0	0	0	1	1
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	,0%	,0%	,0%	,0%	10,0%	1,0%
	CASI NUNCA	Recuento	24	2	5	9	2	42
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	41,4%	33,3%	41,7%	47,4%	20,0%	40,0%
	CASI SIEMPRE	Recuento	31	4	7	8	6	56
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	53,4%	66,7%	58,3%	42,1%	60,0%	53,3%
	SIEMPRE	Recuento	3	0	0	2	1	6
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	5,2%	,0%	,0%	10,5%	10,0%	5,7%
Total		Recuento	58	6	12	19	10	105
		% dentro de TIEMPO EN LA INSTITUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la Tabla 81 se muestra que, más de la mitad de los encuestados que aseguraron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea tiene un año o menos de un año en la misma.

Tabla 82. Distribución de la muestra por condición de su cargo sobre percepción del logro

			CONDICION DE SU CARGO			Total
			LIBRE REMOCIÓN	CONTRATADO	FIJO	
PERCEPCIÓN DEL LOGRO	NUNCA	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	0 0,0%	0 0,0%	1 2,2%	1 1,0%
	CASI NUNCA	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	2 16,7%	23 47,9%	17 37,8%	42 40,0%
	CASI SIEMPRE	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	10 83,3%	23 47,9%	23 51,1%	56 53,3%
	SIEMPRE	Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	0 0,0%	2 4,2%	4 8,9%	6 5,7%
Total		Recuento % dentro de CONDICION DE SU CARGO	12 100,0%	48 100,0%	45 100,0%	105 100,0%

Como se explica en la Tabla 82, más de un tercio de los empleados que aseguraron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea, tienen cargos fijos.

Así, 8 de cada 10 empleados con cargos de libre remoción y nombramiento también piensan que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea. Mientras que 5 de cada 10 empleados con cargos de contratados también creen que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea

Tabla 83. Distribución de la muestra sobre total motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIANA MOTIVACION	3	2,9	2,9	2,9
	MOTIVADO	86	81,9	81,9	84,8
	MUY MOTIVADO	16	15,2	15,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

En general, la Tabla 83 presenta en cuanto a la motivación que 8 de cada 10 encuestados aseguraron que existe motivación en la organización.

4.2.- Análisis de resultados sobre relación de las variables

Tabla 84. Distribución de la muestra sobre relación entre total cultura y total comunicación

			TOTAL COMUNICACIÓN			Total
			MALA COMUNICAC IÓN INTERNA	NI BUENA NI MALA COMUNICAC IÓN INTERNA	BUENA COMUNICAC IÓN INTERNA	
TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL	MALA CULTURA ORGANIZACIONAL	Recuento % dentro de TOTAL COMUNICACION	0 0,0%	2 4,1%	0 0,0%	2 1,9%
	NI BUENA NI MALA CULTURA ORGANIZACIONAL	Recuento % dentro de TOTAL COMUNICACION	4 66,7%	41 83,7%	14 28,0%	59 56,2 %
	BUENA CULTURA ORGANIZACIONAL	Recuento % dentro de TOTAL COMUNICACION	2 33,3%	6 12,2%	35 70,0%	43 41,0 %
	MUY BUENA CULTURA ORGANIZACIONAL	Recuento % dentro de TOTALCOMUNICACION	0 0,0%	0 0,0%	1 2,0%	1 1,0%
Total		Recuento % dentro de TOTALCOMUNICACION	6 100,0%	49 100,0%	50 100,0%	105 100,0 %

En la Tabla 84 se presenta que, 7 de cada 10 encuestados que aseguraron que en esta organización existe buena comunicación interna, también aseguraron que hay buena cultura organizacional.

Tabla 85. *Coeficiente de contingencia entre cultura organizacional y comunicación interna*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,513	,000
N de casos válidos		105	

Así también, 8 de cada 10 encuestados que aseguraron que en esta organización existe ni buena ni mala comunicación interna, también aseguraron que hay ni buena ni mala comunicación interna.

5 de cada 10 encuestados que aseguraron que en esta organización hay motivación, consideraron también que existe ni buena ni mala cultura organizacional.

Mientras que, 4 de cada 10 encuestados que aseguraron que en esta organización hay motivación, consideraron también que existe buena cultura organizacional.

Sin embargo, la Tabla 85 refleja que, estadísticamente, la fuerza de relación entre estas variables es muy débil, y la significación es alta.

Tabla 86. *Distribución total de la muestra sobre relación cultura – motivación*

			TOTAL MOTIVACIÓN			Total
			MEDIANA MOTIVACIÓ N	MOTIVAD O	MUY MOTIVAD O	
TOTAL CULTUR A	MALA CULTURA	Recuento	0	2	0	2
	ORGANIZACION	% dentro de	,0%	2,3%	,0%	1,9%
	AL	TOTALMOTIVACIO N				
	NI BUENA NI	Recuento	2	48	9	59
	MALA CULTURA	% dentro de	66,7%	55,8%	56,3%	56,2%
	ORGANIZACION	TOTALMOTIVACIO N				
	AL					
	BUEN CULTURA	Recuento	1	36	6	43
	ORGANIZACION	% dentro de	33,3%	41,9%	37,5%	41,0%
	AL	TOTALMOTIVACIO N				
	MUY BUENA	Recuento	0	0	1	1
	CULTURA	% dentro de	,0%	,0%	6,3%	1,0%
	ORGANIZACION	TOTALMOTIVACIO N				
	AL					
Total			3	86	16	105
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0
						%

En la Tabla 86 se evidencia que, 5 de cada 10 encuestados que aseguraron que en esta organización hay motivación, consideraron también que existe ni buena ni mala cultura organizacional.

Mientras que, 4 de cada 10 encuestados que aseguraron que en esta organización hay motivación, consideraron también que existe buena cultura organizacional.

Tabla 87. *Coeficiente de contingencia entre cultura y motivación*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,236	,404
N de casos válidos		105	

Así pues, estadísticamente, la relación entre estas variables es muy débil y la significación es baja.

Tabla 88. *Distribución de la muestra sobre relación entre comunicación-motivación*

			TOTAL MOTIVACION			Total
			MEDIANA MOTIVACION	MOTIVADO	MUY MOTIVADO	
TOTAL COMUNICACIÓN INTERNA	MALA COMUNICACIÓN	Recuento % dentro de TOTALMOTIVACION	1 33,3%	5 5,8%	0 ,0%	6 5,7%
	NI BUENA NI MALA COMUNICACIÓN INTERNA	Recuento % dentro de TOTALMOTIVACION	1 33,3%	42 48,8%	6 37,5%	49 46,7%
	BUENA COMUNICACIÓN INTERNA	Recuento % dentro de TOTALMOTIVACION	1 33,3%	39 45,3%	10 62,5%	50 47,6%
Total		Recuento % dentro de TOTALMOTIVACION	3 100,0%	86 100,0%	16 100,0%	105 100,0%

Tabla 89. *Coeficiente de contingencia entre comunicación y motivación*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,239	,173
N de casos válidos		105	

En la Tabla 88 se refleja que, 4 de cada 10 encuestados que aseguraron que existe motivación en esta organización, refirieron también que existe ni buena ni mala comunicación interna.

Aunque también 2 de cada 5 encuestados que aseguraron que existe motivación en esta organización, refirieron que hay buena comunicación interna.

Sin embargo, la Tabla 89 refleja que, estadísticamente, la relación entre estas variables es muy débil, con una baja significación.

Tabla 90. Relación entre comunicación-motivación y cultura organizacional

TOTAL COMUNICACION				TOTAL CULTURA				Total
				MALA CULTURA ORGANIZACIONAL	NI BUENA NI MALA CULTURA ORGANIZACIONAL	BUEN CULTURA ORGANIZACIONAL	MUY BUENA CULTURA ORGANIZACIONAL	
MALA COMUNICACIÓN INTERNA	TOTAL MOTIVACION	MEDIANA	Recuento		1	0		1
		MOTIVACION	% dentro de TOTAL CULTURA		25,0%	,0%		16,7%
		MOTIVADO	Recuento		3	2		5
			% dentro de TOTAL CULTURA		75,0%	100,0%		83,3%
	Total		Recuento		4	2		6
			% dentro de TOTAL CULTURA		100,0%	100,0%		100,0%
NI BUENA NI MALA COMUNICACIÓN INTERNA	TOTAL MOTIVACION	MEDIANA	Recuento	0	1	0		1
		MOTIVACION	% dentro de TOTAL CULTURA	,0%	2,4%	,0%		2,0%
		MOTIVADO	Recuento	2	34	6		42
			% dentro de TOTAL CULTURA	100,0%	82,9%	100,0%		85,7%
		MUY MOTIVADO	Recuento	0	6	0		6
			% dentro de TOTAL CULTURA	,0%	14,6%	,0%		12,2%
	Total		Recuento	2	41	6		49
			% dentro de TOTAL CULTURA	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%
BUENA COMUNICACIÓN INTERNA	TOTAL MOTIVACION	MEDIANA	Recuento		0	1	0	1
		MOTIVACION	% dentro de TOTAL CULTURA		,0%	2,9%	,0%	2,0%
		MOTIVADO	Recuento		11	28	0	39
			% dentro de TOTAL CULTURA		78,6%	80,0%	,0%	78,0%
		MUY MOTIVADO	Recuento		3	6	1	10
			% dentro de TOTAL CULTURA		21,4%	17,1%	100,0%	20,0%
	Total		Recuento		14	35	1	50
			% dentro de TOTAL CULTURA		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 91. *Coeficiente de contingencia entre comunicación interna, motivación y cultura organizacional*

TOTAL COMUNICACIÓN			Valor	Sig. aproximada
MALA COMUNICACIÓN INTERNA	Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,302	,439
	N de casos válidos		6	
NI BUENA NI MALA COMUNICACIÓN INTERNA	Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,177	,810
	N de casos válidos		49	
BUENA COMUNICACIÓN INTERNA	Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,290	,333
	N de casos válidos		50	

En cuanto a la relación entre estas variables, la Tabla 90 indica que, 1 de cada 10 encuestado que afirmó que en esta organización hay buena comunicación interna dijo que existe ni buena ni mala cultura organizacional y 10 de cada 10 encuestados que indicó que existe ni buena ni mala cultura organizacional, señalaron estar entre motivado y muy motivado.

Mientras que, 1 de cada 3 encuestados que aseguró que en esta organización hay ni buena ni mala comunicación interna dijo que existe ni buena ni mala cultura organizacional y 9 de cada 10 aseguraron estar entre motivados y muy motivados

De igual manera, la Tabla 91 expresa que no existe ninguna relación estadísticamente significativa.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de revisar el comportamiento de las tendencias de respuesta de los encuestados, es necesario analizar de forma detallada el contexto en el cual se da cada variable en esta organización, de manera tal que se dé respuesta a las interrogantes planteadas en los objetivos específicos.

5.1.- Diagnóstico de cultura organizacional

En relación al diagnóstico de la cultura organizacional, se tomaron en cuenta dos variables culturales, la Ideología de la Organización, referida al conjunto de factores axiológicos de la cultura que explican el comportamiento de esa organización, interna y externamente, al haberse convertido, dichos factores, en pautas de actuación validadas por sus miembros”.

Para esta investigación se tomaron en cuenta dos factores para indagar sobre la ideología organizativa.

El primero son las relaciones de influencia y poder, tras los resultados obtenidos, se aprecia que en esta organización se manejan las relaciones con mucha influencia y poder, lo que significa que es una organización en la que el éxito depende del modo en el que se gestiona ese

poder y de hacia dónde se centre el mismo, las relaciones laborales están establecidas en función de los roles y el empoderamiento que cada uno de los roles le otorgue a los individuos de esta organización

Estas variables inciden en los factores que determinan los cambios internos en la organización. En este sentido, las tendencias de respuesta sugieren que en esta organización impacta mayormente las relaciones de influencia y poder, en la dinámica interna que se establezca.

El segundo factor tomado en cuenta fue el de instrumentos de motivación y recompensa, en una organización en la que la mitad de la muestra seleccionada tiene hasta un año o menos de un año prestando servicios, y apenas 2 de cada 5 encuestados ocupan cargos fijos.

En el análisis a este factor cultural es destacable el hecho de que casi la mitad de la muestra asegura que existen ni muchos ni pocos instrumentos de motivación y recompensa, sin embargo, un número similar de la muestra, cercano a la mitad, también asegura que existen muchos y abundantes instrumentos de motivación y recompensa.

Quienes aseguran que existen muchos y abundantes instrumentos de motivación y recompensa, son en su mayoría personas que ocupan cargos de analistas en la organización, es decir, no están en labores de gerencia o supervisión.

Sin embargo, más de la mitad del personal encuestado que si se encuentra en labores de gerencia y supervisión, asegura también que existen muchos instrumentos de motivación y recompensa, y a su vez, este personal tiene menos de un año en la organización.

Es decir, que los miembros que tienen menos tiempo en la organización y ejercen funciones operativas perciben que en esta organización imperan muchos y abundantes criterios y herramientas que los incentivan y le otorgan valor a las tareas alcanzadas por ellos.

Al momento, tomando en cuenta el análisis de estos dos factores, se puede inferir que se está ante una cultura de la función, este tipo de cultura, es estereotipada a la referida cultura de la burocracia.

Siendo así, se está ante una organización en la que el poder lo da la posición, no el carisma, es explícita en los derechos y responsabilidades, hace énfasis en el organigrama y los cambios en las estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas respectivamente.

Existen contratos precisos y delimitados, hay mucho valor de la seguridad por parte de sus miembros y el incremento de la autoridad o estatus es el incentivo más importante.

La segunda variable tomada en cuenta para el diagnóstico de la cultura organizacional fue la dinámica cultural.

Para esta investigación se tomó en cuenta el primer factor denominado densidad cultural; se escogieron dos variables de este factor: los valores compartidos y la identificación corporativa.

En esta organización existe ni mucha ni poca identidad corporativa por parte de sus empleados.

Los empleados con mayor tiempo en la institución son quienes en su mayoría aseguraron no existir ni mucho ni pocos elementos que crearan una

identidad organizacional, es decir no existen ni tantos ni pocos símbolos, elementos o creencias que generen códigos distintivos de esta organización.

Por otra parte, también se determinó que en esta organización no existen ni muchos ni pocos valores compartidos, un número cercano a la mitad de la muestra ha asegurado que la organización no ha establecido patrones, en cuanto a los valores, que sus miembros puedan compartir e identificar.

En su mayoría, los miembros con menos tiempo en la institución y bajo la figura de contratados aseguran que existen muchos y abundantes valores compartidos, pero la percepción de quienes más años en servicio han acumulado en esta organización es contraria.

Siendo así, se está ante la presencia de una organización de cultura débil, pues existe una baja densidad cultural, hay pocos valores compartidos, poco arraigo e identidad, existen pocos elementos conectores entre la organización y sus miembros.

5.2.- Diagnóstico de comunicación interna

En cuanto a la circulación de mensajes organizacionales a nivel interno, y cómo es la estructura formal de la organización en cuanto a comunicación interna se refiere, para el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, se consiguió lo siguiente:

5.2.1.- Tipo de comunicación

En esta organización un grupo cercano a la mitad de la muestra señala que existe mucha y abundante comunicación descendente, es decir, sus miembros perciben que desde las figuras de dirección organizacional se

emanan suficientes y apropiados mensajes a los demás miembros de la organización, siguiendo líneas jerárquicas.

Lo que significa que existen suficientes mecanismos, canales y herramientas de comunicación para que los líderes o supervisores multipliquen información a todos los niveles de la organización.

La comunicación descendente, si no es clara, pudiera generar inseguridad de los subordinados sobre lo que se ha instruido hacer.

Pero también, es una organización en la que 8 de cada 10 encuestados aseguró existir entre mucha y abundante presencia de comunicación ascendente, lo que significa que también, desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto, fluyen mensajes.

La comunicación ascendente debe ser un elemento conector entre el líder y los seguidores, que sirva de termómetro para medir la gestión organizacional, y al mismo tiempo planificar y establecer estrategias que alcancen la mayor participación del colectivo laboral.

Sin duda es un recurso informativo importante en una organización, dado el acceso que tienen, quienes ocupan cargos fuera del nivel gerencial o directivo, para establecer comunicación con sus superiores.

La comunicación ascendente presenta también riesgos en cuanto a la insuficiencia de canales, la poca receptividad de los canales y el facilitar el excesivo control por parte de la dirección de la organización.

Así pues, más de la mitad de la población encuestada precisa que también existe entre mucha y abundante presencia de comunicación horizontal, lo

que refiere que existe el manejo de canales y medios para que las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización puedan comunicarse.

Es entonces esta una organización en la que este tipo de comunicación facilita la coordinación de tareas, permitiendo a sus miembros establecer relaciones interpersonales efectivas.

Además la abundancia de este tipo de comunicación refiere a una organización en la que existen medios para compartir información relevante entre colegas, que además pueden ser usados para resolver conflictos de dirección y también apoyarse mutuamente.

Por estas características, se está ante una organización cuyas relaciones informales son buenas, lo que aporta eficiencia a la comunicación horizontal que se establece entre sus miembros,

5.2.2. Canales de comunicación interna

En cuanto a los canales de comunicación, la gran mayoría de los encuestados aseguran que no existe ni mucho ni poco uso de los canales directos de comunicación interna.

Lo que habla de que los miembros de esta organización estiman que no existe ni mucha ni poca habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.

Del mismo modo, la mitad de los encuestados aseguran que existe entre mucho y abundante uso de los canales mediatizados, es decir en esta organización se usan más aquellos medios que requieren algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y, el contacto entre la fuente y el

receptor o los receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físicamente externo, como teléfono, intranet, fax, correo electrónico.

5.2.3.- Tipos de mensaje

En cuanto a los mensajes, en esta organización sus miembros aseguran existe entre mucho y abundante uso de mensajes de tarea, lo que quiere decir que en esta organización se informa a sus miembros sobre cómo hacer su trabajo, las distintas actividades que se generen como capacitación, orientación en el establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, entre otras.

Aún así, también más de la mitad de los encuestados señaló que existe entre mucho y abundante uso de mensajes de mantenimiento, lo que expresa que en esta organización los mensajes que refieren órdenes, procedimientos y controles necesarios para que la organización conquiste los objetivos previstos, se dan de manera usual y frecuente. Estos mensajes ayudan a la organización a seguir con vida y mantenerse.

No obstante, casi la mitad de los encuestados también aseguró que existe mucho y abundante uso de mensajes humanos, lo que habla de que se está ante una organización que considera mensajes dirigidos a sus individuos, tomando en cuenta las relaciones interpersonales, los intereses de sus miembros, y aquellos aspectos sobre los cuales manifiestan realización.

Siendo así, en esta organización se da una comunicación interna formal.

5.3.- Diagnóstico de motivación

En relación al diagnóstico de la motivación, se revisó la aplicación o el uso de las tres fuerzas básicas que sustentan la teoría motivacional de Víctor Vroom (1964), y de cómo es el comportamiento de las mismas en esta organización.

Los miembros de esta organización consideran que existen entre muchas y abundantes posibilidades de recompensa, lo que refiere que los miembros de esta organización tienen un esfuerzo motivado, pues consideran será retribuido de manera adecuada.

En este caso, los trabajadores del MTC toman la opción de trabajar de tal manera que puedan recibir una recompensada deseada.

Asimismo, también los miembros de esta organización indicaron que para ellos son muy importantes las recompensas que la misma pudiera otorgarles. Lo que refiere una valencia positiva.

Un número mayor a la mitad de los encuestados aseveraron que en esta organización casi siempre o siempre el esfuerzo relacionado con el trabajo conduce al logro de una tarea, es decir hay expectativas.

Habiendo revisado la magnitud de los tres factores en esta organización, se presenta entonces que tanto la valencia, la instrumentalidad como la expectativa se encuentran en igual proporción en los individuos de esta organización, lo que quiere decir que presenta una alta motivación.

5.4.-Relación entre cultura organizacional y comunicación interna

Luego de revisado los resultados tras el cruce de las tablas, existe una cercana relación entre cultura organizacional y comunicación interna, respaldado esto por el hecho de que la magnitud de respuestas por parte de los encuestados que explican que la cultura que existe es buena es la misma que revela que también existe buena comunicación interna.

Es decir, la misma proporción de miembros que piensa que los símbolos existentes en esta organización y que otorgan identidad a la misma, generan una buena cultura, es la misma que opinó que, los canales y medios, así como los mensajes que se levantan en esta organización conllevan a una buena comunicación interna.

La cultura es un recurso generador de significados compartidos, promueve que un grupo haga las cosas con una modalidad parecida, y que compartan lo que organizacionalmente es importante.

Igualmente, la comunicación interna es usada para promover la participación de los miembros de una organización en su propia dinámica, y generar la adecuación a sus objetivos y a su propia visión.

Sin embargo, estadísticamente, la relación es poco significativa.

5.5.- Relación entre cultura organizacional y motivación

Por su parte, en esta organización la relación entre cultura organizacional y motivación es poco significativa, pues la mitad de los miembros de esta

organización que han sido encuestados y que aseguraron estar motivados, considera también que existe ni buena ni mala cultura organizacional.

El cruce de tablas muestra a una organización cuya percepción de los mecanismos y herramientas que generan motivación en sus miembros, no guarda relación con la percepción de una organización que genera buenas o malas prácticas culturales.

En este caso no es la variable cultura la que favorece necesariamente la implicación de los miembros a esta organización.

La expresión de la motivación en esta organización no guarda estrechas significante con el fomento de una cultura organizacional, sobre todo si en esta institución se ha favorecido la ideologización organizacional hacia la cultura de la función, o se está ante una cultura débil, en cuanto a la densidad cultural.

Estadísticamente se respalda este hallazgo de poca significancia en la relación de estas variables.

Sucede entonces que, los incentivos y/o aportaciones en esta organización que generan la participación de sus miembros en este sistema, no guarda relación significativa con la cultura organizacional.

5.6. Relación entre comunicación interna y motivación

En cuanto a la relación entre comunicación interna y motivación, tras el cruce de tablas es poco significativa, puesto que menos de la mitad de quienes aseguran estar motivados indican que existe buena comunicación interna.

Pero también menos de la mitad de quienes señalan estar motivados en esta organización, piensan que existe ni buena ni mala comunicación interna.

Esto resulta que en esta organización los medios y canales de comunicación interna, así como los mensajes que se levantan, favorecen o no, la motivación de sus miembros, en términos de las valoraciones individuales que se hagan de estos.

La relación estadística de estas variables tampoco es significativa, aunque las probabilidades de que existe algún error sean altas.

5.7.- Relación entre cultura organizacional, comunicación organizacional interna y la motivación

Luego de revisar la cultura organizacional, la motivación y la comunicación como variables independientes en esta organización, la relación que se guarda entre ellas estadísticamente es poco significativa o débil.

Aunque, aparentemente, en esta organización pudiesen existir algunos indicios que suponen puedan favorecer que esta relación se fortalezca de alguna manera.

Luego de revisar lo que estadísticamente arrojaron los valores, estas tres variables en esta organización guardan una relación poco significativa.

Resulta curioso que aunque teóricamente los postulados estén dirigidos a que esta relación es fuerte, y que entre las variables se guardan niveles de incidencia, de una sobre la otra, la reacción de la muestra ante las

proposiciones hechas y el análisis hecho a cada una de ellas, de manera estadística, determina que la relación es poco significativa, aún y cuando tras el diagnóstico levantado al comportamiento de las variables en esta institución, se haya determinado la existencia de buena comunicación interna y buenos niveles de motivación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de revisados y analizados los resultados, finalmente se pudo conocer que en esta organización, estadísticamente existe una relación poco significativa entre las variables propuestas, por lo consiguiente las hipótesis no pudieron ser probadas en esta investigación.

Estas variables caminan de manera independiente y sin ninguna vinculación, estadísticamente aparente.

Por otro lado, esta es una organización en la que se refleja que hay una alta probabilidad de que los esfuerzos por establecer un sistema cultural agradable o llamativo a los ojos de sus miembros han sido pocos.

Si bien es cierto, es una organización en la que la comunicación interna se ha establecido desde distintos ejes, y es uno de los aspectos más notorios para sus miembros, quizás este recurso no haya sido explorado por sus líderes para afianzar valores, símbolos o creencias que determinen una cultura lo suficientemente sólida como para ser resaltada o significada por sus miembros.

Probablemente, en este aspecto incida también que en esta organización todo se centra en el poder y las influencias, con poca atención a las tareas propiamente que realizan.

Es destacable, que a pesar de que la mayoría de sus miembros no atribuye la existencia de una buena o mala cultura organizacional, existen buenos niveles de motivación, lo que indica que en esta organización aún y cuando los mecanismos o incentivos existentes no sean, para algunos de sus miembros, ni muchos ni pocos, o para otros sean muchos, en definitiva, los que hay, corresponden a los intereses de sus miembros.

En una institución con más de 40 años de existencia, en la que la rotación de sus líderes o figuras gerenciales se vuelve impredecible, lo que hace que sea más fácil generar la indiferencia ante la apreciación del sistema cultural por parte de sus miembros, y por parte de los directivos, es más difícil que presten atención al cuidado de la misma, puesto varían las dinámicas gerenciales, los estilos de control, la acentuación en determinados aspectos internos, entre otros.

Se sugiere al cuerpo directivo de la organización revisar los temas referentes a los valores compartidos, a los instrumentos de recompensas, a la identidad organizacional y al manejo de las relaciones laborales e incluso personales, porque son elementos que favorecerán el asentamiento de bases culturales más notorias, que puedan incidir mayormente en la capacidad operativa de la institución, en el comportamiento de sus miembros, en los niveles de eficiencia y productividad, entre otros factores que no fueron tomados en cuenta en esta investigación, pero que son de gran significancia en la vida útil de una organización.

En cuanto a la comunicación interna, los responsables de esta área pudiesen reforzar los canales establecidos, de manera que la retroalimentación que se genera a través de la comunicación ascendente sirva también para diagnosticar la tendencia y el manejo de la cultura, y también para cultivar la motivación que la mayoría de sus miembros evidencia manejar.

Pudiesen incentivar también el uso de los canales directos, como reuniones colectivas, conversatorios grupales, o cualquier otro mecanismo que fomente la comunicación cara a cara, además esto favorecería las relaciones interpersonales en la organización, en cualquiera que sea el nivel que se dé.

Fortalecer aún más la comunicación interna podría generar mayor sentido de pertenencia de sus miembros para con la organización.

En cuanto al área de recursos humanos, se sugiere potenciar la motivación de los miembros de esta organización, utilizando nuevos mecanismos, que sumándose a los existentes, resulten de interés para los empleados de esta organización.

Estos mecanismos o instrumentos pudiesen ser aspectos que no necesariamente tengan alguna vinculación monetaria o económica, más bien que tengan que ver con reconocimientos del asentamiento moral del trabajador, en relación a las tareas que realizan, planes y oportunidades de formación y desarrollo profesional, entre otros.

A esta área también se recomienda valerse de los canales y medios de comunicación interna para exponer los instrumentos de motivación y recompensa que existan, de manera permanente, incluso para conocer cuáles son las preferencias de recompensas que, además del dinero y los ascensos, requieren los miembros de esta organización.

Igualmente, esta investigación estuvo concentrada en el personal que labora en la sede central de esta institución, específicamente en seis de sus direcciones, sugerimos en próximas investigaciones tomar en cuenta al

personal que por las características de sus tareas y ubicación física se mantiene desplegado en todo el país, en distintas labores.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, H (2006). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández (Ed). *La comunicación en las organizaciones* (2da ed, pp. 11-17). México. Editorial Trillas.

ANDRADE, H (2006). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En C. Fernández (Ed). *La comunicación en las organizaciones* (2da ed, pp. 88 -97). México. Editorial Trillas.

BEDODO, V. y GIGLIO, C (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica. Trabajo de Grado de Licenciatura*). Santiago de Chile. Universidad de Chile. 137 Pág.

BRANDT, A y RINCÓN, A (2007). *Motivación de los pasantes de Relaciones Industriales según la teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964)*. Caracas. Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. 126 Pág.

DÁVILA, C (2000). *Cultura organizacional ¿un instrumento de la gerencia? algunas consideraciones para su estudio*. Conciencias. Colombia.

DÁVILA, C (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Mc Graw Hill. Colombia.

GASCÓ, M. y RABASSA N (2001). *Marketing Interno: Análisis de la variable Comunicación Interna*. Universidad Rovira I Virgili. España

GONCÁLVEZ, E. y SÁNCHEZ F (2006). *La Satisfacción Laboral como punto de comparación entre trabajadores temporales y trabajadores fijos* (Licenciados en Relaciones Industriales).Caracas. UCAB. 119 Pág.

GONZÁLEZ, R (2007). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Centro Provincial de la Música "Rafael Prats" de Villa Clara*. Recuperado en Mayo 13, 2010. [trabajos64/diagnostico-comunicacion-interna/diagnostico-comunicacion-interna.shtml](#)

- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA P (1991). *Metodología de la Investigación* 1era Ed. Mc Graw hill. México.
- MÁRQUEZ, M y SANTOS, L (2000). *Incentivos y Motivación Laboral en empresas trasnacionales del Área Metropolitana de Caracas (Licenciados en Relaciones Industriales)*.Caracas. UCAB. 123 Pág.
- MUCHINSKY, P. (2002). *Psicología aplicada al Trabajo (6ta. ed)*. Thomson-Learning. México.
- OSSA, M (2003). *Pauta para citar textos y hacer listas de referencias según las normas de la American Psychological Association (APA) 2da edición en español*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. Revisado el 15 de abril de 2009, de <http://debu.uniandes.edu.co/src/client/files/pautas.pdf>
- ROBBINS, S (2004). *Comportamiento Organizacional 10ª. Ed*. Pearson Educación. México.
- SANTALLA, Z (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Publicaciones UCAB. Venezuela.
- SCHEIN, E (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- SERNA, H (1992). *Cultura Organizacional, Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Legis Editores. Colombia.
- THEVENET, M (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Ediciones Diez de Santos. España.
- VILLAFANE, J (2000). *Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide. España.
- VILLAFANE, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. España.
- VROOM, V y DECI, E (1979). *Motivación y Alta Dirección*. Editorial Trillas. México.
- VROOM, V (1964). *Trabajo y Motivación*. Editorial Trillas. México.

ANEXOS

Anexo A. Marco referencial

El Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones fue creado en el año 1957, desde ese entonces a esta instancia se le han atribuido distintas competencias, las más recientes fueron publicas en el artículo 1 del Decreto N° 8.821 de la Gaceta Oficial n° 39.644 con fecha de martes 29 de marzo de 2011.

Entre estas está lo relativo a los terminales de pasajeros en general.

Asimismo, la regulación, formulación, seguimiento de políticas, la planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materias de vialidad y transporte terrestre, acuático y aéreo, en coordinación con el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia y los estados y municipios cuando así corresponda.

Igualmente, lo relativo a los puentes, muelles y demás obras, instalaciones y servicios conexos; así como lo referente a los aeródromos, aeropuertos y obras o servicios conexos.

La formulación y seguimiento de la política del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional y medios de transporte similares; la fijación de tarifas y fletes sobre los servicios especificados en el artículo, de conformidad con la normativa aplicable.

De igual modo, el MTC tiene competencia en la construcción y mantenimiento de las obras de infraestructura vial, de equipamiento del territorio nacional y redes que conectan las distintas regiones y ciudades del país.

También, la formulación y ejecución de la política de inversión de los recursos públicos ordinarios y extraordinarios, y privados destinados a la atención de la materia de transporte y comunicaciones.

Además, el MTC se encargará de la evaluación, supervisión y control de las actividades de los órganos y entes que le están adscritos.

Actualmente la sede principal del MTC está ubicada en la avenida Francisco de Miranda, en el municipio Chacao, del estado Miranda.

Anexo B. Cálculo del tamaño de la muestra

Datos para el cálculo del tamaño de la muestra			
nc=	95,00%	nivel de confianza	Z= 1,960
p=	50%	probabilidad de ocurrencia	
q=	50%	complemento (probabilidad de no ocurrencia)	
e=	7,00%	error máximo permitido	
N=	225	tamaño poblacional	

Cálculo del tamaño de la muestra			
Finita	Probab. Selecc.	Coef. Elevac.	Infinita
105	46,67%	2,1	196

Estratos para n= 105		nc= 95,00%			p= 50%		e= 7,00%	
Estrato	N	afijación			(A)	(B)	(C)	Prop (C)
		simple	proporc	óptima	% pobl	varianza	(A*B)	
RRHH	45	17	21	21	20%	1,00	0,200	0,200
Administr	42	17	20	20	19%	1,00	0,187	0,187
RRH/Com	38	17	18	18	17%	1,00	0,169	0,169
Despacho	35	17	16	16	16%	1,00	0,156	0,156
V. Infra	30	17	14	14	13%	1,00	0,133	0,133
V. Plan	35	17	16	16	16%	1,00	0,156	0,156
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
		0	0	0	0%	1,00	0,000	0,000
6	225	105	105	105	100%		1,000	1,000

Tabla de decisión por nivel de confianza y error para N= 225 y p= 50%								
Z=	Nivel de confianza							
	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
	1,751	1,812	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576
Error								
1%	219	219	219	220	220	221	221	222
2%	201	203	204	206	207	209	211	213
3%	178	181	183	186	189	192	196	201
4%	153	157	160	164	168	172	178	185
5%	130	134	138	142	147	152	159	168
6%	110	113	118	122	128	134	141	151
7%	93	96	100	105	110	116	124	135
8%	78	82	86	90	95	101	109	121

Anexo C. Cuestionario

Este es un cuestionario de medición de algunos aspectos organizacionales, que está compuesto de varios enunciados. Por favor, lea atentamente las instrucciones que se le presentan antes de comenzar a contestar.

La información que usted ofrezca será manejada de manera CONFIDENCIAL y será analizada y presentada de manera agrupada y agregada, sin tomar en cuenta respuestas personales o individuales.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Datos socio-demográficos

Sexo: Hombre _____ Mujer _____

Edad: _____

Grado de Instrucción: Bachiller _____ T.S.U _____ Profesional _____ Postgrado _____

Cargo que ocupa: Supervisor _____ Analista _____ Obrero _____

Tiempo en la institución: _____

Condición de su cargo: Fijo _____ Contratado _____ Libre remoción _____

Parte I.-

Instrucciones: Al lado de cada enunciado hay una escala de 5 opciones que van de "Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo". Por favor, escoja solamente una opción por cada enunciado, colocando una X en el espacio correspondiente a la opción de su elección. No deje enunciados sin contestar.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	En esta organización se considera que un buen jefe es autoritario.	☐	■	■	■	■
2	En esta organización se considera que un buen subordinado es un hombre/mujer que cumple con sus tareas.	■	■	■	■	■
3	En esta organización la motivación hacia el trabajo es básicamente el temor a una sanción.	■	■	■	■	■
4	En esta organización un buen trabajador da prioridad a los requerimientos personales del jefe.	■	■	■	■	■
5	En esta organización se trata al individuo como un integrante de un equipo que aporta a los objetivos comunes.	■	■	■	■	■
6	En esta organización se considera que un buen jefe es aquel que entiende las necesidades de sus subordinados.	■	■	■	■	■
7	En esta organización la motivación hacia el trabajo es básicamente la esperanza de una recompensa.	■	■	■	■	■
8	En esta organización las decisiones son tomadas únicamente por quienes tienen más autoridad y poder.	■	■	■	■	■
9	Esta organización facilita a los trabajadores el desarrollo profesional.	■	■	■	■	■
10	En esta organización los cambios de sus miembros son constantes.	■	■	■	■	■
11	Esta organización garantiza la estabilidad de sus miembros.	■	■	■	■	■
12	En esta organización se recurre sólo a algunos empleados para resolver problemas	■	■	■	■	■
13	En esta organización es fácil conseguir un aumento de salario.	■	■	■	■	■
14	Esta organización no contempla planes de mejoramiento profesional.	■	■	■	■	■
15	En esta organización no se recompensa fácilmente el cumplimiento eficiente de las tareas.	■	■	■	■	■
16	Esta organización impulsa constantemente el crecimiento de todos sus miembros.	■	■	■	■	■
17	En esta organización no toman en cuenta sus aportes y contribuciones.	■	■	■	■	■
18	Esta organización le hace sentir como una persona valiosa.	■	■	■	■	■
19	Esta organización pocas veces impulsa el crecimiento de todos sus miembros	■	■	■	■	■
20	En esta organización generamos entre todos las alternativas para resolver problemas	■	■	■	■	■

Parte II.-

Instrucciones: Al lado de cada enunciado hay una escala de 5 opciones que van de "Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo". Por favor, escoja solamente una opción por cada enunciado, colocando una X en el espacio correspondiente a la opción de su elección. No deje enunciados sin contestar.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	En esta organización la comunicación entre yo y mis superiores es fluida.	☐	☐	☐	☐	☐
2	En esta organización los comentarios que hago a mis superiores son tomados en cuenta.	☐	☐	☐	☐	☐
3	En esta organización mis compañeros me hacen sentir confianza para discutir problemas del trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
4	En esta organización se transmite la información limitada entre jefes y subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐
5	En esta organización mis comentarios y aportes son ignorados.	☐	☐	☐	☐	☐
6	En esta organización se me informa sobre cómo realizar su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
7	En esta organización recibo mayormente elogios y halagos a su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
8	En esta organización la información que recibo hace que me sienta miembro de ella.	☐	☐	☐	☐	☐
9	En esta organización no puedo discutir abiertamente problemas de trabajo con mis compañeros	☐	☐	☐	☐	☐
10	En esta organización los canales informales o rumores son los más usados para transmitir información.	☐	☐	☐	☐	☐
11	En esta organización sus empleados están satisfechos con la comunicación interna establecida con la misma.	☐	☐	☐	☐	☐
12	En esta organización cualquier recibo poca retroalimentación sobre mi desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Esta organización existe poco uso de la internet o recursos tecnológicos para comunicarme .	☐	☐	☐	☐	☐
14	En esta organización los empleados están descontentos con la comunicación interna	☐	☐	☐	☐	☐
15	En esta organización prefieren el uso de memorándum/oficios o canales formales para transmitir una información.	☐	☐	☐	☐	☐
16	En esta organización recibo poca información sobre cómo hacer su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
17	En esta organización usan frecuentemente la intranet y/o correo electrónico para transmitir una información.	☐	☐	☐	☐	☐
18	En esta organización la información suministrada es dispersa y distante de sus objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
19	En esta organización no funcionan las reuniones colectivas	☐	☐	☐	☐	☐
20	En esta organización las reuniones de equipo son productivas	☐	☐	☐	☐	☐

Parte III.-

Instrucciones: Al lado de cada enunciado hay una escala de 4 opciones que van de “Nada Probable” a “Muy Probable”. Por favor, escoja solamente una opción por cada enunciado, colocando una X en el espacio correspondiente a la opción de su elección. No deje enunciados sin contestar.

1.- Estas son algunas de las cosas que pueden ocurrir en su organización, a individuos con buen desempeño.

Si YO tuviera un buen desempeño es probable que...

		Nada Probable	Poco Probable	Probable	Muy probable
1	Reciba un reconocimiento público en mi departamento.	☐	☐	☐	☐
2	Me sienta contento conmigo mismo.	☐	☐	☐	☐
3	Tenga la posibilidad de desarrollar talentos.	☐	☐	☐	☐
4	Tenga más seguridad en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐
5	Tenga la oportunidad de aprender cosas nuevas.	☐	☐	☐	☐
6	Sienta que he logrado una meta importante.	☐	☐	☐	☐
7	Tenga la oportunidad de permanecer en un cargo fijo en la organización.	☐	☐	☐	☐
8	Sea respetado por mis compañeros de trabajo.	☐	☐	☐	☐
9	Reconozcan mi desempeño en la organización.	☐	☐	☐	☐
10	Las personas con las que trabajo sean más amigables.	☐	☐	☐	☐
11	Disponga de más participación en la organización.	☐	☐	☐	☐
12	Mi supervisor reconozca mi labor.	☐	☐	☐	☐

Instrucciones: Al lado de cada enunciado hay una escala de 4 opciones que van de "Nada Importante" a "Muy Importante". Por favor, escoja solamente una opción por cada enunciado, colocando una X en el espacio correspondiente a la opción de su elección. No deje enunciados sin contestar.

2.- Cada persona quiere obtener cosas en una organización. A continuación se presenta una lista de cosas que usted puede obtener.

Para MI...

		Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
1	La cantidad de reconocimientos que recibo es...	☐	☐	☐	☐
2	La posibilidad de hacer algo que me haga sentir satisfecho(a) es...	☐	☐	☐	☐
3	La posibilidad de desarrollar mis talentos y capacidades es...	☐	☐	☐	☐
4	La posibilidad de tener un ascenso es...	☐	☐	☐	☐
5	La posibilidad de aprender cosas nuevas es ...	☐	☐	☐	☐
6	La posibilidad de tener un cargo fijo es...	☐	☐	☐	☐
7	La posibilidad de lograr una meta importante es...	☐	☐	☐	☐
8	La posibilidad de aumentar mi participación en el ámbito laboral es...	☐	☐	☐	☐
9	El respeto de mis compañeros de trabajo es...	☐	☐	☐	☐
10	El reconocimiento por mi buen desempeño por parte de mis superiores es...	☐	☐	☐	☐
11	La amigabilidad de las personas con las que trabajo es...	☐	☐	☐	☐
12	El reconocimiento por parte de mis compañeros de trabajo es...	☐	☐	☐	☐

Instrucciones: Marque con una X la categoría que está a la derecha de cada par, para identificar la frecuencia con la que, en su caso personal, el primer factor conduce al segundo en su organización. Recuerde indicar en cada grado de frecuencia, poniendo una X en la categoría de respuesta que le parezca exacta.

3.- A continuación se encontrará una serie de pares como éste

Tiempo caluroso..... genera..... sudor

En el ejemplo anterior, el entrevistado consideró que el tiempo caluroso, casi siempre conduce a sudar. De esta misma manera, proceda usted a contestar las alternativas que a continuación se presentan.

		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
1	Trabajar duro-----genera-----buenas recompensas económicas	☐	☐	☐	☐
2	Trabajar mucho-----es-----realizar un buen desempeño	☐	☐	☐	☐
3	Trabajar mucho-----es-----ganar un ascenso	☐	☐	☐	☐
4	Trabajar mucho-----otorga----- tiempo libre extra	☐	☐	☐	☐

Anexo D. Análisis de fiabilidad según Alpha de Cronbrach

Estadísticos descriptivos cultura organizacional		
	N	Varianza
ValorComp20	105	1,156
ValorComp19	105	1,000
IdentCorpo18	105	1,050
IdentCorpo17	105	1,304
ValorComp16	105	1,456
MotyRecom15	105	1,347
InfyPoder1	105	1,367
InfyPoder2	105	1,632
MotyRecom3	105	,860
InfyPoder4	105	1,368
InfyPoder5	105	1,063
InfyPoder6	105	1,106
MotyRecom7	105	1,356
InfyPoder8	105	1,386
MotyRecom9	105	1,151
IdentCorpo10	105	1,178
IdentCorpo11	105	1,021
ValorComp12	105	1,279
MotyRecom13	105	1,034
MotyRecom14	105	1,178
Sumatoria de la varianza de los items		24,290
Varianza del total	105	79,832

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \times 1 - \frac{24,29}{79,83}$$

$$\alpha = 0,77$$

Estadísticos descriptivos comunicación interna		
	N	Varianza
Com.Descen1	105	,702
Com.Ascen2	105	,866
Com.Horiz3	105	,755
Com.Descen4	105	1,282
Com.Ascen5	105	1,082
Mens.Tarea6	105	1,016
Mens.Hum.7	105	1,067
Mens.Mant8	105	,894
Com.Horiz9	105	1,327
CanalDirec10	105	1,878
Com.Horiz11	105	,957
Mens.Hum.12	105	1,002
Canal.Elect13	105	1,853
Com.Horiz14	105	1,172
CanalDirec15	105	1,125
Mens.Tarea16	105	1,210
Canal.Elect17	105	1,447
Mens.Mant18	105	1,195
CanalDirec19	105	1,458
CanalDirec20	105	,919
Sumatoria de la varianza de los ítems		23,208
Varianza del total	105	105,249
N válido (según lista)	105	

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \times 1 - \frac{23,20}{105,24}$$

$$\alpha = 0,83$$

Estadísticos descriptivos motivación		
	N	Varianza
Prob.Recom1	105	,614
Prob.Recom2	105	,178
Prob.Recom3	105	,386
Prob.Recom4	105	,364
Prob.Recom5	105	,346
Prob.Recom6	105	,443
Prob.Recom7	105	,664
Prob.Recom8	105	,445
Prob.Recom9	105	,597
Prob.Recom10	105	,439
Prob.Recom11	105	,568
Prob.Recom12	105	,543
Valor.Recom1	105	,590
Valor.Recom2	105	,321
Valor.Recom3	105	,282
Valor.Recom4	105	,425
Valor.Recom5	105	,186
Valor.Recom6	105	,571
Valor.Recom7	105	,321
Valor.Recom8	105	,329
Valor.Recom9	105	,496
Valor.Recom10	105	,401
Valor.Recom11	105	,436
Valor.Recom12	105	,477
Perc.delogro1	105	,656
Perc.delogro2	105	,771
Perc.delogro3	105	,623
Perc.delogro4	105	,784
Sumatoria de la varianza de los ítems		13,256
varianza del total	105	82,932
N válido (según lista)	105	

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

$$\alpha = \frac{28}{28-1} \times 1 - \frac{13,25}{82,93}$$

$$\alpha = 0,88$$

Anexo E. Matriz de datos.opera.dimensiones de motivación de empleados del Ministerio de Transporte y Comunicaciones

1	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4	3.2.5	3.2.6	3.2.7	3.2.8	3.2.9	3.2.10	3.2.11	3.2.12	3.3.1	3.3.2	3.3.3	3.3.4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	0	4	3	3	2	4	1	3
4	2	4	4	4	2	3	4	4	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4
5	1	4	3	2	4	4	1	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3
6	1	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
7	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	1	1	2
10	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2
11	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	2	1
12	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3
13	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2
15	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2
16	3	4	3	3	4	3	1	3	2	1	3	3	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
17	2	4	3	2	4	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2	2	2	4
18	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	2	2	1	1	2
19	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
20	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2
21	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2
22	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	3
23	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
24	2	3	4	2	4	3	2	4	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1
25	4	3	4	3	2	3	4	2	1	3	1	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1
26	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
29	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2
30	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1
31	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
32	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2
33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
34	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
35	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
36	2	3	4	3	4	4	1	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	4	1	4
37	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	2
38	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	2
39	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2
40	3	4	4	3	3	3	1	1	2	1	3	3	1	1	3	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	1	2	1

41	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
42	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	1	
44	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	
45	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2
46	1	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1	1
47	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2
49	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2
50	3	4	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2
51	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	1	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	1	2	4
52	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	
53	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	1
54	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2
55	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2
56	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2
57	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
58	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	1
59	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	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
62	4	4	4	3	4	3	1	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	3	1
63	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2
64	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	2	1	1
65	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2
66	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
67	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	2
68	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
69	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	2	2	1	1
70	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	1	4	3	2	3	4	4	3	1	4	1	2	3	4	3	2	3	3
71	3	3	4	2	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
72	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
73	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2
74	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2
75	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	2	3	1
78	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	2	1
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
80	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2

81	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2		
82	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2		
83	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	
84	2	4	3	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1	
85	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	1	3	
86	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	2	2	
87	2	3	4	2	4	3	2	4	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	
88	3	4	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	
89	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	1	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	1	2	4	
90	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2		
91	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	1	
92	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	
93	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	
94	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	
95	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2		
96	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	1
97	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
99	3	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	
100	4	4	4	3	4	3	1	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	3	1	
101	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	
102	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	
103	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
104	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
105	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
106	68	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2

Anexo F. Matriz de datos.operaciones dimensiones de comunicación interna del Ministerio de Transporte y Comunicaciones

1	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20
2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	3	2	4	2	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	5	4	4	2	3	3
4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	3	3	5	3	1	5
5	3	4	4	5	5	2	4	4	5	4	3	3	5	4	3	2	4	4	3	2
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3
7	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	2
8	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3
9	5	5	5	1	5	4	3	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	2	2	3
10	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	2
11	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2
12	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	1	5	5	1
13	3	4	5	4	5	2	2	4	2	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	2
14	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	3	2	5	4	5	4	2
15	5	4	4	2	5	3	4	4	5	3	3	5	5	3	4	3	4	4	4	2
16	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	1
17	5	5	4	3	4	2	4	4	4	5	4	3	5	5	1	4	3	5	4	1
18	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	4
19	4	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
20	5	5	5	1	4	5	3	3	5	2	2	1	1	3	4	3	4	3	1	1
21	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4
22	5	2	5	1	1	5	5	5	4	1	2	1	4	1	5	4	5	1	1	4
23	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	3	3
24	5	4	5	2	4	5	7	5	4	5	3	3	5	4	2	4	5	5	4	1
25	5	4	5	2	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	2	4	5	5	4	1
26	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4
27	5	5	5	2	5	5	4	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	1
28	4	1	1	5	5	5	1	2	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5
29	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3
30	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	2	2	2	4	3	4	2	3	3
31	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	2	4	5	4	2	4	2	4	4	1
32	2	3	5	5	3	3	2	2	4	3	3	2	4	2	4	2	2	3	4	3
33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	4	2	2	3	2	4
34	3	3	4	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2
35	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	1
36	4	5	5	1	1	5	3	5	1	3	5	3	3	3	5	2	5	3	1	1
37	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
38	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3
39	4	2	2	4	4	4	1	4	5	4	2	2	4	4	4	3	2	2	2	4
40	4	3	3	4	4	2	2	2	1	1	1	3	1	1	5	1	3	1	5	1
41	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	5	3	5	5	5	3	5	1
42	5	1	5	2	3	4	3	5	5	1	1	1	5	2	4	5	3	4	4	1
43	1	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	5	3	2	4	4	2

44	4	4	5	5	5	4	1	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	1
45	4	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	2	2	2
46	3	3	4	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	4	2	4
47	4	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
49	4	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
50	3	3	5	3	3	5	3	3	1	3	3	3	1	3	5	1	5	3	3	3
51	4	3	5	1	2	2	2	3	4	1	3	2	1	1	5	1	2	1	1	3
52	4	4	5	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
53	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	3	2	4	5	4	2	3	1	2
54	3	4	3	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3
55	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2
56	4	4	4	2	3	4	3	4	2	1	4	4	5	4	4	4	3	4	3	2
57	4	4	4	3	4	3	3	3	5	2	1	3	2	2	4	3	1	2	5	2
58	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	4	3	5	4	1	3	3	2
59	3	3	4	2	3	4	3	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	2	4	2
60	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
61	5	4	4	1	2	5	4	4	1	1	4	4	3	2	2	5	3	4	1	1
62	5	4	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
63	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2
64	5	4	4	1	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	2
65	5	4	4	2	5	3	4	4	5	3	4	5	5	2	3	4	1	4	4	2
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	1	5	4	5	3	5	5	2
67	4	4	3	2	3	4	3	5	3	4	3	1	1	3	3	5	3	3	3	3
68	5	5	5	3	3	2	3	4	4	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5	2
69	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3
70	4	5	2	2	1	2	5	1	2	1	2	1	4	1	3	1	4	5	1	3
71	1	2	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2
72	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	3	2	5	5	1
73	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	4	1	3	4	4	2	3	4	2
74	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2
75	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	2	5	4	4	2	4	4	5	1
76	5	5	5	2	5	4	5	4	4	5	4	2	2	4	4	4	2	4	5	1
77	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	1	5	1
78	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	2
79	5	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	3	3	1
80	4	4	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	2
81	5	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	1	4	2	4	4	4	3	3
82	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	1
83	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	3	2	3	5	5	4	4	3	3
84	4	5	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	1	3	3	4	2	5	4	2
85	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2
86	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	2	4	3	2

87	5	4	5	2	4	5	7	5	4	5	3	3	5	4	2	4	5	5	4	1
88	3	3	5	3	3	5	3	3	1	3	3	3	1	3	5	1	5	3	3	3
89	4	3	5	1	2	2	2	3	4	1	3	2	1	1	5	1	2	1	1	3
90	4	4	5	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
91	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	3	2	4	5	4	2	3	1	2
92	3	4	3	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3
93	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2
94	4	4	4	2	3	4	3	4	2	1	4	4	5	4	4	4	3	4	3	2
95	4	4	4	3	4	3	3	3	5	2	1	3	2	2	4	3	1	2	5	2
96	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	4	3	5	4	1	3	3	2
97	3	3	4	2	3	4	3	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	2	4	2
98	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
99	5	4	4	1	2	5	4	4	1	1	4	4	3	2	2	5	3	4	1	1
100	5	4	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
101	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2
102	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2
103	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	2	5	4	4	2	4	4	5	1
104	5	5	5	2	5	4	5	4	4	5	4	2	2	4	4	4	2	4	5	1
105	4	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
106	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3

Anexo G. Matriz de datos.opera.dimensiones de cultura organizacional del Ministerio de Transporte y Comunicaciones

1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	5	3	4	4	1	5	4	4	1	2	4	2	2	2	2	4	3
4	3	1	5	3	5	5	3	5	3	3	3	5	1	3	1	5	3	3	3	3
5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	2
6	5	2	4	5	3	3	4	5	5	2	4	2	1	5	2	2	3	3	4	3
7	1	5	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	5	3	4	4
8	3	4	4	3	2	4	2	5	4	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2
9	4	3	5	5	4	3	3	3	3	4	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3
10	5	3	5	5	4	3	3	2	4	3	3	5	3	4	3	2	3	3	4	4
11	5	2	4	4	3	3	4	2	5	3	5	1	5	5	5	5	3	3	5	4
12	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	5	3	4
13	2	4	5	3	4	4	3	1	3	3	4	3	1	4	2	2	4	3	4	4
14	4	4	3	4	5	4	2	2	5	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4
15	4	4	3	4	4	4	5	3	2	5	4	3	1	4	3	3	5	5	3	4
16	4	2	4	3	4	3	3	2	4	2	3	2	2	4	3	2	3	4	4	4
17	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
18	3	4	4	4	2	2	4	2	4	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2
19	3	5	3	3	5	5	1	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3
20	1	2	1	1	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2
21	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	1
22	1	5	1	4	2	5	1	1	5	1	2	4	2	1	4	2	4	5	4	2
23	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
24	5	4	4	5	5	3	5	1	4	4	4	5	1	4	4	4	5	5	4	2
25	5	4	4	5	5	3	5	1	4	4	4	5	1	4	4	4	5	2	4	2
26	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1
27	1	4	5	2	4	3	3	3	4	2	4	3	3	2	2	4	2	5	1	5
28	5	1	5	5	2	3	1	2	3	2	3	2	1	5	5	3	5	4	3	1
29	4	3	4	3	2	4	2	3	4	2	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4
30	5	5	4	2	3	2	4	2	4	2	3	4	3	5	4	4	3	2	3	4
31	4	5	4	1	3	4	2	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5
32	5	4	5	4	4	5	3	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	3	2
33	4	4	2	4	3	4	2	2	2	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3	3
34	5	5	5	2	4	5	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3
35	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	1	3	5	3	3	3	3	1	1	4	3	4	5	2	1	5	3	3	3
37	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	1	5	5	1	3	4	3	1
38	4	3	3	4	4	4	2	2	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4
39	5	2	5	5	2	2	5	4	4	2	4	2	2	2	2	1	5	2	5	3
40	4	2	4	4	3	2	4	5	3	1	5	1	5	3	1	1	3	3	1	2
41	5	5	3	5	2	5	2	1	2	2	3	2	1	4	2	2	3	3	3	2
42	3	5	3	5	5	5	1	1	5	5	5	2	2	5	1	3	4	3	2	4
43	5	2	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	1	4	4	4	4	2	4	4

44	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	1	5	2	2	4	4	2	4
45	5	4	5	5	4	4	5	2	3	3	4	4	1	2	1	3	4	4	3	4
46	5	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	2	1	1	1	1	2	2	5	2
47	5	5	5	2	4	4	4	2	2	4	4	4	1	2	2	4	5	3	2	4
48	4	4	5	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
49	3	4	4	3	3	3	4	3	5	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3
50	5	5	4	4	5	5	3	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	1	5	4
51	5	1	5	5	5	5	4	1	4	1	5	3	1	4	2	4	4	4	4	3
52	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
53	4	1	4	4	2	2	4	5	1	1	1	2	1	5	2	1	4	2	1	1
54	5	3	5	3	3	3	1	3	1	1	3	2	1	2	1	1	2	4	3	3
55	3	5	5	4	4	1	5	4	4	4	1	4	1	5	4	2	2	2	4	2
56	4	3	5	2	3	2	4	3	3	2	3	2	1	3	2	2	4	3	3	4
57	5	1	5	5	4	3	3	3	1	2	4	5	1	5	5	1	2	3	3	3
58	4	4	2	4	4	4	2	1	5	1	5	2	2	3	3	3	2	4	4	4
59	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	2	2	4
60	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	4	3	4
61	4	1	5	1	4	4	5	2	4	2	4	3	2	3	2	5	1	4	3	4
62	2	5	4	2	5	5	5	3	4	2	2	4	2	5	4	4	3	5	2	4
63	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
64	5	5	4	4	2	5	2	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	2	5
65	5	4	3	3	2	5	3	2	3	4	4	4	1	2	2	2	3	4	2	4
66	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5
67	4	3	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
69	3	2	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
70	1	4	5	2	3	5	4	3	5	3	3	2	3	1	3	1	1	4	3	4
71	4	2	4	4	3	2	3	4	5	1	4	2	4	1	2	5	2	5	3	4
72	2	5	5	4	5	3	4	3	5	3	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5
73	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4
74	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
75	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	1	5	5	5
76	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	1	5	5	5
77	1	5	5	5	5	5	1	3	5	3	3	4	3	3	5	5	4	4	3	5
78	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	4	5
79	5	3	5	1	5	5	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
80	5	3	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4
81	5	3	5	5	4	2	3	1	4	3	2	2	1	4	3	3	4	5	4	3
82	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
83	5	2	4	1	5	5	3	4	4	4	4	2	2	3	2	4	3	4	4	5
84	4	2	4	2	5	4	3	1	4	3	2	1	1	4	3	3	4	5	3	3
85	2	2	4	3	4	4	4	2	4	2	1	2	2	4	4	4	3	4	4	3
86	5	1	4	4	5	5	4	3	2	3	2	2	1	3	5	2	3	4	3	3

87	5	4	4	5	5	3	5	1	4	4	4	5	1	4	4	4	5	5	4	2
88	5	5	4	4	5	5	3	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	1	5	4
89	5	1	5	5	5	5	4	1	4	1	5	3	1	4	2	4	4	4	4	3
90	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
91	4	1	4	4	2	2	4	5	1	1	1	2	1	5	2	1	4	2	1	1
92	5	3	5	3	3	3	1	3	1	1	3	2	1	2	1	1	2	4	3	3
93	3	5	5	4	4	1	5	4	4	4	1	4	1	5	4	2	2	2	4	2
94	4	3	5	2	3	2	4	3	3	2	3	2	1	3	2	2	4	3	3	4
95	5	1	5	5	4	3	3	3	1	2	4	5	1	5	5	1	2	3	3	3
96	4	4	2	4	4	4	2	1	5	1	5	2	2	3	3	3	2	4	4	4
97	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	2	2	4
98	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	4	3	4
99	4	1	5	1	4	4	5	2	4	2	4	3	2	3	2	5	1	4	3	4
100	2	5	4	2	5	5	5	3	4	2	2	4	2	5	4	4	3	5	2	4
101	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
102	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
103	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	1	5	5	5
104	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	1	5	5	5
105	3	5	3	3	5	5	1	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3
106	4	3	4	3	2	4	2	3	4	2	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4

Anexo H. Matriz de datos.operaciones dimensiones de variables sociodemograficas de empleados del Ministerio de Transporte y Comunicaciones

1	SEXO	EDAD	GRADO DE INSTRUCCIÓN	CARGO QUE OCUPA	TIEMPO EN LA INSTITUCION	CONDICION DE SU CARGO
2	MUJER	28 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	7 MESES	LIBRE REMOCION
3	MUJER	43 AÑOS	PROFESIONAL	NO CONTESTO	22 AÑOS	FIJO
4	HOMBRE	47 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	21	FIJO
5	HOMBRE	32 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	1 AÑO	CONTRATADO
6	MUJER	57 AÑOS	POSTGRADO	NO RESPONDIO	17 AÑOS	FIJO
7	HOMBRE	21 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	1 AÑO	FIJO
8	MUJER	30 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	4 MESES	CONTRATADO
9	MUJER	29 AÑOS	T.S.U	SUPERVISOR	6 MESES	CONTRATADO
10	HOMBRE	24 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
11	MUJER	32 AÑOS	T.S.U	OBRERO	10 AÑOS	FIJO
12	HOMBRE	31 AÑOS	T.S.U	ANALISTA		CONTRATADO
13	HOMBRE	26 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	3 AÑOS	FIJO
14	MUJER	22 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	6 MESES	CONTRATADO
15	HOMBRE	35 AÑOS	BACHILLER	SUPERVISOR	6 MESES	LIBRE REMOCION
16	MUJER	36 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	3 MESES	CONTRATADO
17	HOMBRE	25 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	4 MESES	CONTRATADO
18	HOMBRE	38 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
19	MUJER	28 AÑOS	POSTGRADO	ANALISTA	11 MESES	CONTRATADO
20	MUJER	55 AÑOS	T.S.U	SUPERVISOR	2 MESES	CONTRATADO
21	MUJER	53 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
22	HOMBRE	30 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	7 AÑOS	FIJO
23	MUJER	45 AÑOS	T.S.U	SUPERVISOR	3 MESES	CONTRATADO
24	HOMBRE	39 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	6 MESES	CONTRATADO
25	MUJER	27 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	4 MESES	CONTRATADO
26	MUJER	39 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
27	MUJER	29 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	2 MESES	CONTRATADO
28	MUJER	47 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
29	MUJER	28 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
30	MUJER	20 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	3 MESES	CONTRATADO
31	HOMBRE	20 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	3 MESES	CONTRATADO
32	MUJER	25 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	2 MESES	CONTRATADO
33	MUJER	45 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	10 MESES	CONTRATADO
34	MUJER	24 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	5 MESES	CONTRATADO
35	MUJER	33 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	7 AÑOS	FIJO
36	MUJER	49 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	24 AÑOS	FIJO
37	MUJER	55 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	11 AÑOS	FIJO

38	MUJER	38 AÑOS	T.S.U	SUPERVISOR	4 MESES	CONTRATADO
39	MUJER	44 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	17 AÑOS	FIJO
40	MUJER	56 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	30 AÑOS	FIJO
41	MUJER	26 AÑOS	POSTGRADO	SUPERVISOR	6 MESES	CONTRATADO
42	HOMBRE	51 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	12 AÑOS	FIJO
43	MUJER	33 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	8 AÑOS	FIJO
44	HOMBRE	30 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	10 AÑOS	FIJO
45	MUJER	54 AÑOS	POSTGRADO	SUPERVISOR	5 MESES	LIBRE REMOCION
46	MUJER	43 AÑOS	POSTGRADO	ANALISTA	13 AÑOS	FIJO
47	HOMBRE	29 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	2 AÑOS	FIJO
48	MUJER	52 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	17 AÑOS	FIJO
49	MUJER	50 AÑOS	BACHILLER	SUPERVISOR	10 AÑOS	FIJO
50	MUJER	48 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	20 AÑOS	FIJO
51	HOMBRE	42 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	9 AÑOS	FIJO
52	MUJER	31 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	2 AÑOS	CONTRATADO
53	MUJER	37 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	18 AÑOS	FIJO
54	MUJER	30 AÑOS	PROFESIONAL	OBRERO	10 AÑOS	FIJO
55	HOMBRE	36 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	15 AÑOS	FIJO
56	MUJER	51 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	26 AÑOS	FIJO
57	MUJER	40 AÑOS	T.S.U	OBRERO	13 AÑOS	FIJO
58	MUJER	40 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	18 AÑOS	FIJO
59	MUJER	51 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	30 AÑOS	FIJO
60	MUJER	51 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	30 AÑOS	FIJO
61	MUJER	45 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	14 AÑOS	FIJO
62	HOMBRE	40 AÑOS	POSTGRADO	SUPERVISOR	3 AÑOS	FIJO
63	MUJER	30 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	8 MESES	CONTRATADO
64	MUJER	30 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
65	HOMBRE	48 AÑOS	T.S.U	SUPERVISOR	1 AÑO	FIJO
66	MUJER	28 AÑOS	POSTGRADO	ANALISTA	8 MESES	CONTRATADO
67	MUJER	21 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	3 MESES	CONTRATADO
68	HOMBRE	38 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	1 AÑO	CONTRATADO
69	MUJER	21 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
70	HOMBRE	48 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	10 AÑOS	FIJO
71	MUJER	30 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	20 AÑOS	FIJO
72	HOMBRE	23 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	8 MESES	LIBRE REMOCION
73	HOMBRE	32 AÑOS	BACHILLER	SUPERVISOR	5 MESES	LIBRE REMOCION
74	HOMBRE	27 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	5 MESES	LIBRE REMOCION

75	MUJER	29 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	6 MESES	LIBRE REMOCION
76	HOMBRE	30 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	8 MESES	LIBRE REMOCION
77	MUJER	20 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	6 MESES	CONTRATADO
78	MUJER	31 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	7 MESES	CONTRATADO
79	HOMBRE	28 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	3 MESES	CONTRATADO
80	MUJER	23 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	2 MESES	CONTRATADO
81	MUJER	36 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	6 MESES	LIBRE REMOCION
82	MUJER	28 AÑOS	POSTGRADO	ANALISTA	6 MESES	CONTRATADO
83	HOMBRE	31 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	10 MESES	CONTRATADO
84	MUJER	26 AÑOS	T.S.U	SUPERVISOR	6 MESES	CONTRATADO
85	MUJER	34 AÑOS	BACHILLER	SUPERVISOR	8 AÑOS	FIJO
86	HOMBRE	39 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	5 MESES	CONTRATADO
87	HOMBRE	39 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	6 MESES	CONTRATADO
88	MUJER	48 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	20 AÑOS	FIJO
89	HOMBRE	42 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	9 AÑOS	FIJO
90	MUJER	31 AÑOS	T.S.U	ANALISTA	2 AÑOS	CONTRATADO
91	MUJER	37 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	18 AÑOS	FIJO
92	MUJER	30 AÑOS	PROFESIONAL	OBRERO	10 AÑOS	FIJO
93	HOMBRE	36 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	15 AÑOS	FIJO
94	MUJER	51 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	26 AÑOS	FIJO
95	MUJER	40 AÑOS	T.S.U	OBRERO	13 AÑOS	FIJO
96	MUJER	40 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	18 AÑOS	FIJO
97	HOMBRE	51 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	30 AÑOS	FIJO
98	HOMBRE	51 AÑOS	BACHILLER	ANALISTA	30 AÑOS	FIJO
99	MUJER	45 AÑOS	BACHILLER	OBRERO	14 AÑOS	FIJO
100	HOMBRE	40 AÑOS	POSTGRADO	SUPERVISOR	3 AÑOS	CONTRATADO
101	MUJER	30 AÑOS	PROFESIONAL	ANALISTA	8 MESES	CONTRATADO
102	MUJER	40 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	5 MESES	LIBRE REMOCION
103	MUJER	29 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	6 MESES	LIBRE REMOCION
104	HOMBRE	30 AÑOS	PROFESIONAL	SUPERVISOR	8 MESES	LIBRE REMOCION
105	MUJER	28 AÑOS	POSTGRADO	ANALISTA	11 MESES	CONTRATADO