

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social

Mención: Publicidad y Relaciones Públicas

“Trabajo Especial de grado”

AUDITORÍA COMUNICACIONAL.

CASO: MOTOROLA DE VENEZUELA

Tesista: Katy Fernández

Tutor: Lic. Yasmín Trak

Caracas, 28 de junio de 2002



AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que aportaron su granito de arena
para la realización final de este trabajo,
brindando sus conocimientos,
su apoyo incondicional y su tiempo.

Pero sobre todo, Muchas Gracias a:
Mi papá, por estar presente durante toda mi vida,
dándome ánimos para seguir adelante.

Mis amigas, Jenny y Marianne,
porque sin ellas no hubiera superado los malos momentos.

Yasmín, por convertirse en una guía incondicional
a lo largo de este proceso, enseñándome muchas cosas.

Pino, por ofrecerme su confianza y ayuda en todo momento.



A mi gran amiga...
esa persona especial que se ha mantenido a mi lado,
fiel en las buenas y en las malas.
Porque siempre estará conmigo siendo especial,
le dedico este trabajo y esta carrera.
¡Ni un paso atrás!



INDICE

Introducción	4
Parte I. Antecedentes	7
Parte II. Marco teórico	
1. Imagen corporativa	20
2. Cultura corporativa	32
3. Comunicación corporativa	42
3.1. Mensajes	52
3.2. Públicos	56
4. Modelo de auditoría empresarial	59
4.1. Cultura: Thévenet	59
5. Estructura de Motorola	66
5.1. Antecedentes Históricos de Motorola, Inc.	66
5.1.1. Negocios de Motorola	70
5.2. Motorola de Venezuela, C.A.	77
Parte III. Marco metodológico	
1. Objetivo general	81
1.1. Objetivos específicos	81
2. Naturaleza y propósito de la investigación	82
3. Tipo y diseño de investigación	84
4. Sistema y operacionalización de variables	86
5. Población y muestra	87
6. Técnicas de medición, análisis y evaluación de datos	89



Parte IV. Análisis de resultados	
1. Promedios y frecuencias simples	95
2. Cruces de variables y pruebas de significancia	108
Parte V. Conclusiones y recomendaciones	114
Parte VI. Referencias bibliográficas	119
Parte VII. Apéndice	124
1. Apéndice A. Cuestionario metodológico	125
2. Apéndice B. Tablas y gráficos estadísticos	130



INTRODUCCIÓN

La comunicación entre los miembros de una organización supone la necesidad de gestionar eficientemente la información que se difunde internamente. Esto ha causado un incremento en el conocimiento y especialización de los mecanismos idóneos para transmitir la multiplicidad de información y satisfacer las necesidades funcionales y motivacionales de los empleados.

Esta noción ha tomado importancia desde la década de los noventa, debido a la evolución de los procesos operativos organizacionales, que implican un manejo acertado y cada vez más confiable de los datos que se reciben desde todas partes y que van dirigidos en varias direcciones. Por lo tanto el control de las comunicaciones se ha hecho imperativo, no sólo por proponer el sentido de orden al caos informativo de nuestros días, sino para evitar la confusión de mensajes, que generen desinformación.

De esta forma, la comunicación interna en las empresas ha tomado un carácter relevante, que se ha hecho palpable con su presencia física en las oficinas y en la asignación de presupuestos y capital humano, para llevar a cabo funciones y actividades específicamente diseñadas para la satisfacción de algún tipo de necesidad, en materia de comunicación e imagen.

A este respecto, y siguiendo las definiciones actuales, se pueden distinguir dos enfoques básicos de las comunicaciones internas: el primero basado en la atención de las demandas de información de los miembros o públicos internos de la organización; y el segundo desde la perspectiva propia de la orientación de la empresa, o bien la administración práctica de los recursos humanos de la compañía.

La auditoría como sistema de revisión de los procesos financieros de las estructuras corporativas, ha evolucionado en su ámbito de aplicación hacia otras áreas más humanas. Esto ha traído como consecuencia, que además de la acción de control se



ejerza la función de asesoramiento de los entes directivos de la empresa, verificando la eficacia de las normativas establecidas, y haciendo recomendaciones acerca de las medidas a tomar para mejorar determinadas situaciones o aprovechar las oportunidades que están presentes en el ambiente.

El principio por el cual se rige la auditoría es el progreso y / o fortalecimiento de los resultados actuales, lo cual se logra con el conocimiento real sobre una situación determinada y la validación de los procedimientos establecidos.

Por esta razón, la empresa debe garantizar que existan responsables de las comunicaciones internas, que sean más que simples transmisores de información, y que conformen una posición analítica de los posibles problemas corporativos, y trabajen en la búsqueda de soluciones, a través de los principios que regulan la institución.

En este sentido se plantea la posibilidad de estudiar el comportamiento y el sistema de información de comunicaciones internas que se encuentra presente en Motorola de Venezuela, sobre la base de los principios y estándares de la cultura corporativa de la empresa.

Siguiendo este propósito se selecciona el modelo de auditoría cultural de Maurice Thévenet, que resulta ser el más completo y adaptable a las necesidades de la investigación, de entre todas las demás referencias de auditoría que se disponen.

Esta revisión de modelos y propuestas de auditorías culturales y comunicacionales, se encuentran reseñadas en la primera parte del trabajo de antecedentes, el cual presenta la visión de diferentes autores sobre cómo estudiar los elementos de comunicación de una empresa y otros que pueden afectarla.

En la segunda parte del trabajo de investigación se presenta el marco teórico referencial en sí, donde se encuentran las explicaciones de todos los conceptos clave



que se manejan a lo largo del estudio, fundamentados en los textos, documentos y autores expertos que han tratado los temas de la imagen, identidad, cultura y comunicación corporativa.

A continuación se muestra la parte del marco metodológico, en el cual se presenta el procedimiento realizado para alcanzar los objetivos planteados en el estudio. En este capítulo se detalla la temática, los objetivos generales y específicos, la población y muestra seleccionada, la operacionalización de las variables y las técnicas de medición, observación y análisis de resultados.

De acuerdo a estos planteamientos, después de la aplicación del instrumento seleccionado y diseñado (cuestionario de preguntas cerradas), se tabulan los datos obtenidos utilizando varios procedimientos y pruebas estadísticas, lo que permite finalmente obtener una serie de hallazgos que relacionan las variables dispuestas, con los argumentos teóricos que enmarcan y apoyan la investigación, los cuales se encuentran en la última parte del trabajo de conclusiones y recomendaciones.



1. IMAGEN CORPORATIVA

Haciendo referencia al texto de Scheinsohn (1998), la imagen corporativa es el modelo mental que elaboran los públicos acerca de una empresa, partiendo de una serie de componentes heterogéneos, cuyo impacto puede ser tangible o intangible, dada su naturaleza y la forma desapercibida o no, en que influyen sobre la construcción de la misma. Constituye la inscripción en la percepción pública de los actos llevados a cabo por la empresa, de cualquier tipo o naturaleza, o sea, que pueden ser actividades comunicacionales directamente o no.

El concepto de imagen que explica Chaves (1999), se define como el registro público de las características definitorias de un sujeto social o empresa, referidos a la interpretación que la audiencia o sus grupos hace de forma deliberada o espontánea.

Según la definición de Pizzolante (1993), la imagen es como la fachada de la empresa, y para construirla es necesario conocer la ubicación, orientación y características que definen la composición de la organización, expresadas en la filosofía empresarial. Además menciona que es fundamental establecer previamente los objetivos y necesidades que la empresa requiere satisfacer a través de sus comunicaciones con los diversos públicos.

Volviendo sobre la base de Scheinsohn (1998), la gestión de la imagen no es un acto controlado directa y completamente por la organización, porque simplemente no se pueden someter las mentes de los públicos para que piensen lo que la empresa desea. Si bien es cierto que la imagen corporativa la elaboran los públicos, hay que asumir que la empresa es la responsable indirectamente de esta creación, mediante la comunicación y el uso de los recursos comunicacionales corporativos, para lograr una determinada opinión en los públicos.



De esta manera, se puede afirmar que la gestión de la imagen por parte de la empresa, no es más que la gestión efectiva de la comunicación, a la que se le debe otorgar una función estratégica, que no esté subordinada a la jerarquía de la estructura organizativa.

La imagen debe procurar “la creación de valor” (Scheinsohn, 1998, p. 39), y esto se consigue a través del uso de la comunicación, porque debe mostrar constantemente en sus comunicaciones que la empresa es un ente valioso para los públicos. Esta no es una labor que se realiza de la noche a la mañana, pues requiere de un trabajo continuado a través del tiempo, y más aún, debe contar con el compromiso y apego de los miembros de la empresa para llevarlo a cabo.

Según este autor, las personas poseen múltiples y muy diversas experiencias que se almacenan en su mente a lo largo de sus vidas. Esto determina un bagaje cultural muy personal el cual, unido a la percepción que adoptan a partir de su relación con la empresa, se transforma en una síntesis mental de la empresa, que denominamos imagen.

El colectivo asimila y procesa un conjunto de estímulos, dándoles forma a través de la memoria, las sensaciones, las experiencias vividas y la percepción, configurando así la imagen corporativa de una empresa.

Para Scheinsohn (1998), existen cuatro factores mentales que intervienen en el proceso de configuración de la imagen, los cuales son:

- Exposición selectiva. Usualmente las personas se exponen ante los mensajes que coinciden con sus intereses y expectativas preexistentes, por lo tanto la empresa debe considerar cuáles vehículos son más representativos de los intereses del público, para transmitir sus mensajes.



- Percepción selectiva. Las percepciones están afectadas por los intereses de las personas; es decir, que los mensajes son advertidos como se desean percibir y como están acostumbrados a hacerlo. Si estos no concuerdan con los intereses de la persona, generalmente son descartados, pero si no pueden evitarse, serán modificados e interpretados según sus patrones personales. Esto denota que la empresa debe formular los mensajes tomando en cuenta los intereses y las expectativas del público.
- Memorización selectiva. La memoria está sometida a un proceso de acumulación y sedimentación de elementos percibidos, los cuales alcanzan un límite y generan el olvido, determinado por la sucesión de distintas acciones en el tiempo. La empresa debe considerar esta circunstancia, y elaborar sus mensajes de forma tal que se continúen y renueven la percepción, antes que el recuerdo del primer mensaje se extinga. El público olvida más rápidamente los mensajes que no se corresponden con sus intereses.
- La capacidad receptora limitada del público. El público está expuesto a una alta dosis de estímulos que, unidos al incremento de la competitividad, la generación de nuevos sistemas y medios de comunicación y la masificación del consumo, causan desorden comunicacional y saturación informativa. El sentido perceptivo humano tiene una capacidad limitada de recepción, por lo que las personas hacen una selección obligada de los mensajes, basadas en sus expectativas e intereses. La empresa debe luchar por conseguir la atención del público, esforzándose en poner a su alcance la información en el espacio en que la puede captar y apoyándose en sus intereses.

Siguiendo los conceptos de Scheinsohn (1998), todo esto explica el hecho de que la imagen es el resultado de una serie de percepciones acumuladas, en gran parte de forma aleatoria. Además permite descifrar que la imagen, a pesar de presentarse como



una figura global e ininterrumpida, dispone un proceso de configuración fragmentario y discontinuo, porque consiste en la exposición de diversas informaciones interpretadas y asociadas con otras preexistentes, y que ocurren en variados momentos, espacios y circunstancias.

Según Chaves (1999), existen unos elementos que están inmersos en el desarrollo de la actividad empresarial, de forma intrínseca y espontánea, que no dependen de programas destinados a crearlos o intervenir sobre ellos. Uniendo esto a la idea que propone Scheinsohn (1998), la imagen corporativa está conformada por cuatro elementos: la realidad corporativa, la cultura corporativa, la identidad corporativa y la comunicación corporativa, que son propios de la organización y muy diversos entre sí.

a) La realidad corporativa

Está conformada por las características objetivas de la empresa, que incluye los datos objetivos y circunstancias reales empíricas que la definen; o sea, es el terreno de la facticidad, independiente del sentimiento institucional. Es un proceso que está compuesto por elementos claramente definidos, entre los cuales se encuentran: actividades e índole de su existencia, propósitos, infraestructura, recursos, estructura organizacional, realidad económica - financiera, su integración social interna, etc.

Según Chaves (1999), en la realidad institucional se encuentran contemplados no sólo los hechos ya materializados, sino también los que van a ocurrir inevitablemente y que la modificarán. Esto quiere decir que los proyectos de acción operativa, son tan reales y efectivos como cualquier otro suceso tangible dentro de la organización, puesto que determinan unas actividades y conductas independientes del contenido.

Según el modelo de Scheinsohn (1998), dada la variedad y amplitud de este campo real, la empresa debe otorgar prioridad a algunos de estos rasgos para generar



una construcción de la realidad lo más relevante posible, reduciendo las limitaciones de aprehensión por parte del observador.

De esta forma, se puede apreciar que los elementos más relevantes de la realidad corporativa que permiten obtener un conocimiento práctico de la empresa son:

- **Misión.** Es la razón de ser de la empresa y define los negocios a los que se dedica.
- **Visión.** Conceptualiza la dirección que debe seguir la empresa, exponiendo lo que desea llegar a ser en un futuro. Generalmente expone ideas abstractas.
- **Objetivos.** Son las metas concretamente definidas que se espera alcanzar en el corto y / o mediano plazo. Se desprenden de la misión.
- **Destrezas.** Son los hábitos corporativos que caracterizan y diferencian a una empresa, señalando su comportamiento.
- **Cuerpo corporativo.** Son los insumos materiales y tecnológicos básicos para la realización del negocio. En este apartado se pueden incluir las instalaciones, el capital, los negocios, las materias primas, los tipos de tecnología utilizados, etc.

b) La identidad corporativa

La identidad institucional es un fenómeno producto de la conciencia interna de la organización, conformada por una serie de atributos propios que definen el “discurso de la identidad” (Chaves, 1999, p. 24). Por lo tanto, se establece un conjunto de características de modo y temperamento integradas, que operan en el contexto social y que causan un efecto público que se denomina imagen. De esta forma, Chaves (1999)



afirma que para controlar la imagen se debe actuar sobre la identidad, creando o recreando un sujeto.

Asimismo, explica que la relación entre la identidad y la imagen institucional, viene dada porque ambos elementos son modos de conciencia de la organización, en donde la primera es la representación propia de la institución y la segunda es la alusión de la empresa que desarrolla la audiencia; por tanto los dos conceptos se basan en el fenómeno de la opinión de los públicos de la organización, uno interno y el otro externo.

Además de este ambiente común que expone el autor, existen los factores distintivos entre la identidad y la imagen, los cuales se establecen de forma autónoma, a partir de expectativas, necesidades, motivaciones, condiciones de registro, etc.

La identidad corporativa, en otras palabras, es el conjunto de rasgos que permiten definir a una empresa como única y diferente de las demás. Es el componente invariable de la empresa, cuyas características la definen como un ente social en sí, constituido por unos atributos que le son propios, y que están claramente expresados en el “texto de identidad” (Scheinsohn, 1998, p. 34), que conforma un listado descriptivo de las particularidades y cualidades óptimas reales, que la identifican de un modo positivo ante los públicos.

El texto de identidad debe considerarse como el elemento más estable y a largo plazo que ha de existir en la dinámica organizacional, por lo que debe ser respetado y asumido, de forma tal que no sea modificado eventualmente. Debe ser coherente y conveniente para el modo de ser de la compañía.

La identidad corporativa responde a la idea de la que ha nacido la empresa, en lo que se ha convertido y, sobre todo, lo que ha decidido ser, siguiendo un proyecto que abarca los principios, instrumentos y políticas de acción, organizadas para orientar los



objetivos e intereses corporativos, definidos a partir de los principios fundacionales, la historia y aspiraciones de logro de una organización. La identidad es reflejada al exterior a través de la comunicación eficiente con los públicos.

El artículo de Cabañas (consultado electrónicamente el 13 de diciembre de 2001), establece una analogía entre el concepto de personalidad individual y el término de identidad corporativa, porque esta última representa la naturaleza de la persona jurídica llamada empresa, que está compuesta por la serie de atributos por los que desea ser reconocida en las diferentes audiencias o públicos. Esto además determina la base para la generación de los mensajes que desea expresar.

La funcionalidad de la identidad, según Cabañas (consultado electrónicamente el 13 de diciembre de 2001), viene determinada por la aprehensión y puesta en práctica de ella por la totalidad, o al menos la mayoría, de los miembros de la organización, quienes actuarán según los patrones y conductas que dispone la norma corporativa, expresados en la identidad. Esto permite a la vez, imponer un filtro ante los comportamientos individuales disonantes, porque establece pautas que regulan el clima organizacional, orientándolo hacia la productividad.

En este mismo contexto, la identidad corporativa determina el modo de operar de la organización, otorgando valores a las acciones y facilitando la toma de decisiones en los distintos niveles de la empresa, siguiendo el estilo de la dirección y disminuyendo la posibilidad de faltas en el sistema.

Asimismo, Cabañas (consultado electrónicamente el 13 de diciembre de 2001) expone que la identidad corporativa dispone una gramática comunicacional que unifica y facilita el intercambio de informaciones e instrucciones, reduciendo el ruido entre los miembros y los niveles de la organización.



La distinción de la empresa con relación a sus competidores, se establece basándose en los comportamientos que determina la identidad, lo que permite generar ventajas competitivas al dirigir los esfuerzos y la sinergia organizacional hacia la productividad, en cuanto los intereses de la compañía.

Apoyando estos conceptos, Teruel (consultado electrónicamente el 13 de diciembre de 2001) explica que dada la tendencia globalizadora mundial, las empresas deben hacer un mayor esfuerzo por distinguirse unas de otras, y esto sólo será posible en la medida en que refuercen el conocimiento de su cultura, valores, filosofía, simbología, propósitos, estrategias y comportamientos, es decir, su identidad; ya que este es el único elemento explícitamente diferenciador, porque se impone como el autorretrato de la organización.

Pizzolante (1993), explica claramente que la identidad es una personalidad construida por la empresa, que no representa una característica adquirida, sino que es el resultado del proceso de autoevaluación y aprovechamiento de las capacidades, definiendo la particularidad del sistema de signos y la estructura.

Menciona que la identidad representa un instrumento de acción ante la competitividad, porque desarrolla y refuerza la imagen de la empresa, actuando como una estrategia de diferenciación.

Asimismo, este autor reafirma que la identidad corporativa supone un proceso dinámico, que se transforma mediante la adaptación ante la realidad del entorno, a pesar de que mantiene unos rasgos definitorios, basados en los valores, principios y actuaciones que comparte el conjunto del público interno.

Para complementar la definición de identidad corporativa, Costa (1992) propone siete vectores que permiten estructurar y manejar, de cierta forma, los recursos que la sustentan:



- Nombre e identidad verbal. Es el nombre propio o inscripción legal, que permite denominar una empresa para que se convierta en un sujeto de comunicación; a través del cual los públicos y ella misma puedan designarla.

El nombre o marca es muy importante, debido a que este elemento puede lograr que la compañía se ubique en los tres primeros lugares de la mente de la audiencia. Para esto se mencionan cuatro dimensiones: la dimensión verbal, que hace referencia a las palabras; la dimensión icónica, que se refiere a la diferenciación a través de un símbolo; la dimensión escrito - visual, que es el reconocimiento del nombre o marca por la exposición del logotipo; y por último, la dimensión intelectual, que asocia la marca o nombre con la naturaleza del producto.

El nombre es lo que permite diferenciar dos productos o empresas que están en igual condición de ventaja ante características como calidad, precio, conveniencia, etc. Por esto es un signo verbal de suma importancia, que se puede transmitir mediante diversos canales.

Para Costa (1992) el nombre o marca debe ser concebido con brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión. La brevedad hace que mientras más simple sea más tiende a ser utilizado en el vocablo diario; la eufonía permite la armonía fonética para que sea sonoro y agradable en la percepción de la audiencia; la pronunciabilidad ayuda la recordación; y la sugestión causa la acción de pensamiento con respecto a ese nombre, lo cual genera una asociación efectiva que garantiza la aceptación de las características del producto.

- El logotipo. Es la representación gráfica o visual del nombre o marca, le otorga carisma y potencia con elementos corporativos, que permiten facilitar la recordación.



El logotipo es un elemento clave que está compuesto por diversos elementos gráficos que diseñan formas y contornos hasta lograr darle una estructura particular que soporta el contenido verbal del nombre.

- La simbología gráfica. El símbolo es el elemento que posee menor contenido informativo de un nombre o marca, pero a su vez es el que puede generar mayor grado de recordación e impacto en la audiencia, porque tiene perdurabilidad y una gran capacidad de asociación con el significado de la empresa.
- Identidad cromática. El color posee también poca información en sí mismo, pero emite una especie de señal, que es automáticamente percibida por el público y actúa sobre la memoria, lo que permite asociarlo con el resto de los elementos que definen una marca, otorgándole consistencia al conjunto.
- Identidad cultural. Consiste en el modo de realizar las cosas dentro de una compañía, a la vez que representa la forma de ser de sus miembros o empleados. Se puede dividir en dos modos de actuación: uno técnico y otro cultural. El primero se refiere a las operaciones diarias de la empresa, y el segundo está vinculado a las acciones de la corporación en cuanto a sus relaciones sociales.
- Los escenarios de la identidad, la arquitectura corporativa. Hace mención al espacio físico donde se llevan a cabo las acciones y las relaciones de la empresa. Debe estar diseñado y estructurado en consonancia con la identidad institucional porque forma parte de ella.
- Indicadores objetivos de identidad. Son los datos numéricos y las informaciones empíricas verificables que sirven de referencia de la empresa. Incluye los datos reales que conforman la compañía, tales como: el capital social, número de empleados, domicilio, etc.



c) La comunicación corporativa

Según Scheinsohn (1998), la comunicación, dentro del contexto corporativo, corresponde a las acciones de emisión de mensajes, sean cuales fuere los medios a través de los cuales se emitan, y sin importar si son actos voluntarios o no de transmisión de información.

La comunicación corporativa transmite la identidad de la organización y constituye un acto continuo no opcional; es decir, que la empresa siempre comunica.

Apoyando estas ideas, Chaves (1999), explica que además de que la comunicación institucional no es una actividad opcional, tampoco es específica de ciertas entidades, porque constituye una actividad funcional que no depende de la intencionalidad del sujeto emisor.

En la comunicación institucional, la identidad es el mensaje predominante, que aunque muchas veces no está expuesto de forma explícita, se encuentra inmerso dentro del resto de mensajes que transmite la organización; por lo que puede afirmarse que la identidad institucional es un contenido omnipresente en todas las comunicaciones corporativas y circula a través de todos los canales de difusión propios de la organización.

d) La cultura corporativa

Para Scheinsohn (1998) es la forma de actuar en la compañía. Refleja el patrón de comportamientos y actitudes que se siguen dentro de la organización, siguiendo una dinámica propia que le otorga un significado organizacional indiscutible a la interpretación de las metas y procedimientos que realizan los integrantes de la empresa. La cultura corporativa permite reducir la incertidumbre, pues establece cierta previsibilidad en los modos de actuar en la empresa.



Los temas de la cultura y comunicación corporativa se desarrollarán en los próximos capítulos de este trabajo de grado, con mayor detalle a fin de consolidar la estructura referencial de los puntos más importantes de esta tesis.



2. CULTURA CORPORATIVA

Los conceptos que se expondrán presentan muchas similitudes los unos con otros, pues el concepto de cultura organizacional es uno solo, pero es necesario presentar las variadas visiones y orientaciones que toman algunos autores, aún con sus coincidencias, para presentar al lector un marco referencial lo más explícito posible.

Cabañas (consultado electrónicamente el 13 de diciembre de 2001) presenta una formulación inicial sobre la cultura corporativa, donde expone que esta es “el conjunto de las significaciones compartidas por un grupo o sociedad determinados”. En el caso empresarial “la cultura se refleja en la forma de aprender la realidad vivida y los conocimientos teóricos, pero también se refleja en las actitudes y comportamientos de los individuos en su relación con sus entornos”.

Asimismo, Cabañas (consultado electrónicamente el 13 de diciembre de 2001), explica que la conducta de los miembros está condicionada por tres factores de gran escala: la naturaleza humana, la cultura y la personalidad. Es decir, que son tres elementos individuales que transforman la actitud de cada empleado, y esto se multiplica por la cantidad de integrantes del colectivo empresarial.

Todo esto resulta en una variedad de percepciones y comportamientos que dificultan el consenso y la coherencia del sistema, pero que por el otro lado, generan una multiplicidad de opiniones y referencias por parte del grupo, ante los conflictos.

A partir de estas primeras ideas, Cabañas (consultado electrónicamente el 13 de diciembre de 2001) explica entonces, que la consecución de la cultura es una práctica continua y dinámica, que pretende establecer unos principios de identidad, que se ven afectados por el proceso de olvido normal de los seres humanos, y la generación de



cambios situacionales del entorno organizacional, tales como la rotación de personal, y la introducción de nuevos actores en el ámbito empresarial.

El valor de la cultura sana es una institución competitiva, que promueva los beneficios de los retos en todos los niveles y que aproveche el ánimo conciliador del éxito, para protegerse contra las adversidades externas que pueden atacarla. De esta manera se logra la conformación de un equipo laboral integrado y comprometido con la proactividad de la compañía.

La cultura corporativa es el factor que establece el sentido y dirección de las acciones que realizan los miembros de una organización. Scheinsohn (1998) explica que gracias a ella, los fenómenos organizacionales son entendidos, siguiendo un marco interpretativo, que se apoya en una lógica simbólica común.

A partir de ese marco interpretativo, surge lo que el autor ha denominado temas culturales, los cuales ejercen un gran impacto sobre:

- Las actitudes de los miembros.
- El lenguaje común que se aplica.
- El marco histórico y anecdótico que se utiliza.
- La lógica aplicada.
- La visión de futuro.
- El código de identificación de personajes.

En este contexto, Scheinsohn (1998) define las funciones de la cultura corporativa, como las siguientes:

**a) Función de integración**

La cultura corporativa facilita y promueve el consenso, y orienta a las personas hacia la consecución de la misión corporativa, mediante el alcance de las metas operativas, utilizando los medios establecidos.

Al mismo tiempo, esta función de la cultura corporativa permite definir los criterios de medición de resultados y genera las estrategias más idóneas a implementar. De esta forma, también encamina las distintas experiencias y orientaciones personales de los diversos profesionales que participan en la empresa, así como actúa articulando las personas ante los procesos de cambio organizacional.

La cultura organizacional permite entonces, dar el paso de la mera intención a la realización, convirtiéndose en el pilar del proyecto empresarial.

b) Función de cohesión

La cultura institucional establece el sentido de pertenencia, necesario para asumir el conjunto de valores y actuar en función a ellos. Así, dentro de este conjunto de valores está inmerso el precepto de poder, que debe ser asumido por todos los miembros a través del consenso de resultados; y esto se logra porque la cultura corporativa es el mecanismo autorregulador del poder.

c) Función de implicancia de la persona

La implicancia es el compromiso personal que se genera cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y la persona. Esto surge a raíz de la relación entre los siguientes elementos:

- El sistema de valores de la persona.
- Su percepción del éxito.



- El concepto de sí misma, y con referencia al sistema de valores de la empresa y su cultura corporativa.

Ante esta situación de implicancia, la persona toma conciencia de:

- La aprobación y convicción de los valores y objetivos organizacionales.
- El anhelo de seguir el camino hacia la consecución de la misión de la empresa.
- La motivación de participar en la actividad de la compañía.

Según los autores Deal y Kennedy (cp. Scheinsohn, 1998), la dinámica cultural es producto de la relación que existe entre cuatro componentes básicos presentes en toda cultura corporativa:

a) Las creencias y valores

Las creencias son las ideas o principios que una empresa toma como fundamentos de sus acciones diarias, que guían el proyecto corporativo. Los valores son los estándares que se desean alcanzar o mantener constantemente, y que sirven de base para la implementación de las creencias, por lo que surgen de ellas.

b) Los héroes

Son los personajes que representan las creencias y valores de la organización. Constituyen una fuente de motivación e inspiración, así como un ejemplo de actuación a seguir. Según este modelo, existen dos clases de héroes:

- Héroes natos. Son aquellos que con su visión, entusiasmo, tenacidad y capacidad, fueron creadores de empresas que han sobrevivido en el tiempo (ej. Walt Disney – Disney). Asimismo, pueden considerarse héroes natos los empleados, que sin ser



creadores, han salvado a una empresa del desastre, o han contribuido en forma significativa a su desarrollo o crecimiento.

- Héroes creados. Estos son el resultado de una determinada necesidad organizacional, en la cual se requiera exaltar algún valor.

c) Los ritos y rituales

Son las manifestaciones simbólicas que realizan los empleados, para acentuar las correctas interpretaciones de las creencias, valores y héroes de una empresa. Son los acontecimientos que le agregan expresión a las actividades de la organización.

d) Las redes culturales

Son los canales en los que se ponen de manifiesto las creencias y valores. Al considerar que representa un canal informal, es básico reconocer que es el medio primordial para que los miembros de la institución compartan y realicen los actos comunicativos. Dentro de la red cultural se pueden encontrar diversos personajes, que cumplen distintos roles en la cultura corporativa:

- Narradores. Son aquellos que relatan y explican las historias que acontecen en la cotidianeidad de la corporación, para obtener poder e influencia. No son líderes, pero contribuyen a la creación de la realidad de la compañía, porque mantienen la cohesión y ofrecen una orientación para las acciones, así como revelan las necesidades para el progreso de la empresa. Son personajes respetados, que detallan con imaginación y una aguda percepción, los acontecimientos y sus protagonistas.
- Sacerdotes. Son los protectores de los valores culturales, que siempre están dispuestos a escuchar y solventar cualquier problema de carácter moral. Se puede



afirmar que tienen la mayor responsabilidad dentro de la red cultural, porque se requiere madurez y antigüedad en la empresa, para ser reconocidos por sus compañeros.

Son conocedores de la historia de la corporación, pero no conocen los detalles como los narradores, por lo cual los gerentes hábiles los mantienen cerca para asegurar su 'bendición'.

- **Murmuradores.** Estos personajes poseen poder dentro de la organización, no por su jerarquía o contextura, sino por su cercanía con una figura clave; pues generan una relación simbiótica y son muy leales, a la vez que saben reconocer el fondo de los pensamientos de sus jefes con precisión. Suelen afectar las piezas del juego, al punto de que si alguien desea que se realice alguna acción, se dirige a ellos.

Tienen un sistema de contactos por toda la organización, que les permite mantenerse al tanto de los sucesos dentro de la red. Son temidos por el resto de las personas, porque no desean tener problemas con ellos; y deben mantenerse bajo control, ya que generalmente buscan conseguir metas propias y esto puede ser contraproducente para la compañía.

- **Chismosos.** Comentan todos los acontecimientos de la organización, pero a diferencia de los narradores y los sacerdotes, nadie confía en ellos por su falta de información seria; además no cuentan con el respaldo de ningún ente de poder.

Tienen un papel divertido en la empresa, porque entretienen con sus chismes a las personas, pero a la vez son temidos. Son capaces de ayudar en el papel de conformación de los héroes, por los adornos y exageraciones acerca de sus hazañas, pero igualmente pueden destruirlos.



Tienen una habilidad especial para adentrarse en todos los niveles de la organización, y dentro de la red cultural son los personajes que diseminan más rápidamente la información, por su capacidad de comunicarse con grupos enteros simultáneamente.

- Fuentes–secretarias. Son las personas que pueden describir qué está sucediendo realmente en la corporación. Mantienen a sus jefes informados del acontecer cotidiano, y cuando se encuentran al lado de ejecutivos de alto rango, suelen conocer muchos aspectos clave del negocio, así como posibles trucos y fraudes.
- Espías. Son personajes leales, a veces pagados, que tienen a alguien bien informado sobre el acontecer organizacional, y que pasan desapercibidos. Los gerentes suelen contactarlos para verificar rumores e información que les llega a través de otras fuentes, además de constatar su posición en la red cultural.

Los espías son personas agradables que no hablan mal de nadie, por lo que les caen bien a todos, y son cuidadosos en sus relaciones interpersonales, para mantener los canales informativos abiertos; además de esto no representan un peligro latente porque no ostentan la posibilidad de subir de rango.

- Cofradías. Son asociaciones secretas entre dos o más personas que tienen un propósito en común a realizar. Se puede afirmar que estas conforman subculturas dentro de la cultura, con metas bien identificadas y con la garantía de la repartición equitativa de las ganancias, lo que promueve un sistema de protección mutua.

Entonces, según esta explicación propuesta por Scheinsohn (1998), los canales informales fluyen naturalmente en la compañía y, a pesar de que no son controlables, generan gran impacto en la vida de la organización; por eso se debe estar consciente de su existencia e impacto, para tratar de aprovecharlos, en la medida de lo posible.



La cultura corporativa posee, con respecto a esto, un efecto bidireccional hacia la comunicación corporativa, porque una legitima la otra.

Al imponer los patrones de conducta internos de la organización, la cultura corporativa tiene una influencia directa acerca de la percepción del comportamiento institucional, en el exterior.

Según el artículo de Pizzolante (consultado electrónicamente el 25 de enero de 2002), que hace mención a varios comunicólogos, explica que la cultura organizacional es el producto de la conjunción de varios elementos, a saber:

a) Valores y creencias

Los valores están representados por la serie de creencias que existen en la empresa, y que definen las conductas y los fines a seguir. Establece la confianza, pues esta se construye sobre la sensación de certidumbre que genera el conocer el rumbo que toma el trabajo. El código de conductas sobre el que se apoyan los valores, en vez de confundir, diferencia claramente las actitudes que se deben asumir y las que no.

Los valores son pautas para la vida, fundamentales para el desarrollo y evolución de las cualidades, y es gracias a ellos que se establecen las relaciones con las demás personas, porque se demuestra credibilidad en la forma de actuar.

b) Normas de comportamiento

Resumen la forma de ser, hacer y pensar dentro de la empresa. La historia de estas normas viene dada por los fundadores, quienes con su ejemplo generaron una especie de manual de normas para el recurso humano, desde los inicios. Esta guía, determina las relaciones con los diversos públicos, y las mantiene firmes como parte de su éxito empresarial.

**c) Políticas escritas**

Son las ‘reglas del juego’ que enmarcan la dinámica organizativa y que garantizan la armonía entre los departamentos y entre la empresa y sus públicos; asimismo organizan las propuestas comunicacionales para mantener la coherencia en todos los aspectos.

d) Motivación vertical

Se refiere al ejemplo como el factor más importante para el establecimiento de una cultura corporativa, adaptada a cada empresa. El recurso humano se motiva o desmotiva, dependiendo si conoce el rumbo de las decisiones operativas que tomará la alta gerencia; por ello, el rol activo de liderazgo debe estar estratégicamente planificado en función de la imagen que desea obtener la organización, y debe ser consistente con los planes comunicacionales y de acción, tanto interna como externa.

e) Otros factores sociológicos de la cultura

La cultura además de ser el resultado de la conjunción de variados elementos como el poder, las relaciones, el aprendizaje, el cambio, la motivación, estilos de recompensa, etc., está compuesta por diversos factores sociológicos tales como, los ritos, los estereotipos, comportamiento de los directivos, formación de equipos, etc. Todo esto se traduce en acciones ejemplarizantes que delimitan los temas comunes de los ‘prohibidos’, y establecen los hábitos de lenguaje que se manejan en la corporación.

Pasando a otras definiciones acerca de la cultura corporativa, el Trabajo Especial de Grado de Quintero y Quintero (2001), permite afirmar que si bien es cierto que esta es una especie de pequeña sociedad, donde cada miembro adapta su cultura personal a ella, la empresa está inmersa en una sociedad, y que por tanto, debe tomar en cuenta la influencia que esto provoca en la cultura institucional.



Asimismo, estas autoras señalan que es importante que el modo de hacer las cosas, los estilos, las actividades y las actitudes se amolden perfectamente a la cultura de la empresa, pues esta coherencia es lo que la diferenciará de las demás en el mercado.

La cultura corporativa no está descrita en ningún soporte escrito, a diferencia de la identidad gráfica por ejemplo, pero es bien percibida de forma indirecta a través del contacto personal, las experiencias vividas en la compañía y las comunicaciones recibidas diariamente por medio de diferentes soportes o canales.

En referencia a este punto, Römer (1994) expone una definición de la cultura empresarial como la combinación y consolidación del estilo de gerencia y liderazgo, las normas, procedimientos y demás características generales de los miembros de una corporación, con los valores, comportamientos y creencias que se comparten en la cotidianidad empresarial.

Todo esto explica que una cultura corporativa global es aquella en donde todos los niveles y departamentos de la organización se expresan y actúan siguiendo unos lineamientos, definidos a través de los valores de la empresa; los cuales determinarán las ventajas competitivas de una organización frente a otra.

Adicionalmente a esto, pueden surgir nuevos valores de la interacción diaria entre los empleados, que con el paso del tiempo pueden convertirse en hábitos que resguardar como parte de la cultura. Esto no es posible de evidenciar a través de documentos escritos, porque son manifestaciones espontáneas, que le otorgan finalmente distinción y autenticidad a la institución.



3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación humana en general es definida como la “Fuente común de la cual se toman ideas, fortalece el sentimiento de pertenencia a una misma comunidad mediante el intercambio de mensajes. Traduce el pensamiento en acto y refleja todas las emociones y todas las necesidades...” (O’Sullivan, 1996, p. 15)

A partir de este concepto, se puede asignar a la comunicación, ciertas funciones dentro de todo sistema social:

- Información.
- Socialización.
- Motivación.
- Debate y diálogo.
- Educación.
- Promoción cultural.
- Esparcimiento.
- Integración.

La comunicación ha pasado a ser, a lo largo del tiempo, una necesidad vital para los organismos colectivos y las comunidades, y la información se ha convertido en un elemento fundamental para la planificación.

La comunicación, expuesta por Scheinsohn (1998) en su forma más simple, es el proceso que resulta a partir de la transmisión de información de una o más personas a una o varias otras. Partiendo de este punto, se explica porqué la comunicación más eficiente es aquella orientada hacia las personas más que hacia las palabras, debido a que cada cual dará su propio valor a las emisiones que recibe, más allá de su verdadero significado.



Revisando el fenómeno comunicacional desde su concepción social, Chaves (1999) comenta que al igual que en toda intervención sobre lo social, en donde se evidencian relaciones de poder, el ejercicio de la comunicación en tanto influencia de sus agentes, está regido por dos corrientes recíprocas de poder: el poder del emisor de consignar un mensaje definido y el poder del receptor para asimilarlo de acuerdo a sus intereses.

Toda comunicación comprende un efecto modelador, basándose en su eficacia persuasiva y en los procesos no conscientes del receptor.

La comunicación institucional entonces, definida por Chaves (1999), se entiende como la serie de acciones y medios utilizados para transmitir, de forma directa o indirecta, los mensajes de identificación de la empresa, con el objeto de crear una imagen en su entorno.

Para construir el modelo comunicacional que se seguirá en una organización, el primer paso es establecer los contenidos propios que representarán y validarán su identidad. La empresa deberá establecer el criterio semántico y las formas de difusión que mejor se adapten a su línea retórica, siguiendo el discurso de identidad.

Chaves (1999) explica que por sobre los distintos mensajes, existen unas fórmulas generales que enmarcan la comunicación corporativa, entre las que se encuentran:

- El lenguaje institucional general. Se refiere a los elementos diferenciados y comunes de los sublenguajes de los diversos niveles de identificación.
- Los canales y líneas de comunicación dominantes. Son los factores que marcarán la pauta del proceso.



- Los mensajes clave. Son los discursos regulares que emite la organización y que funcionan como ejes de la identificación comunicacional (eslóganes, lemas, etc.).

Otra concepción de la comunicación corporativa, es la que explica Scheinsohn (1998), que dice que se encarga de la gestión de los diferentes mensajes emitidos por una organización. Esto incluye el total del conjunto de emisiones voluntarias o no, que se manifiestan en los actos comunicativos, independientemente de su contenido.

En este contexto, el autor describe cinco áreas de gestión de la comunicación corporativa, a saber:

a) La comunicación de diseño

Contempla el ordenamiento de los elementos de identificación físico - visual, tales como los signos visuales y los símbolos, para facilitar el reconocimiento y recordación de la empresa ante los públicos. El principal objetivo de esta área es desarrollar la coherencia expresiva entre los elementos gráficos, para procurar el apego a la identidad corporativa definida.

Los principios por los que se rige la comunicación de diseño, usualmente se organizan en un documento, que expone las normas de identificación visual y física, que conforman un manual de uso público.

b) La comunicación de marketing

Esta área está enfocada hacia el consumidor, y los mensajes que enuncia giran en torno al producto o servicio que ofrece la empresa. También, dependiendo del caso, las marcas son los conceptos a desarrollar.



Entre algunas de las problemáticas que abarca la comunicación de marketing, se encuentran: la publicidad de producto o marca, la promoción, el merchandising, la distribución, el sponsoring, los servicios y atención del cliente, la política de marcas, etc.

c) Las relaciones institucionales y con la comunidad

La empresa no es un factor ausente de la vida comunitaria en donde se desenvuelve, debido a que las sociedades son cada vez más participativas y dinámicas, en cuanto a las propuestas institucionales que están al alcance de los ciudadanos; además del auge y diversificación de los canales de información y expresión.

Todo esto genera un compromiso social de la empresa en distintos ámbitos, a partir de lo cual ha desarrollado unas herramientas operativas, en función de atender las relaciones con su ambiente. Algunas de estas son:

- Mecenazgo. Es el soporte económico o material que otorga la empresa para una obra o grupo de personas que realizan alguna actividad de interés social. Se dirige a la valoración social de la compañía.
- Patronazgo. Es la labor de apoyo moral a una causa. No incluye el aporte material.
- Balance social. Es el documento que expone dos objetivos empresariales, el económico y el social.

La empresa destina partidas especiales de fondos económicos, para cubrir las acciones del área de Relaciones Institucionales y con la Comunidad.



d) Relaciones con el periodismo

Esta área se encarga de procurar las relaciones de confianza entre la empresa y el periodismo. Es un tipo de comunicación fundamental para el desenvolvimiento de la empresa, que generalmente es entendido como el único tipo de mensajes que requieren atención constante por parte de especialistas; aunque en realidad, las relaciones con el periodismo son una actividad comunicacional más, dentro del espectro de la comunicación corporativa.

e) Comunicación interna

Esta área se encarga de promover el proyecto corporativo en el interior de la empresa, buscando conseguir la adhesión de los empleados a sus propósitos, logrando el consenso hacia las metas fijadas y promoviendo los estándares de comportamiento necesarios para el logro del plan. La idea es generar el compromiso de todos los miembros para garantizar la eficacia.

La comunicación interna cuenta con dos instrumentos básicos para la investigación del clima organizacional:

- Barómetro de clima interno. Es un método de encuestas, realizadas al personal acerca de temas clave dentro de la estructura organizacional.
- Auditoría de comunicación interna. Está compuesta por una serie de técnicas que buscan evaluar las acciones y los resultados de la dinámica de la comunicación interna.

Dentro de la comunicación interna se pueden distinguir cuatro niveles:



- Nivel intrapersonal. Es el nivel básico de la comunicación, pues es la que se lleva a cabo en forma personal con el propio individuo.
- Nivel interpersonal. Es el siguiente nivel y es la comunicación que se da entre dos personas. Se basa en la comunicación intrapersonal porque su eficiencia depende del éxito de la autocomunicación.
- Nivel de pequeños grupos. Esta comunicación ocurre entre grupos de pocas personas (tres o más).
- Nivel multigrupos. Es la comunicación que se lleva a cabo dentro de un sistema social, conformado por asociaciones más pequeñas. Este es el caso de una empresa.

En el proceso de la comunicación interna se evidencian dos tipos de canales, mediante los cuales se da la transmisión de la información:

- Canales de comunicación formales. Son las estructuras intangibles que se dan siguiendo la base de la formación organizacional preestablecida. Generalmente no compensan todas las necesidades de información de los empleados.

Dada la naturaleza de los canales formales de comunicación, la comunicación interna puede seguir diversas trayectorias:

- ▶ La comunicación interna de trayectoria descendente: se basa en asegurar el entendimiento de los principios y objetivos corporativos, fortaleciendo las responsabilidades sobre la base de la estructura jerárquica y construyendo la identidad para otorgar credibilidad en el proceso. Lo más importante es el contenido y la veracidad de los mensajes.



▶ Comunicación interna de trayectoria ascendente: está dirigida a facilitar el diálogo organizacional, a través del reconocimiento de la jerarquía, de aprovechamiento de las ideas que surgen de la reflexión y el análisis, y la búsqueda del consenso.

▶ Comunicación interna de trayectoria horizontal: el objetivo principal es promover el acercamiento y favorecer el intercambio de información entre los empleados de diferentes departamentos y entre las personas de uno mismo. Todo esto permite desarrollar la participación grupal en el proyecto corporativo, fomentando la cohesión y dinamizando los procesos de gestión y producción. Las acciones más eficaces en esta trayectoria son las que están orientadas a estimular la interacción y descubrimiento de habilidades, sobre la base de jornadas de capacitación.

▶ Comunicación interna de trayectoria diagonal: es el tipo de comunicación interna que promueve el lenguaje común y las acciones específicas ceñidas a los principios corporativos. La idea es aumentar el rendimiento empresarial, articular los procesos de cambio, y elevar el espíritu de trabajo en equipo, etc. Esta trayectoria debe ser implementada sólo ante el reconocimiento de los valores de las personas y grupos, pues el enfoque que posee está dirigido hacia los conceptos de equipos, círculos de calidad, entre otros.

- Canales de comunicación informales. Son aquellos que surgen de la interacción entre los miembros de la empresa, y que no están planificados, por lo que pueden adoptar diferentes formas fuera de la estructura organizacional establecida. Suelen completar el grado de satisfacción dentro del sistema de transmisión de información formal.

Los canales de comunicación informales, al salirse de la estructura organizativa, fluyen de manera natural e inesperada, por lo que poseen un impacto poco controlado sobre las actitudes de las personas dentro de la institución. Se da paso a una red cultural



que está compuesta por diversos tipos de personajes que le otorgan movilidad a la estructura comunicacional informativa.

Como resultado de todos los conceptos expuestos, se puede afirmar que “la buena comunicación comienza por casa” (Scheinson, 1998, p. 164), y que además afecta todas las áreas de la organización de forma continua; por lo tanto debe hacerse una gestión comunicacional adecuada que permita asegurar el máximo control de su impacto en los procesos externas e internas de la organización.

Dentro del proceso de comunicación debe considerarse que, dependiendo de la motivación y las características del público, este le otorgará un sentido al mensaje que recibe de la organización. Por esto Scheinson (1998) dice que la audiencia debe considerarse un elemento creativo en el proceso de la comunicación, pues interpreta el mensaje de acuerdo a una variedad de factores que le rodean y que conforman un marco referencial, a través del cual percibe las informaciones.

Para completar estas definiciones, Weil (1992) hace un análisis acerca de las contribuciones de la comunicación al proceso de gestión organizacional. Estas contribuciones son siete y pueden explicarse como sigue:

- La comunicación propone una presentación unitaria de la empresa. Esta visión ofrece una concepción de la empresa como un cuerpo unido que está integrado, casi de forma natural; lo que le permite, además de asumir su realidad, anteponerse a su competencia en el mismo campo de acción, siendo superior en especificidad.
- La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa. La empresa se transforma en terreno familiar para todos sus miembros y esto da paso a la integración, que se basa en tomar en consideración la capacidad laboral y la personalidad de cada empleado. La idea que define esta concepción es la de un



grupo comunitario unido, donde todos asumen que están participando en el mismo bando.

- La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria. La comunicación promueve la idea de complementación de opiniones ante el debate organizacional cotidiano, y no se apoya en la división de los intereses. Presenta una especie de carácter ideológico, que superpone la noción de lo común ante el conflicto y los obstáculos.
- La comunicación permite la fluidez y circulación de las estrategias empresariales escogidas, y evita que se dispersen las energías. Las palabras clave que la definen son enlazar, común, reconciliar, fluidez, transmitir, compartir. Busca generar el consenso de los empleados, basándose en la homogeneidad que se desprende de los objetivos corporativos.
- La comunicación crea un lenguaje común. Identifica situaciones similares en la vida de la empresa y las nombra, proponiendo escenarios - solución, que generan no sólo unidad, sino estándares clave de comportamiento. La unidad de lenguaje no se refiere sólo al hecho de compartir una lengua, sino que incluye las costumbres, rituales, procedimientos de trabajo, normas, etc., que enmarcan el carácter de la empresa y establecen la identidad. El lenguaje es el lema corporativo.
- La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador. La empresa posee un posicionamiento, y este se formula gracias a la comunicación, remarcando la noción de unidad y la especificidad de grupo. Toda la corporación y sus mensajes se apoyan en el concepto federal: el todo vale más que la suma de sus partes.



- La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa. La comunicación acaba con la inercia y facilita la flexibilidad, modificando la cultura, pero siempre apoyándose en su núcleo, el espíritu que identifica sus hábitos y que contribuye a la labor de gestión.

La comunicación prepara, transmite y causa adhesiones en torno a una decisión, porque cada persona entiende el proyecto a su manera y puede ser que al final se causen decepciones; por lo cual se debe informar acerca de la justificación de una decisión, sobre la base de las prioridades empresariales y el presupuesto.

Los efectos del crecimiento externo atentan contra la cultura institucional, que es preservada por la comunicación, porque transmite la noción de unidad comprometida con un proyecto, estimulando el sentido de pertenencia y las referencias compartidas, apoyados en los signos propios de la empresa. La comunicación efectiva es el único remedio para superar la debilidad de la cultura, que puede presentarse en diversas situaciones de la vida de la corporación.

Asimismo, ante las posibles disputas por cuestiones menos ideológicas como la remuneración del empleo, la comunicación promoverá el reconocimiento de las labores, otorgando valor a las competencias distintivas, intentando resarcir la noción de empleos precarios.

- La comunicación es una palanca de cambio. El futuro de la empresa debe estar trazado sobre la base de la comunicación para que pueda ser factible, pues esto garantiza que se tenga una perspectiva clara que permita sintonizar los comportamientos y las acciones con el proyecto. Es decir, que la identidad puede ser proyectada fielmente, siguiendo los cambios anticipados del mercado y los clientes.



Todo esto es óptimo, siempre y cuando la comunicación vigile el desnivel entre la realidad funcional de la empresa y su proyecto a largo plazo, porque sino el efecto de palanca puede ser contraproducente.

3.1. MENSAJES

Pizzolante (1993) expone que una definición de mensaje es toda aquella información, racional o emocional, que se transmite incorporando los cinco sentidos de los participantes del intercambio comunicacional.

Los mensajes no siempre son expresados verbalmente, porque los gestos, las miradas, los olores, los movimientos, etc. comunican igualmente; estos son emitidos de forma consciente o inconsciente y se perciben de la misma manera.

Ante esta perspectiva, Pizzolante (1993) ofrece una primera clasificación de los mensajes:

a) Mensajes formales voluntarios

Son los mensajes explícitamente definidos y emitidos conscientemente por la empresa, para lograr un objetivo determinado.

b) Mensajes formales involuntarios

Son los mensajes emitidos constantemente por la empresa de forma inconsciente, que surgen de las acciones que realiza.

**c) Mensajes informales voluntarios**

Son los mensajes conscientemente emitidos por la empresa para conseguir alcanzar un objetivo específico, pero que no son reconocidos como enviados directamente por la misma.

d) Mensajes informales involuntarios

Son aquellos mensajes que se dan diariamente por el contacto directo e informal con los miembros de la empresa y no persiguen un objetivo específico. Suelen manifestarse en forma de ruidos o rumores no gestionados por la compañía.

Según McLuhan (1969), reconocido teórico de la comunicación, propuso una aseveración que define un hecho: “el medio es el mensaje”, pues las características del medio por el cual se transmite el mensaje, pueden influir mucho en él.

Como lo afirman muchos expertos en comunicaciones, un componente fundamental en el proceso de la comunicación es el mensaje, y según Scheinsohn (1998), existe una clasificación de los mensajes corporativos en diferentes tipos, que se presenta más completa que la anterior:

a) Mensajes intencionales

Son aquellas transmisiones de información que están realizadas bajo la supervisión de la empresa, codificándolos según el efecto que desea producir en la audiencia, a la cual van dirigidos.



b) Mensajes no intencionales

Son las informaciones que se generan y transmiten involuntariamente en la organización, por lo cual esta no posee control sobre la situación comunicacional como tal. Generalmente las empresas no se percatan de la difusión de este tipo de mensajes, por eso es necesario mantener un proceso de verificación constante en el entorno, con la finalidad de atender y corregir posibles desviaciones que surjan de esta comunicación.

Estos dos tipos de mensajes se subdividen a su vez en:

a) Mensajes explícitos

Son los mensajes en los que predomina lo claramente manifiesto y se asocian con los conceptos de información, análisis y conocimiento. Algunos ejemplos clásicos de este tipo de mensajes son: notas de prensa, manual de procedimientos, balances, manuales de producto, etc.

b) Mensajes implícitos

Son los mensajes que expresan significados difusos y poco claros, debido a que se asocian con lo tácito, lo connotativo, la subjetividad y la emoción. Se generan a partir de acciones concretas que influyen en el ambiente, y los públicos dan una lectura de la situación.

La primera impresión hace pensar que los mensajes intencionales son explícitos, y que los no intencionales son implícitos. Desde la óptica del ideal comunicacional, debería darse esta relación, pero como lo explica Scheinsohn (1998), no siempre los mensajes que la empresa construye intencionalmente y transmite, son comprendidos fielmente por la audiencia.



De igual modo, se da la situación inversa, según la cual la empresa genera y difunde ciertos mensajes explícitos pero con la intención de que los públicos interpreten de forma subjetiva, otra intención; este suele ser un proceso comunicativo muy arriesgado para la empresa, porque no puede garantizar la correcta segunda lectura del mensaje por parte del público.

Aparte de esta clasificación de los mensajes, Scheinsohn (1998) propone otra adicional, que es totalmente independiente de la anterior que se presenta de la siguiente manera:

a) Mensajes residuales

Son los mensajes que superan la barrera del tiempo presente, y que se mantienen en la mente de los públicos, porque fueron producto de un hecho memorable que quedó en el marco de la historia de la sociedad en la que opera la empresa. Pueden tener una orientación positiva hacia la empresa, porque realizó una acción considerada como buena; o pueden ser de influjo negativo, a los que se denomina parásitos residuales de la comunicación.

b) Mensajes exteriores

Son aquellos mensajes que provienen de fuentes ajenas a la empresa, con las que interactúa. Es decir, son informaciones referentes a la empresa, pero que son promulgadas por un agente externo a ella, y que causan un fuerte impacto en la percepción de los públicos, porque llaman su atención. Suelen ser impredecibles y están representados por opiniones, rumores, informaciones, sucesos, etc.



3.2. PÚBLICOS

En el proceso de comunicación es indispensable conocer quiénes son los públicos, y qué clasificación se puede hacer de ellos, según la conveniencia de la estructura corporativa.

Según el Trabajo Especial de Grado de Quintero y Quintero (2001), el hecho de definir los públicos y conocer qué información poseen o no de la empresa, así como las consideraciones positivas o negativas que tiene de ella, es fundamental porque permite modificar la comunicación con relación a estas necesidades.

Siguiendo estas definiciones, el público debe ser muy bien observado y analizado para llegar a entender sus gustos, características, requerimientos, etc.; por lo que deben revisarse todos los posibles factores del entorno que afectan los comportamientos y formas de pensar de la audiencia. Todo esto permite establecer una correcta combinación entre el tipo de vida de los públicos y los beneficios de los medios, para tratar de garantizar (por lo menos en cierta medida) la facilidad de percepción de las informaciones corporativas emitidas.

El público es “un agrupamiento imaginario de personas llevado a cabo por la empresa” (Scheinsohn, 1998, p. 174) con la finalidad de comprender la dinámica propia de estos grupos, así como los intereses que los mueven y según los cuales actúan; para finalmente procurar entender el grado de complejidad de las relaciones que mantiene con este.

Es indispensable, desde esta perspectiva, reconocer las características particulares de cada grupo, para poder realizar la correcta diferenciación que existe inmersa en el “gran público” (Scheinsohn, 1998, p. 172-173), que está compuesto por varios públicos y debe ser segmentado, para facilitar el intercambio de informaciones,



según los diversos intereses que tiene cada uno y que le permiten relacionarse con la empresa.

Justamente basándose en estos intereses determinados, es que los públicos establecen sus expectativas hacia la empresa; al igual que la empresa estructura sus expectativas hacia ellos, siguiendo sus propios intereses corporativos. Partiendo de este punto, hay que considerar que estos intereses son de variada naturaleza, y que no deben ser tomados en cuenta aquellos de exclusiva naturaleza material. Todo esto determina la calidad de la relación entre el público y la empresa.

Los intereses fijan las posiciones ante las diversas situaciones, y ante la posibilidad de vínculos conflictivos, se deben conciliar los intereses antes que las posiciones, porque estas amparan o reflejan los primeros.

Como ya se ha mencionado, el público está dividido según sus rasgos más o menos homogéneos, por lo que la empresa debe poder notar estas diferencias entre los grupos y hacer una segmentación de ellos, y construir un “mapa de públicos” (Scheinsohn, 1998, p. 181).

El mapa de públicos, no establece un estándar único, sino que enuncia los distintos grupos que hay, permitiendo describirlos y estableciendo patrones que permitan analizar, planificar y gestionar estrategias y tácticas para cada uno. De esta manera se establecen tipologías descriptivas, que se estructuran, no sólo tomando en cuenta a los públicos, sino también en cuanto a las características, necesidades e intereses de la organización.

Scheinsohn (1998) explica que para organizar adecuadamente el mapa de públicos se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La estrategia global de la comunicación corporativa.
- Los elementos relevantes de la estrategia comunicacional.



- Los intereses que vinculan al público con al empresa.
- La descripción de cada público.



4. MODELO DE AUDITORÍA

4.1. MODELO DE AUDITORÍA CULTURAL DE MAURICE THÉVENET

Para Thévenet (1992), el estudio de la cultura corporativa propia de una organización permite encontrar soluciones a los problemas, que han sido probadas exitosamente en el pasado; o por el contrario abre paso a la búsqueda de nuevas soluciones, porque las anteriores no han resultado efectivas.

La cultura corporativa además sirve para describir y explicar las organizaciones, en el sentido de que permite establecer un patrón intelectual (paradigma) acerca de las condiciones de la estructura y la dirección empresarial.

Asimismo, el éxito de la cultura empresarial se debe a que pone de manifiesto otros rasgos fundamentales de la institución, que surgen del proceso de desarrollo empresarial a través del tiempo, generando el aprendizaje de formas de actuación y satisfacción de problemas.

Sobre la base de todos estos conceptos, Thévenet (1992) propone un método de auditoría de la cultura organizacional, que se lleva a cabo en dos niveles de análisis: el primero trata de ubicar los símbolos que identifican los rasgos culturales, lo que se refiere a la investigación y la adaptación ante las diversas situaciones empresariales. El segundo sirve para despejar los rasgos culturales propios de la empresa, a partir de ese conjunto de símbolos.

Entonces, este proceso de análisis se realiza mediante tres fases, que dan evidencia de la cultura de una empresa:



- Primera fase. Se refiere al nivel de las manifestaciones o símbolos básicos, que revelan la cultura; y cómo estos se ponen de manifiesto.
- Segunda fase. Es el primer análisis de los materiales básicos o reagrupamiento, para tratar de localizar similitudes entre ellos.
- Tercera fase. Esta etapa corresponde al segundo nivel de análisis, y se trata de la determinación de las características de la cultura, que surgen de los símbolos. Las hipótesis construidas en la fase anterior se revisan respecto a su funcionalidad en el tiempo, dentro de las situaciones que se han dado en la empresa y con relación a su entorno.

De acuerdo con el autor, la recolección de los elementos base y la formación de hipótesis acerca de los rasgos culturales, hace que la visión de la empresa y su proceso operativo se desarrollen. De esta manera en el método de auditoría cultural que propone, los materiales básicos son:

a) Los fundadores

Representa una fuente de información abundante, porque es la figura que desde el inicio, transmitió una serie de mensajes, no necesariamente elaborados y conscientes, que darían forma al futuro desarrollo y funcionamiento de la organización. Estos mensajes se pueden clasificar en cuatro tipos: las creencias, los comportamientos, las tecnologías, y los sentimientos.

Hay tres tipos de información que se pueden estudiar en torno a los fundadores:



- El origen social. El origen personal del fundador, su carrera profesional, sus experiencias vividas, y en general su entorno, definen el desenvolvimiento que lo ha llevado hasta allí.
- Reto. Se fundamenta en la decisión importante que marcó el inicio de su aventura real.
- Principios base. Los principios básicos de la conducta empresarial, son generalmente consecuencia de las experiencias del fundador.

b) La historia

La referencia histórica de la organización es un campo de diagnóstico muy importante que enmarca tres grandes áreas de estudio: la evolución de las estructuras corporativas, la constitución de casos de gestión de la empresa para conocer el proceso de decisión, y las políticas de personal.

La historia es la herencia que posee una compañía, y es donde están legitimados el conjunto de comportamientos y prácticas institucionales. La división del organigrama histórico es el siguiente:

- Los hombres. Los primeros hombres que crearon la compañía, considerados líderes, tienen una gran influencia sobre el grupo que se conforma a su alrededor.
- Las estructuras. Son fundamentales porque la apreciación funcional de la institución se traduce en el diseño de una estructura, pudiendo ser matricial o multidivisional. Además de esto las evoluciones de las estructuras o reestructuraciones son producto de acontecimientos o situaciones aleccionadoras en la corporación.



- Las fechas importantes. Son los momentos clave en la memoria de una empresa que conllevaron la realización de acciones específicas. Estas fechas importantes deben ser reconocidas por el total de los miembros de la empresa.
- El entorno. Se refiere a las presiones externas que han ejercido impacto en la empresa y su funcionamiento.

c) **El oficio**

Se explica “como el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo” (Thévenet, 1992, p. 70). Es necesario tomar como referencia la fórmula del éxito del líder dentro del sector de la empresa, pues esto revela las características fundamentales del oficio. Asimismo es definitorio conocer el contenido del oficio; es decir, el saber cómo hacer las cosas en esa actividad específica.

El oficio representa el patrimonio adquirido por una compañía, que responde a su necesidad básica de existencia o forma de ser, así como a la realización de su objetivo primordial. Este determina puntos de comparación y pautas para la explicación de las decisiones empresariales.

La lista de informaciones que deben recogerse en torno al oficio está determinada por los siguientes elementos:

- El oficio tal como se percibe. Es la imagen que se tiene de lo que la empresa comunica acerca de su oficio.
- El oficio aparente. Se refiere a las relaciones sociales y capacitaciones que determina la estructura profesional. Es la puesta en práctica del oficio en forma de decisiones operativas.



- El oficio ligado a la actividad. Es la acción original que dio paso a la formación del oficio, más allá del producto o servicio en particular.
- El oficio ligado a los conocimientos. Para realizar la actividad principal de la empresa, esta debe organizarse en áreas funcionales.
- El oficio ligado a las formas de actuación. Son las diferencias que se dan a partir de conflictos comunes entre las empresas, y que forman la reputación del oficio. Determina el aspecto institucional: de investigación o fabricación (comercial / de producción).

d) Los valores

Los valores están inmersos en la cultura, como un sistema que define lo que está bien dentro de la organización. Conforman una serie de principios inmateriales de carácter general, que tiene una gran carga moral.

Son los patrones o criterios por los cuales se juzgan las actividades de todos los miembros, teniendo como norte una definición propia de éxito. El modelo de auditoría de Thévenet (1992) los subdivide en:

- Valores expresados. Son sólo unos pocos y generalmente están incluidos en las declaraciones fundacionales, en documentos creados para eso.
- Valores aparentes. Son aquellos que no se declaran explícitamente, pero que se manifiestan a través de hechos o decisiones repetidas.
- Valores operativos. Son los principios que se justifican en las labores diarias de la empresa.



- Actitudes. Son las acciones que descubren el sistema de valores por el cual se rige la corporación. Estos valores escenifican la visión que se tiene del ambiente: los competidores, el mercado, la burocracia, el funcionamiento de la economía.

e) Los signos y símbolos

Son las manías o formas de conducta propias de una organización, que resultan incomprensibles para cualquier otra.

La importancia fundamental de los signos y símbolos radica en que son visibles; es decir, que son la parte que sale a la superficie de los valores y principios de funcionamiento de una compañía.

- Los signos. Los signos son el conjunto de medios que comunican el sentido de la empresa, a sí misma y a su exterior. A pesar de que no necesariamente son comunicantes conscientes, siempre lo hacen. El modelo de auditoría propone estudiar los siguientes datos:
 - ▶ Signos externos: son los elementos que la empresa comunica al exterior, y que deben ser conscientes. Respuesta telefónica, recepción, comunicación externa, estilo del personal que tiene contacto con el público.
 - ▶ Comportamientos: constituyen el aspecto superficial más evidente de la cultura corporativa. Vocabulario, vestimenta, nivel de consumo de los ejecutivos, relaciones internas, restaurante o cafetería.
 - ▶ Espacio: circulación en los locales, arquitectura, acondicionamiento de los lugares, colores.



▶ Gestión del tiempo: es la forma de demostrar la organización de la actividad empresarial respecto de los ejecutivos y empleados en general. Son indicadores que mantienen cierto equilibrio: tiempo individual y colectivo, horarios, tiempo disponible y privado.

- Símbolos. Paralelamente, los símbolos esquematizan ese sentido, siendo actos, gestos o comportamientos cargados de significados importantes para la empresa. La auditoría propone estudiar los siguientes símbolos:

▶ Ritos: juegos y fiestas, actividades del comité de empresa, información al personal, promociones o sistemas de recompensas, toma de responsabilidades y anuncio de cambios.

▶ Historias: de los directivos, y sobre asuntos trascendentes de la empresa.

▶ Logotipos.



5. ESTRUCTURA DE MOTOROLA

5.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE MOTOROLA, INC.

La historia de Motorola se encuentra reflejada en varios documentos corporativos que se encuentran dispersos en el universo de la intranet y los materiales escritos, por lo cual, para realizar una síntesis funcional que ofreciera una visión general al lector, se buscaron los trabajos más destacados de los últimos tiempos en cuanto los antecedentes y la estructura de Motorola, que se resumen a continuación.

Los hermanos Galvin se criaron en Hardvard, una pequeña comunidad agrícola al norte de Illinois. Paul Galvin estudió en la Universidad de Illinois durante la Primera Guerra Mundial; después de desempeñar varios empleos, dedicó su talento a la incipiente industria de la radio, que ya mostraba un crecimiento acelerado.

En 1928, Paul y su hermano Joseph, compraron una compañía de almacenamiento de baterías que estaba en quiebra en Chicago y fundaron *Galvin Manufacturing Corporation*. Los activos iniciales de la sociedad estaban formados por \$565 en efectivo y \$750 en herramientas, planos y diseño para un supresor de batería. El primer producto fue el ‘eliminador de batería’, un componente que permitía que un radio de uso doméstico operara con la corriente eléctrica de la casa.

La historia de Motorola, acerca de cómo los hermanos Galvin transformaron una compañía de supresores de batería en una compañía líder mundial en comunicaciones electrónicas constituye una inspiración y refleja algunas de las creencias fundamentales de la organización, sus empleados y sus fundadores.

Desde el principio, los hermanos Galvin reconocieron la naturaleza de la industria de las comunicaciones electrónicas, como algo en movimiento permanente. En



1930 *Galvin Manufacturing Corporation* presentó el primer radio para automóviles, práctico y accesible.

Paul Galvin creó el nombre de Motorola como la marca registrada para representar a los nuevos radios para autos, uniendo los conceptos de movimiento y radio. La participación de Motorola en el campo de los radios para autos creció de forma rápida y hacia 1936, colocó a la compañía en una posición líder en el mercado.

Al haber logrado éxito en las industrias del radio de uso doméstico y de automóviles, y ganancias netas por ventas de más de \$9 millones, los Galvin buscaron nuevos horizontes. Contrataron a Daniel Noble, un pionero en la radiocomunicación de FM y en la tecnología del semiconductor, como director de investigación, y establecieron la División de Comunicaciones.

Con el advenimiento del estallido de la Segunda Guerra Mundial, en 1940, *Galvin Manufacturing Corporation* desarrolló el primer radio AM bidireccional de mano para los cuerpos de señales del ejército norteamericano, que se convirtió en el símbolo de la Segunda Guerra Mundial.

La participación de Joe Galvin en la evolución de la empresa terminó de manera prematura con su muerte en 1944.

Al finalizar la guerra, la industria de la radio había llegado a entender el valor comercial de aplicar las tecnologías avanzadas de radar a los productos para el consumidor y para la industria.

Estos factores acabaron por transformar al negocio de la radio en la industria de tecnología. En 1945, la compañía siguió con la fabricación de productos electrónicos para el consumidor, e introdujo una línea de radios para autos y uso doméstico.



Luego en 1947, debido a un amplio reconocimiento de la marca registrada, *Galvin Manufacturing Corporation* cambió su nombre a Motorola, Inc. Al año siguiente, en 1948, Motorola ingresó en el negocio de la televisión y se colocó en el cuarto lugar de ese sector.

A finales de la década de los 40, una campaña agresiva y una reputación de equipo confiable hicieron que Motorola obtuviera una posición clave en la industria de los bidireccionales. En esta época, la empresa se concentra en la industria de los televisores e inaugura un laboratorio de investigación para la electrónica de estado sólido en Phoenix, Arizona.

En 1956, Motorola fabricó un radio de auto completamente a transistores que se consideró el más confiable de la industria. Ese mismo año, presentó al mercado un nuevo dispositivo de comunicación, un pequeño receptor de radio llamado buscapersonas, que transmitía un mensaje de radio de manera selectiva, a una determinada persona que llevaba este dispositivo. Los hospitales fueron uno de los primeros en usarlos.

Al fallecer Paul Galvin en 1959, Motorola era líder en el campo de las comunicaciones militares, aeroespaciales y comerciales; había construido su primera fábrica de semiconductores y crecía como una potencia mundial, en el campo de la electrónica para el consumidor. En esa época, el *Explorer I* marcó su entrada al programa espacial de los Estados Unidos.

Durante los años 60, bajo el liderazgo de Robert W. Galvin (hijo y sucesor de Paul Galvin) Motorola expande su presencia internacional con plantas en México, Reino Unido, Japón, Canadá, Francia, Suiza, Hong Kong, Korea e Israel.

En su vuelo a Venus, *Mariner II* llevó un transpondedor de Motorola que permitió la conexión de radio a 54 millones de millas. En 1964 se reprodujeron



imágenes de Marte en la Tierra mediante un equipo similar que se encontraba a bordo del *Mariner IV*.

En el año 1964, en una sociedad de participación con *National Video*, Motorola también desarrolló el primer tubo rectangular para la televisión a color. Rápidamente el tubo se transformó en la norma para la industria. Hacia 1967 se introduce la línea de televisores Quasar a color, la primera TV transistorizada en color de América.

A medida que el costo de los semiconductores seguía disminuyendo, aumentaba su aplicación en todo tipo de tecnología, por eso a mediados de los 60, Motorola respondió con una línea completa de transistores de plástico encapsulados de bajo costo. Más tarde toda la industria de semiconductores los adoptaría.

A mediados de los años 70, la empresa vende la división de televisores a color y se concentra en los mercados de alta tecnología en el campo comercial, industrial y gubernamental. En esta década, la empresa a favor del crecimiento y la convergencia de la tecnología de computadoras y comunicaciones adquirió fábricas en estas industrias.

En 1979, la corporación analizó críticamente sus productos y operaciones durante una reunión de funcionarios de la sociedad. La compañía estaba creciendo pero el mundo lo estaba haciendo de una forma más competitiva. La calidad y la total satisfacción del cliente fueron identificadas como los elementos clave para sobrevivir. La gerencia se convenció de que debían generar niveles más altos de calidad y expectativas en todas las áreas de la organización. Todo esto resultó en la reducción de tiempos de ciclo y en la renovación de la reputación de Motorola en la industria de semiconductores y comunicaciones.

La gerencia de Motorola comenzó a instituir una de las primeras iniciativas de calidad en los Estados Unidos al establecer objetivos que en su tiempo parecían inalcanzables: lograr estar diez veces mejor en cinco años.



En 1983, luego de quince años de investigaciones y costosas inversiones, Motorola ingresó el primer sistema celular, DynaTAC. En poco tiempo la compañía se habría convertido en el principal proveedor de equipos celulares en el mundo.

En 1987, se anunció un nuevo objetivo de calidad a todos los empleados, mejorar la calidad de los productos y servicios, hasta obtener cero defectos en todo lo que hacemos, lo que dentro de sus estándares de calidad, se denomina *Six Sigma* (Seis Sigma).

En 1988, Motorola ganó el primer premio nacional de calidad *Malcolm Baldrige National Quality Award*, otorgado por el Congreso, en reconocimiento a su gestión global de los procedimientos de calidad en los Estados Unidos.

En 1988, también se inició un programa para distribuir los productos de Motorola marca Radius, a través de una cadena de distribuidores autorizados, siendo la primera línea de productos distribuidos vía indirecta. La idea era alcanzar el mercado de clientes sensibles a los precios, con promociones de ventas y servicios en un mismo lugar.

Después de más de 60 años de liderazgo, Robert Galvin dejó la presidencia en 1990 y George M.C. Fisher fue nombrado presidente de directorio de Motorola, Inc. Gary Tooker fue nombrado presidente y Christopher Galvin se convirtió en primer vicepresidente y asistente de jefe de operaciones.

Durante los años 90, los productos electrónicos de Motorola unieron al mundo: la red inalámbrica se hace accesible, la comunicación local entre redes de computadoras personales fue una realidad, y la posibilidad de un sistema de comunicación celular para llegar a cualquier punto de la tierra se concretó en 1993 con el inicio del Proyecto Iridium, que estaba conformado por un grupo de 66 satélites pequeños en la órbita baja de la tierra.



Más adelante, el auge de las ventas y la variedad de productos evidenciaron la sólida base de Motorola en la tecnología electrónica, tanto con respecto a los componentes como con respecto al equipo, llegando a representar una empresa multinacional con más de 150.000 empleados distribuidos en Europa, Asia, Australia y América. La historia ha estado caracterizada por el desarrollo de la tecnología que ha respondido a los cambios revolucionarios de la industria de la electrónica.

La presencia de Motorola en Latino América data de la década de los sesenta, con operaciones comerciales en México desde 1960, con sociedades en Argentina desde 1958 y ventas en Brasil desde 1968. Motorola se mantiene invirtiendo fuertemente en Latino América para lograr su visión del doble dígito de crecimiento año tras año. Las ventas totales mundiales de Motorola en el 2000 alcanzaron los 37,6B de dólares.

Motorola provee los sistemas de infraestructura celular a más de 80 países alrededor del mundo, incluyendo la cadena de *roaming* celular más extensa del mundo en China.

Motorola a través del tiempo ha evolucionado en el mercado de los productos electrónicos y se ha convertido en una empresa líder proveedora de soluciones integrales de comunicación y soluciones electrónicas. Estas incluyen:

- Telefonía móvil, radios de dos vías, productos y sistemas troncalizados y de radiomensajería, así como productos de acceso a redes e Internet para consumidores, operadores de red y clientes comerciales, gubernamentales e industriales.
- Sistemas digitales y análogos para operadores de televisión por cable y banda ancha.



- Soluciones de semiconductores para los mercados de redes e informática, transporte, comunicaciones inalámbricas y la industria del entretenimiento e imágenes.
- Sistemas electrónicos integrales para los mercados del automóvil, comunicaciones, imagen, sistemas de fabricación, informática y consumo.

5.1.1. NEGOCIOS DE MOTOROLA

Los negocios de Motorola están organizados según los mercados que atienden; por lo tanto, cada unidad o sector de negocios provee un portafolio de soluciones para satisfacer las necesidades de dicho mercado, lo que ofrece diferenciación de productos y servicios. Entre los principales están presentes los siguientes:

- **PCS: *Personal Communications Sector* / Sector de Comunicaciones Personales.** Este sector de negocios provee soluciones para las comunicaciones personales. Entrega soluciones integradas que permiten que los consumidores lleven su mundo con ellos, cumpliendo así con la promesa de que puedan llevar comunicaciones de voz, datos o video a cualquier parte donde estén, en el momento que quieran. Entre estos productos se encuentran equipos celulares y accesorios, radios TalkAbout y teléfonos fijos. Constituye el grupo más fuerte en cuanto a ventas mercadeo, y está conformado por varios grupos que atienden cada área específica del negocio, entre los que se encuentran: Ingeniería de Productos (PE), Servicio Técnico, *Paging*, etc.
- **GTSS: *Global Telecom Solutions Sector* / Sector de Soluciones Globales de Telecomunicaciones.** Entiende los requerimientos de los grandes operadores de red global y coordina la entrega de soluciones provenientes de otros negocios de Motorola para satisfacer sus necesidades. Iniciarán con un grupo selecto de clientes



y se expandirá con el tiempo, trabajando muy de cerca con otros departamentos para desarrollar las soluciones totales del cliente.

- **CGISS: *Comercial, Government and Industrial Solutions Sector* / Sector de Soluciones Comerciales, de Gobierno e Industria.** Presta servicios a tres mercados globales de distintos, proporcionando soluciones integradas de comunicaciones que incluyen sistemas, equipo, software, servicios, aplicaciones y contenido. Estas soluciones involucran a Motorola y, donde sea necesario, productos y servicios ajenos a Motorola.
- **BCS: *Broadband Communications Sector* / Sector de Comunicaciones de Banda Ancha.** Se encarga básicamente de desarrollar soluciones de productos para la interconexión de alta velocidad (de banda ancha) a Internet , para uso residencial o la pequeña oficina.
- **SPS: *Semiconductor Products Sector* / Sector de Productos Semiconductores.** Este sector diseña, produce y distribuye soluciones integradas de semiconductores y componentes para productos de consumo, redes y computadoras, transporte y comunicaciones inalámbricas para los mercados a nivel. El papel de SPS es hacer posible la creación de valor mediante soluciones en forma de sistemas inmersos en un chip, a los clientes en todo el mundo, mediante soluciones de semiconductores y software, y también mediante el otorgamiento de licencias para el uso de la extensa variedad de propiedad intelectual, procesos y tecnologías de vanguardia. El negocio está conformado por tres grupos: el Grupo de Redes y Sistemas de Cómputo (NCSG), el grupo de Sistemas Inalámbricos y de Banda Ancha (WBSG), y el Grupo de Productos Estándar y de Transportación (TSPG).
- **IESS: *Integrated Electronic Systems Sector* / Sector de Sistemas Electrónicos Integrados.** Sirve a los mercados y segmentos en crecimiento con la dinámica de



las fuerzas que realzan las ventajas competitivas de los productos que integran, con soluciones en productos de comunicaciones automotoras y sistemas electrónicos, computación y sistemas de energía.

Adicionalmente, existe un grupo que involucra todas las áreas administrativas y operativas de la organización, que no son negocios como tal. Este sector se denomina *Corporate* / Corporativo, y entre algunos de los grupos que incluye se encuentran los siguientes:

- ▶ *Communications & Public Affairs (C&PA)* / Comunicaciones y Relaciones Públicas, es el grupo que se encarga de las comunicaciones de los negocios y de la imagen externa e interna de la compañía como tal.
- ▶ *Global Infrastructure Solutions (GIS)* / Sector de IT, personas encargadas de las soluciones de infraestructura básicas de la oficina.
- ▶ *Facilities* / Servicios Generales, está conformado por el personal no especializado de la oficina, que cumple con las labores de mantenimiento y apoyo de los negocios (repcionista, motorizado, personas de limpieza, etc.).
- ▶ *Human Resources* / Recursos Humanos.
- ▶ *Finance* / Finanzas.

La filosofía de Motorola se centra en el objetivo fundamental de la Satisfacción Total del Cliente, para lo cual brinda y lleva sus productos y servicios a las áreas donde se encuentran sus clientes y consumidores, de allí la importancia de establecer operaciones en cada uno de los países donde llegan los servicios, basándose siempre en las creencias claves de la corporación: Respeto constante hacia la gente e Integridad absoluta.



- **Creencias clave:** (cómo actuar siempre)
 - Respeto constante por la gente
 - Integridad Absoluta

- **Metas clave:** (que se deben alcanzar)
 - Tratar de ser los mejores en: Recursos Humanos, Mercadeo, Producto - Programas, Equipos, y Sistemas de Computación, Manufactura, Servicio
 - Mayor participación en el mercado mundial
 - Resultados financieros superiores

Según el Trabajo Especial de Grado de García (2000), para Motorola todos los empleados son responsables de la Satisfacción Total del Cliente, esto significa cumplir con las expectativas del cliente o sobrepasarlas, ofreciéndole productos y servicios de excelente valor y calidad para ganar su confianza y apoyo.

Asimismo, Motorola promulga como creencia clave, actuar siempre con respecto por la gente, integridad y ética. Tratar a cada empleado con la dignidad que merece como individuo, proveer entrenamiento, beneficios y salarios justos que aseguren la más capaz y efectiva fuerza de trabajo para contribuir al éxito y crecimiento de la empresa.

De esta forma, respetar las diferencias en destreza, capacidades, formación académica, procedencias y necesidades es una prioridad en la cultura de la compañía; lo que se fundamenta en la creencia de igualdad de oportunidades para todos.

El propósito de mantener los niveles más altos de honradez, integridad absoluta y ética con los clientes, proveedores, empleados, gobiernos y la sociedad en general y cumplir con las leyes de cada país y comunidades en las cuales operan es otro de los valores corporativos más destacados.



La estrategia de la empresa es que al incrementar la participación en el mercado siendo los mejores en: trato a la gente, mercadotecnia, tecnología, productos, manufactura y servicios, obtienen resultados financieros con márgenes de utilidad y retornos a la inversión, lo cual sitúa a Motorola y a sus productos entre los mejores del mundo industrial.

Algunas de las políticas más importantes de Motorola que han sido tomadas como referencia para la configuración de los estándares corporativos, son las siguientes:

a) Calidad

Motorola busca ser percibida por los clientes como los mejores en calidad y confiabilidad en todos los productos y servicios.

b) Planeación Estratégica

Para planear intencionalmente el futuro de la organización, se diseñarán estrategias escritas para cada negocio, estrategias previstas para reaccionar ante cualquier situación. Se medirá el desempeño contra estos planes con la posibilidad de modificarlos en caso de ser necesario.

c) Política de Comunicación Interna

El propósito es mantener un ambiente a través de la corporación en todo el mundo, donde de manera objetiva se motive a la expresión y consideración de los diferentes puntos de vista.

Asimismo, brindar la oportunidad al mayor número de empleados en todos los niveles, de participar en la administración de su trabajo, asegurando que todos estén



motivados y tengan la oportunidad de buscar y alcanzar sus objetivos profesionales y personales.

d) Política de Puertas Abiertas

El propósito es mantener una atmósfera abierta, donde la comunicación directa permita que cada asociado contribuya con el máximo de su potencial y talento al crecimiento de Motorola.

e) Política de Regalos

El objetivo principal es ajustar el uso e interpretación de los principios establecidos en el código de la conducta de Motorola, Inc., en vista de: regalos a los clientes en los sectores privados o de gobierno; regalos recibidos por los empleados de Motorola, como invitaciones para el desayuno, el almuerzo o la cena o para cualquier forma de acontecimientos de la hospitalidad de los clientes en los sectores privados o de gobierno; viajes promocionales con los clientes de los sectores privados o de gobierno; e invitaciones a los restaurantes y viajes promocionales que los empleados de Motorola reciben.

6.2. MOTOROLA DE VENEZUELA, C.A.

Motorola inició oficialmente sus actividades en Venezuela a fines del año 1991, aunque el nombre de Motorola Electrónica de Venezuela había sido registrado veinte años antes. Sus primeras operaciones se realizaron con el Sector de Radiocomunicaciones (LMPS). Además, formó una asociación estratégica con *Northern Telecom* para la infraestructura celular.



En 1992 Pedro Maisonnave fue contratado como Director Regional con responsabilidades para las regiones Andina y Caribeña. En agosto de ese año, comenzó a operar el *Cellular Subscriber Sector*.

En 1993 el nombre de la compañía se modificó por el de Motorola de Los Andes y del Caribe, C.A. El Sector de *Paging* inició operaciones en abril de ese mismo año en Venezuela.

Durante el primer año y medio se formó una asociación estratégica entre Motorola, Inc. y la Organización Diego Cisneros para operar el sistema troncalizado de telecomunicaciones LMPS. Como resultado de dicha asociación se creó la compañía denominada Americatel. Posteriormente, se nombró a la empresa venezolana VTEL, como principal distribuidor de los equipos de radiocomunicaciones.

En 1994, tras una reorganización de la estructura regional, Parviz Mokhtari asumió la responsabilidad del departamento corporativo de operaciones para América del Sur y una vez más se transformó el nombre de la compañía, pasando a denominarse Motorola de Los Andes, C.A.

Un año más tarde, Gustavo Arenas fue nombrado Vicepresidente y Director Regional para la Región Andina, Guayana y Suriname, reportando directamente a Parviz Mokhtari. A finales del año 1996, todos los sectores / grupos se trasladaron a nuevas oficinas ubicadas en el Centro Lido, que abarcaban dos pisos y dos torres del edificio.

Entre las prioridades de Motorola siempre ha estado el apoyo de las comunidades locales que se encuentran en los países donde tiene incidencia la compañía. En Venezuela, con el paso de los años, la empresa se ha consolidado en los negocios y ha comenzado a generar programas de soporte a las actividades comunitarias



y los grupos minoritarios menos afortunados. A continuación se describen algunas de las acciones para con la comunidad más destacadas de los últimos años.

En 1998 Motorola donó 48 millones de Bolívares (equivalente en ese momento a US\$100.000) a hospitales y hogares de cuidado infantil, con el programa ‘De la mano con la niñez venezolana’, que se inició en 1997. Esta iniciativa liderizada por la Gerencia de Recursos Humanos, tuvo por objeto contribuir con el desarrollo del país mediante donaciones realizadas por *Motorola Foundation*.

La reducción de empleados de 1998 a escala mundial, también afectó a Venezuela, la cuenta de empleados de la subsidiaria tuvo que ser reducido en un 10%. Se produjo un nuevo cambio de nombre en la empresa, convirtiéndose en Motorola de Los Andes y El Caribe, C.A. En febrero de 1998 José Ignacio Méndez se hizo cargo de la Gerencia General de las operaciones de la Región Andina y Caribeña, incluyendo Colombia, Ecuador, Puerto Rico y Venezuela.

Iniciándose el año 1999, el Sector de *Paging* pasó a ser administrado desde Colombia y la denominación de la compañía cambió por última vez a Motorola de Venezuela, C.A. En diciembre de ese año Enrique Camacho asumió la Gerencia General de las oficinas locales, mientras que José Ignacio Méndez se encargó de las operaciones caribeñas.

Durante 1999 y como parte del programa ‘De la mano con la niñez venezolana’, Motorola donó US\$165.000 a siete instituciones (Hogares Bambi, Hospital San Juan de Dios, Fundana, Asocirpla, Escuela Básica de Antímano II, Museo de Los Niños y Universidad Simón Bolívar).

Desde 1999, Motorola ha lanzado dos veces la competencia Misión XXI (marzo de 1999 y abril de 2000), que pretende contribuir con la expansión de las ideas y los talentos de los jóvenes.



Por otro lado, Motorola ha realizado otros aportes, como equipos mobiliarios y de infraestructura técnica a las universidades Simón Bolívar y Católica Andrés Bello entre los años 1998 y 2002. En 1999, Motorola donó equipos de computación al Museo de los Niños, Asocirpla y Prevención Alternativa (ONG).

En el año 2.000 se trabajó en la recuperación del Mural del maestro Carlos Cruz Diez, de más de un kilómetro de largo, ubicado en la ciudad de Caracas.

Adicionalmente en el 2000 se apoyó el trabajo del Sistema Nacional de Orquestas Infantiles y Juveniles (dirigido por el Maestro José Antonio Abreu) no sólo a través de la Fundación Motorola sino también a través de Mery Galvin (esposa de Paul Galvin), con el fin de apoyar la participación de estas orquestas en la Feria de Expo Hannover 2000 en Alemania.

Actualmente (a partir de junio de este año) Oscar Rojas es el Gerente General de las oficinas locales que cuentan con 50 personas, distribuidas entre las unidades de negocio de CGISS, PCS, BCS, GTSS, y el sector corporativo.



1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar la cultura organizacional de Motorola de Venezuela, C.A., como sucursal de Motorola Inc.; y diagnosticar las necesidades y actividades relativas al campo de las comunicaciones internas de la organización.

1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recabar información conceptual y contextual sobre la cultura organizacional y la comunicación corporativa de Motorola de Venezuela.
- Revisar las variables de la cultura corporativa siguiendo el modelo propuesto por Maurice Thévenet.
- Establecer comparaciones entre las variables de cultura y comunicación corporativa estudiadas.



2. NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de investigación de este trabajo de grado se basó principalmente en el análisis de las relaciones entre las variables culturales y comunicacionales de una organización, como elementos conductores del proceso de formación de la imagen corporativa y de captación de la identidad institucional. La idea fue establecer los puntos de encuentro y de división entre los elementos teóricamente establecidos y los que se siguen en realidad en el caso de Motorola de Venezuela.

La propuesta de este trabajo de grado se centró en el análisis de las comunicaciones internas de Motorola de Venezuela, en relación con los elementos culturales que la definen, y bajo los cuales se espera que opere.

La noción principal fue conocer la situación real actual de estos factores (cultura corporativa y comunicación interna), mediante la investigación de la opinión de los empleados con respecto a cuestiones puntuales que evaluaron la pertinencia, correlación e implicancia de los instrumentos de comunicación existentes o no en la oficina de Motorola de Venezuela y su correspondencia con los patrones corporativos mundiales.

Ante la descripción de este panorama, se observó la necesidad de una evaluación de los métodos internos de contacto y la proyección del sentimiento cultural propio de la empresa, para tratar de conocer su estatus y determinación de los actores del proceso.

El propósito entonces, fue recoger datos específicos para obtener resultados objetivos de la realidad comunicacional entre los empleados y la corporación, y entre ellos mismos, apoyados en los estudios teóricos de varios autores: Deninson (1991), Garbett (1992), Fernández (1997), Fita (1999), y en la propuesta del estudio de la cultura organizacional de Thévenet (1992), que destacan la importancia de las variables culturales y comunicacionales corporativas dentro de las compañías actuales.



Con esta intención y siguiendo los conceptos del texto de Hernández, Fernández y Baptista (1991), se hizo un arqueo bibliográfico que delimitara los conceptos clave utilizados en el estudio. Además se definieron las variables a analizar que son propiedades que pueden cambiar, y esta modificación siempre es sujeto de medición; lo que permitió establecer los elementos del fundador, la historia, el oficio, los valores y los signos y símbolos, como definitorios de la cultura, y a los sistemas de comunicación, la estructura de comunicaciones y los públicos, como los factores que denotarían la realidad comunicacional.



3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Sobre la base de los conceptos que propone el texto de Kerlinger (1994), el tipo de investigación que se realizó en este trabajo de grado es no experimental, porque las variables que se trataron (cultura corporativa y comunicación interna) no fueron controladas por el investigador, sino que sus manifestaciones ya habían ocurrido y se presentaban inherentes al estudio. De hecho, las relaciones entre las variables se hicieron sin intervención directa y tomando en cuenta la variación correlativa de los elementos dependientes e independientes.

Según el mismo autor, en la investigación no experimental el control directo no es posible, por lo que la aleatoriedad y la manipulación científica no son factibles; los investigadores deben trabajar con los acontecimientos tal cual se presentan, y analizarlos basándose en eso.

Asimismo, explica como en este tipo de investigación tampoco es posible designar sujetos a grupos al azar o indicar tratamientos a seguir por conjuntos al azar. Los sujetos del estudio se asignan a sí mismos a grupos con características diferentes de las que pudieran interesar al investigador, estando preestablecidos los comportamientos.

Kerlinger (1994), explica que la investigación no experimental generalmente atiende los estudios de los problemas importantes sociales y humanos a gran escala, lo cual permite que se enfoque perfectamente al análisis de casos de relaciones humanas en un ámbito más pequeño, tal como lo es este proyecto de investigación, que relaciona la comunicación interna de los miembros de una organización con sus patrones culturales de conducta dentro del mismo entorno.



Sobre la base de estos conceptos, esta investigación pretende constituir una primera aproximación al estudio de las comunicaciones internas en Motorola de Venezuela.

Siguiendo esta teoría para la definición de la metodología de la investigación, el diseño no experimental posee una desventaja en su aplicación, el riesgo de dar una interpretación inadecuada a los datos, debido a la multiplicidad de posibles explicaciones ante situaciones complejas. De esta forma, si el estudio es realizado sin hipótesis ni predicciones, sino basado en la recolección e interpretación de datos, el riesgo de cometer errores de veracidad es mucho mayor, por lo que deben localizarse las diferencias y similitudes entre los datos obtenidos y luego interpretarlas.

En el caso de estudio de Motorola de Venezuela no se manejaron hipótesis como tal, porque esto hubiese predispuerto o manipulado el objeto de análisis; además de que se trabajó sobre la base de las manifestaciones que estaban presentes en el entorno. Pero a pesar de esto, los patrones investigativos estuvieron planteados siguiendo la definición de objetivos específicos que enmarcaron claramente el camino a seguir para la aplicación del diseño de experimentación y permitió evitar confusiones a la hora de analizar los datos obtenidos.



4. SISTEMA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEMS
Cultura corporativa	Es la forma de actuar en la compañía. Refleja el patrón de comportamientos y actitudes que se siguen dentro de la organización, siguiendo una dinámica propia que le otorga un significado organizacional indiscutible a la interpretación de las metas y procedimientos que realizan los integrantes de la empresa. La cultura corporativa permite reducir la incertidumbre, pues establece cierta previsibilidad en los modos de actuar en la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Fundadores- Historia- Oficio- Valores- Signos y símbolos	Cuestionario	Preguntas cerradas concernientes a obtener la percepción personal de cada empleado de la muestra sobre la motivación de participación en el trabajo dentro de la compañía, datos históricos de la empresa y sus fundadores, el reconocimiento de las metas clave, la misión, y otros elementos culturales presentes en la organización.
Comunicación corporativa	Corresponde a las acciones de emisión de mensajes, sean cuales fuere los medios a través de los cuales se emitan, y sin importar si son actos voluntarios o no de transmisión de información. Transmite la identidad de la organización y constituye un acto continuo no opcional; es decir, que la empresa siempre comunica.	<ul style="list-style-type: none">- Sistemas de comunicación.- Departamento de comunicaciones.- Públicos.	Cuestionario	Preguntas cerradas para conocer la opinión de los empleados sobre la comunicación interna formal e informal en la compañía, la calidad de la información recibida, y la diferencia comunicacional entre las áreas de negocio.

Los ítems corresponden a una agrupación en categorías dentro del cuestionario, para fines prácticos y estructurales del trabajo de grado; sin embargo el lector puede encontrar el modelo del instrumento completo en el apéndice A.



5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total del estudio es de 50 personas, tomando en cuenta todos los recursos humanos que trabajan en Motorola de Venezuela para el momento de realizarse esta investigación. Esta fuerza laboral está estructurada, a grandes rasgos, de la siguiente manera: dieciséis (16) personas en cargos gerenciales o directores locales regionales, veintiseis (26) profesionales especializados en diversas áreas en cargos de coordinadores, analistas y asistentes, cinco (5) empleados de soporte no especializado, y tres (3) pasantes.

Debido al proceso incesante de reestructuración que se ha estado llevando a cabo en la compañía desde hace un par de años, todavía en las últimas semanas se han suscitado cambios inesperados en la organización local de Motorola. Estas modificaciones han causado que se rediseñe la muestra que se pensaba utilizar inicialmente, pues para el día de la aplicación de los instrumentos estaban ingresando personas nuevas a la organización en sustitución de otras que se retiraban por diversos motivos, entre otros cambios.

Siguiendo los conceptos teóricos y los acontecimientos de último orden que se suscitaron en la compañía, se decidió hacer la investigación sobre una muestra, que es un grupo más pequeño, parte de la población (Hernández et al., 1991).

De esta manera, la muestra debió ser de tipo no probabilístico porque la elección de los miembros que la integrarían no se hizo al azar, sino sobre la base de un proceso de toma de decisiones, fundamentadas en los objetivos del estudio y en las contribuciones que cada persona podía aportar a la investigación, de acuerdo a su situación en la empresa (Hernández et al., 1991).



Esta muestra dirigida, como también se le llama, se hizo siguiendo el modelo de los sujetos – tipos, ya que el objetivo fundamental era analizar los valores, ritos, significados, actitudes y comportamientos de un grupo social, enmarcado en este caso por una organización.

Por lo tanto, de acuerdo a estas definiciones y tratando de que la muestra fuera representativa de todo el personal de Motorola de Venezuela, se decidió delimitarla solamente a aquellos empleados que tuvieran más de seis meses en la compañía y que estuvieran en puestos de trabajo funcionales, de todas las áreas de negocio y operación de la empresa.

De esta forma, una vez realizada la selección de la muestra, se contaba con 36 personas que se autoadministraron efectivamente el cuestionario propuesto en el estudio, diseñado por el investigador sobre la base de los conceptos y variables explicadas por Thévenet (1992) para relacionar los elementos de cultura y comunicación corporativa en Motorola de Venezuela.



6. TÉCNICAS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DATOS

El instrumento de medición de variables que se utilizó en esta investigación fue el cuestionario, que es quizás, el más utilizado para recolectar datos, y que consiste en una serie de preguntas respecto a unas cuestiones básicas para el estudio a realizar (Hernández et al., 1991).

Se aplicó un cuestionario a los miembros de la muestra, de preguntas cerradas, porque contenía opciones de respuestas preestablecidas. Este instrumento fue preparado por el investigador, y buscaba medir la opinión de los encuestados respecto a las variables culturales y comunicacionales específicas de la realidad de Motorola de Venezuela, para establecer la relación entre ellas. Consistía en 30 preguntas cerradas, aparte de los datos sociodemográficos, de tipo dicotómicas (dos opciones de respuesta), con varias alternativas de respuesta, y de selección múltiple (donde el respondiente puede escoger más de una opción de respuesta en la misma pregunta).

Existieron varias razones por las que se escogió utilizar el cuestionario de preguntas cerradas, entre las cuales estuvo el hecho de evitar caer en un terreno que se contrapusiera con los estándares éticos de Motorola.

Esto quiere decir que se tuvo especial cuidado en no generar situaciones propicias para que los empleados emitieran juicios e informaciones confidenciales y / o contrarias a los intereses de la empresa y sus respectivos contratos de confidencialidad, al ser expuestos públicamente en un documento con fines netamente académico, pero que bien podría servir de referencia para la compañía.



Asimismo, evitar que la muestra no fuera sincera en sus respuestas, y los empleados dieran contestaciones socialmente aceptadas o esperadas, por temor a represalias de otros niveles de la organización, entre otras.

Lo que se buscó fue conocer la tendencia de la situación actual de la empresa con respecto a sus comunicaciones corporativas internas, basados en los lineamientos culturales que la definen, para averiguar la relación y correspondencia existente entre los valores internos de la compañía a escala global y las debilidades comunicacionales que pudiesen estar presentes en el ámbito local, específicamente en la subsidiaria de Motorola en Venezuela.

Otra de las razones fundamentales por las que se escogió utilizar el cuestionario para relacionar las variables culturales y comunicacionales, y que constituye una de las limitaciones de este estudio, fue la imposibilidad de aplicación del modelo propuesto por Thévenet (1992) en su totalidad; debido a la falta de tiempo real y combinación de los horarios para hacer los diversos tipos de medición cualitativa con los empleados de alto rango y figuras clave de la organización, a fin de generar información valiosa para el presente trabajo de grado, en sólo unos meses.

Adicionalmente, la estructura del organigrama de Motorola ha venido sufriendo cambios drásticos en los últimos años, los cuales han causado movimientos organizacionales a escala local durante los últimos meses, específicamente desde octubre de 2001 a junio de 2002; es decir, justo el tiempo en el que se realiza esta investigación.

Por todo esto el estudio comunicacional que se pensaba hacer en un principio ha ido adaptándose y modificándose según las circunstancias, y finalmente se pretende realizar una auditoría de las comunicaciones internas en la oficina de Venezuela, basada



en los patrones culturales propuestos por Thévenet (1992) y que se encuentran presentes en Motorola, más allá de las personas o sectores que la representan.

Entonces se decidió, dado el impacto de estos elementos organizacionales, hacer un trabajo que pudiese mostrar las debilidades y fortalezas del proceso comunicativo con los empleados desde un punto de vista, si se quiere, menos subjetivo y más orientado por las definiciones teóricas y las necesidades palpables observadas por el investigador, que originaron el caso de estudio. De allí surgieron las preguntas del cuestionario.

El cuestionario utilizado en la investigación debía ser confiable, para garantizar que midiera los objetivos planteados. Para esto se realizó la validación, que se puede definir como el grado en que la aplicación del instrumento repetida varias veces al mismo sujeto, genera los mismos resultados (Hernández et al., 1991).

La validación de este instrumento se hizo consultando varios profesores universitarios, expertos en las áreas de metodología, estadística, y comunicaciones, con la finalidad de evaluar y asegurar que las preguntas formuladas contribuyeran a la medición de las variables culturales y comunicacionales corporativas.

Estos expertos fueron todos profesores de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello y la persona que guió la tesis dentro de la organización:

- Pedro Navarro, profesor de las cátedras de Investigación de Publicidad y Mercadotecnia.
- Jorge Ezenarro, profesor de la cátedra de Estadística y jefe de cátedra de Metodología de la Investigación Cuantitativa y Metodología de la Investigación Cualitativa.
- Daniel Cortez, profesor de la cátedra de Comunicación Institucional.



- Ramón Chávez, profesor de la cátedra de Comunicación Institucional.
- Ana Carrizo, Coordinadora de Recursos Humanos de Motorola de Venezuela (graduada en Relaciones Industriales en la UCAB).

Para hacer el análisis de los resultados obtenidos, se realizaron cruces y mediciones estadísticas, para poder conocer la relación efectiva entre los elementos culturales y comunicacionales que se verificaron en las diversas preguntas. Estas herramientas estadísticas fueron:

- **Media.** Medida de tendencia central. Suma de los valores de todas las observaciones dividida por el número de observaciones. Recibe también el nombre de media aritmética o promedio. Los valores muy alejados del resto pueden modificar sustancialmente la media. En una situación así debe considerarse la utilización de la mediana, que no es sensible a los valores extremos.
- **Mediana.** Medida de tendencia central. Valor por encima y por debajo del cual se hallan la mitad de los casos; percentil 50. Cuando el número de observaciones es par, la mediana es el promedio de las dos observaciones centrales. La mediana no es sensible a la existencia de valores extremos.
- **Moda.** Valor o (valores) que aparece (n) con mayor frecuencia. Distribución unimodal tiene una sola moda y una distribución bimodal tiene dos. Útil como medida resumen para las variables nominales.
- **Porcentajes.** Porcentaje de casos que tiene un valor determinado. El porcentaje bruto se calcula dividiendo la frecuencia del valor por el número total de casos de la muestra, incluidos los valores perdidos. Este valor puede diferir del porcentaje válido, que se calcula excluyendo de la base del porcentaje los valores perdidos.



- Frecuencias. Número de medias de celda de cada intervalo del gráfico de la distribución de medias de celda. Número de picos (o valles) que presenta una serie a lo largo de un intervalo de tiempo determinado, en series que presentan un comportamiento periódico. Contador o número de casos que tienen cada valor (o rango de valores) de una variable.
- Chi Cuadrado. Estadístico utilizado para contrastar la H_0 de que las variables de filas y columnas son independientes. No debe utilizarse si cualquiera de las celdas tiene un valor esperado menor que 1 o si más de un 20% de las celdas tienen valores esperados inferiores a 5. Puede utilizarse para contrastar la hipótesis de que las medias de los grupos son iguales.
- Correlación. Medida de similitud de patrones para datos continuos. Es el coeficiente ordinario de la correlación momento-producto de Pearson.
- Desviación. Raíz cuadrada de la varianza. La desviación típica es una medida de dispersión que se expresa en las mismas unidades de medida que las observaciones.
- Z binomial. Prueba de significancia que permite contrastar dos categorías nominales entre sí.
- Diferencia de medias. Prueba de significancia que permite contrastar dos medias entre sí, aplicable a variables cardinales.
- Nivel crítico. Criterio para decidir si se debe o no rechazar la H_0 . Es la probabilidad de que se obtenga un resultado estadístico tan extremo como el observado si la H_0 fuera cierta. Si el nivel crítico es suficientemente pequeño, (OPD: 0,05), la H_0 es rechazada. También es denominado nivel de significación observado.



Esto permitió hacer una descripción específica de todos los porcentajes significativos encontrados, pregunta por pregunta, para luego integrarlos con los datos teóricos que se incluyen en el marco referencial de este trabajo y presentar el análisis formal de los resultados, a partir de los cuales se determinaron las conclusiones.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desempeño de las organizaciones se orienta de acuerdo a los estándares corporativos que las rigen, y la comprensión que tienen sus miembros de estos, porque si bien a través de la aplicación de normas de conducta es posible obtener unos resultados medianamente predecibles, también es posible funcionar sobre la base de unas normas recreadas localmente de lo que realmente son los patrones organizacionales en el ámbito mundial.

La aceptación de los valores de una compañía por parte de sus empleados, es una tarea que debe llevarse a cabo desde la iniciación, para evitar una crisis de identidad funcional y organizacional, que más tarde derive en una percepción pública no deseada o poco coherente en comparación con la realidad institucional.

En este sentido, se conoce el papel fundamental que lleva a cabo la comunicación corporativa, con el establecimiento de canales de información y retroalimentación, para promover el libre intercambio entre la corporación y sus públicos, así como para establecer las normas de comportamiento organizacionalmente correctas y aceptadas por todos.

De esta forma se observa lo importante que resulta para las empresas, hoy en día, tratar de controlar las posibles desviaciones de información entre sus miembros, por lo que muchas veces, estas recurren a realizar trabajos de auditoría para revisar sus estándares y sus métodos de comunicación.

La estructura funcional y estratégica del negocio de Motorola se basa, al igual que en muchas empresas, en la gestión eficiente y proactiva de procesos que se miden siguiendo indicadores determinados, en cuanto la expectativa de la posición conseguida en el mercado mundial.



Esto ha causado que las características culturales y de identidad, la comunicación interna eficaz y confiable, la motivación, interacción y acercamiento de los trabajadores hacia diferentes niveles organizacionales, y el impacto social que esto tiene, sean considerados simple responsabilidad de un reducido grupo de profesionales del área de recursos humanos o de la comunicación; que generalmente trabajan a destiempo y separados de la directiva y los planes gerenciales prioritarios.

Adicionalmente, el interés colectivo por desarrollar un entorno dinámico y un sistema autónomo de comunicación interno, se ha visto debilitado y opacado por la preocupación constante ante situaciones de posible crisis, ajenas a su control.

Como conclusión directa de los resultados, se puede decir que la cultura de Motorola no define claramente los principios inmateriales que rigen a la corporación, porque los empleados los relacionan con otros patrones corporativos que no son el norte del éxito de la empresa. De igual manera sucede con las metas clave, ya que se confunden con otros elementos, como beneficios individuales y normas operativas. Estos resultados se contraponen con aquellos que indican que la mayoría de la muestra opina positivamente sobre el hecho de que la empresa promueve sus metas.

La comunicación interna debe generar la promoción del proyecto corporativo en los miembros de la empresa, utilizando diversas trayectorias y herramientas. Esto representa una actividad fundamental ya que los patrones culturales y de identidad se difunden efectivamente en las mentes de las personas por esta vía.

En Motorola, Inc. existen políticas, normas y departamentos de comunicaciones internas que desarrollan planes funcionales que se unen a los demás planes estratégicos de la corporación, lo cual indica que esta actividad está sustentada sobre unos lineamientos determinados.



Esta estructura se aplica fundamentalmente en los países y negocios más importantes para la compañía en el ámbito mundial, pero hay regiones en las que no se designa un área de comunicaciones porque se manejan a distancia, lo cual genera desconocimiento real de las necesidades comunicacionales internas de la organización a escala local.

En Motorola de Venezuela esta área de actividad (comunicación interna) no está desarrollada como tal (no hay planes ni procedimientos establecidos), y se observó una carencia de instrumentos especializados para la transmisión de los diversos mensajes institucionales, como demuestran los resultados estadísticos obtenidos de la muestra.

Esto facilita la proliferación de canales de comunicación informales, que generan rumores y ruido en la información, que más adelante se traducen en descompensación de las necesidades básicas, causando la separación de los empleados como entes individuales, de los intereses de la organización. De aquí surgen las mencionadas redes culturales.

La comunicación entre empleados está reconocida positivamente por la mayoría de la población, pero es importante no menospreciar el casi 17% de ella que opina contrariamente, que a largo plazo pudiese generar focos de tensión en las relaciones internas y conformar posibles crisis estructurales y funcionales.

En cuanto a la emisión de opiniones a la hora de presentarse algún problema de trabajo en el departamento, casi la totalidad de la población indica que reacciona positivamente a este planteamiento, así como también ante la noción de que la empresa fomenta la participación en el trabajo y el hecho de que los empleados reaccionan ante las dificultades que se presentan en sus áreas funcionales. Esto podría traducirse en una norma de comportamiento eficiente de Motorola, la cual se puede desprender de una



cultura corporativa global en el sentido de la expresión entre niveles de la organización y la motivación vertical que se ejerce sobre los individuos.

El intercambio de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización es considerado un valor fundamental para la consecución de las estrategias funcionales y las metas laborales establecidas a escala local en Motorola. Sin embargo, se observa la deficiencia de la transmisión de información por parte de algunos departamentos, siendo el porcentaje de la presidencia el más alto, considerado por la muestra como el área que menos comunicación tiene con el resto de la población de Motorola de Venezuela.

Después de Presidencia, las áreas de Servicio Técnico y Finanzas se observan como las que menos comunicación mantienen con el resto de la población - de acuerdo a los resultados arrojados por la muestra - lo cual representa una oportunidad para el fortalecimiento de las comunicaciones internas de la compañía.

Con relación al nivel de comunicación que emiten los diferentes negocios, casi el 20% de la población no emitió una opinión sobre qué departamento comunica menos, lo cual podría indicar la separación del sentimiento comunitario que supone la noción ante el conflicto y los obstáculos.

Los empleados de Motorola de Venezuela están de acuerdo en que la empresa se preocupa por que los empleados conozcan sus objetivos y metas, así como por el hecho de que se establezca un ambiente de trabajo positivo, que fomente la participación y la emisión de aportes para la solución de problemas, que son aceptados por los supervisores de todas las áreas.

Esto demuestra que la cultura corporativa establece los mecanismos de motivación vertical que permiten a los miembros conocer la orientación del negocio de



la empresa, cumpliendo con la función de integración y cohesión ideales en toda cultura institucional.

A partir de todos los hallazgos obtenidos en esta investigación, se proponen ciertas recomendaciones que profundizarían en el estudio de caso y permitirían definir claramente el diseño de un programa de comunicaciones internas eficiente para Motorola de Venezuela.

Primeramente se recomienda complementar esta auditoría con la propuesta del modelo de estudio de la cultura corporativa propuesta por Thévenet (1992), con la finalidad de indagar en aspectos más específicos sobre los patrones que rigen la organización, para compararlos con las observaciones de este trabajo en materia comunicacional y buscar responder los nuevos cuestionamientos que surgieron de los resultados.

Seguidamente se propone considerar otras variables para un estudio más exhaustivo de las comunicaciones de la compañía, y luego contrastarlo con los estándares de Motorola, Inc.

Asimismo, para conocer completamente la dinámica de comunicación y los sentimientos de los empleados hacia la corporación, así como todos los procesos intra y entre comunicacionales, sería recomendable aplicar métodos cualitativos de investigación tales como la observación participante y la entrevista en profundidad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1972). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Hvmánitas.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización, España: Paidós Comunicación.
- Bavaresco, A. (1997). Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Chaves, N. (1999). Imagen corporativa. España: Gustavo Gili.
- Costa, J. (1993). Identidad Corporativa. México: Trillas.
- David, Fred R. (1994). La Gerencia Estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Dávila, C. (1985). Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Deninson, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: LEGIS Editores.
- Fernández, C. (1997). La comunicación en las organizaciones, México: Trillas.
- Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis, España: Gestión 2000.
- Garbett, T. (1992). Imagen Corporativa. Cómo crearla y proyectarla. Colombia: LEGIS Editores.
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional, México: Diana.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hall, R. (1983). Organizaciones: Estructura y proceso. Colombia: Prentice Hall Internacional.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1994). Metodología de la Investigación. (4ta edición). México: Mc Graw Hill.
- Ind, N. (1992). La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. España: Díaz de Santos.
- Jennings, M. & Churchill, D. (1991). Cómo gerenciar la Comunicación Corporativa. Pautas para la acción. Colombia: LEGIS Editores, S.A.
- Katz, D. & Kahn, R. (1979). Psicología Social de las organizaciones. México: Trillas.
- Kerlinger, F. (1988). Investigación del Comportamiento. México: McGraw Hill.
- McLuhan, M. (1969). El Medio es el mensaje. Buenos Aires: Paidós Comunicación.
- Motorola, Inc. (1994). Motorola. A Journey Through Time and Technology. Illinois: Quantum Color Graphics, Inc.
- Motorola. (s/f). Documentos Corporativos. Caracas.
- O'Sullivan, J. (1996). La Comunicación Humana. Grandes Temas Contemporáneos de la Comunicación. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pelayo, R. (1986). Larousse Diccionario Escolar (2da edición). Colombia: Editorial Printer.
- Petrakis, H. (1991). The Founder's Touch. The Life of Paul Galvin of Motorola. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Pizzolante, I. (1993). Ingeniería de la Imagen. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Ramos Padilla, C. (1991). La Comunicación. Un punto de vista organizacional. México: Trillas.



- Römer, M. (1994). Comunicación Global: El Reto Gerencial. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Madrid: Síntesis.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. España: Plaza y Janes editores.
- Scheinsohn, D. (1998) Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Argentina: Fundación OSDE.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós Comunicación.
- Tejada Palacios, L.. (1992). Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones. Madrid: Joint Consultores en Imagen Global.
- Thévenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial, Madrid. Díaz de Santos.
- Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. España: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2000). Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.
- Weil, P. (1992). La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós Comunicación.

Material electrónico

- Cabañas, Gerardo. (1997) ¡Qué importa saber quién soy! [Artículo en línea]. Consultado el día 27 de diciembre de 2001 de la World Wide Web:



<http://128.241.247.116/archive/result.asp?file=d:\www\nacional\home\archive\1998\11\03\pf2s3.htm&rest=%A1Qu%E9+importa+saber+qui%E9n+soy%21>

- Motorola. (s/f) Motorola [Homepage]. Consultado los meses de enero, marzo y abril de 2002 de la World Wide Web: www.motorola.com
- Nóvoa, Isabel. (2000, 2 de abril) La primera comunicación empresarial [Artículo en línea]. Consultado el día 10 de enero de 2002 de la World Wide Web: <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing000501.htm>.
- Pizzolante, Italo. (1999, 15 de febrero) Italo Pizzolante. [Homepage]. Consultado el día 5 de diciembre de 2001 de la World Wide Web: www.pizzolante.com
- Pizzolante, Italo. (2001) La "Geometría de la Comunicación" (Parte III, última). [Artículo en línea]. Consultado el día 27 de diciembre de 2001 de la World Wide Web: www.pizzolante.com
- S/a. (s/f) Diccionario Estadístico [Homepage]. Consultado el día 12 de mayo de 2002 de la World Wide Web: <http://www.doxmatic.com/EE/dic.mv>
- Teruel, Carmen E. (2001) Intangibles de la organización [Artículo en línea]. Consultado el día 27 de diciembre de 2001 de la World Wide Web: <http://128.241.247.116/archive/result.asp?file=d:\www\nacional\home\archive\2001\08\21\pf2s3.htm&rest=teruel>

Trabajos de Grado

- Incorvatti, L. y Subero, J. (1982). Las Comunicaciones y su valor como técnica de las relaciones públicas internas de la empresa. Tesis y trabajos de ascenso, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.



- García, A. (2000). Ceación de una propuesta de estrategia promocional para el lanzamiento de un nuevo teléfono celular al mercado venezolano. Caso: Motorola. Tesis y trabajos de ascenso, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Piutti Parra, Leticia (1997). Estudio de las comunicaciones internas en CANTV, despues de la privatización. Tesis y trabajos de ascenso, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Pizzani, L. (1998). Desarrollo de un plan de Comunicación Institucional para PROVITA. Tesis y trabajos de ascenso, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Quintero, M. Y Quintero, R. (2001). Plan Comunicacional para una revista electrónica. Tesis y trabajos de ascenso, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Trak, Y. (2002). Auditoría de Identidad Corporativa: una propuesta metodológica. Tesis y trabajos de ascenso, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.



ANÁLISIS DE RESULTADOS

La aplicación del instrumento a la muestra arrojó una serie de datos de diversa índole que a continuación se describen mediante tablas, e inmediatamente se analizan en función de las referencias bibliográficas utilizadas.

El análisis de resultados que se muestra a continuación se basa en los datos obtenidos en relación con los conceptos teóricos referidos en este trabajo de grado. La información que se presenta en esta discusión, se origina de los resultados más relevantes para el caso de estudio. De esta forma, primeramente se analizarán los datos porcentuales simples que se obtuvieron y luego se explicarán los hallazgos de carácter relevante de las variables relacionadas.

1. PROMEDIOS Y FRECUENCIAS SIMPLES

La muestra respondió en total treinta (30) preguntas del cuestionario y seis (6) más de datos sociodemográficos, de las cuales se sacaron todas las tablas porcentuales que se describen a continuación.

El primer cuadro muestra los promedios de las preguntas escalares del cuestionario, con sus respectivos datos estadísticos de medición; de acuerdo a las escalas de medición aplicadas en cada pregunta, las cuales pueden verificarse en el cuestionario que se encuentra en el apéndice A.



VARIABLE	MEDIA (promedio)	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN
¿Cómo cree usted que es la comunicación entre la empresa y el empleado?	1,28	1,00	1	1,56
La comunicación entre los empleados es:	1,08	1,00	1	0,50
Considera usted que la comunicación con su jefe para desempeñar su trabajo es:	0,11	0,00	0	0,32
Considera que las comunicaciones internas en la empresa son:	0,28	0,00	0	0,45
La empresa se preocupa por que sus trabajadores conozcan sus objetivos	1,00	1,00	1	0,53
La empresa promueve que los empleados se identifiquen con sus metas	0,97	1,00	1	0,51
La empresa fomenta la participación en el trabajo	1,00	1,00	1	0,53
Participa usted en la solución de problemas que se presentan en su departamento	0,56	1,00	1	0,50
Acepta su supervisor las sugerencias propuestas por los trabajadores para la solución de problemas	0,53	1,00	1	0,51
A los empleados se les permite expresar sus ideas	0,42	0,00	0	0,50
Con respecto a la política de regalos de Motorola, usted está:	1,11	1,00	1	0,82
Con respecto a la Política de Puertas Abiertas de Motorola, usted está:	0,67	0,00	0	1,69
Sabe más por los rumores que por comunicaciones oficiales	1,22	1,00	2	0,99
La información llega a usted oportunamente	1,25	1,00	1	0,60
La comunicación interna es fluida y continua	1,83	1,00	1	2,12
Se mantiene el sentido de la información entre departamentos	2,78	2,00	2	2,66
El emblema (insignia y logotipo) de la empresa se utilizan correctamente en todos los documentos y publicaciones	1,25	1,00	1	1,61



Análisis de resultados

Edad	20- 30 años	31 – 40 años	40 o más
	47,2%	44,4%	8,3%

Género	Masculino	Femenino
	63,9%	36,1%

Nivel de instrucción	Técnico superior	Profesional	Postgrado	Otro ¿cuál?	ns / nc
	19,4%	50%	16,7%	11,1%	2,8%

Grupo al que pertenece	CGISS	PCS	Servicio Técnico	Finanzas	Recursos Humanos	Facilities	IT	Otro ¿cuál?
	27,8%	41,7%	2,8%	5,6%	5,6%	2,8%	5,6%	8,3%

Posición	Pasante	Analista	Coordinador	Supervisor	Gerente	Director	ns / nc
	2,8%	13,9%	36,1%	11,1%	27,8%	5,6%	2,8%

Tiempo que tiene trabajando en la empresa	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Más de 5 años
	9,4%	62,5%	28,1%

Ahora se analizarán los datos de las preguntas y variables investigadas para el caso de estudio, que fueron las que arrojaron los datos necesarios para la propuesta de la auditoría comunicacional de Motorola de Venezuela.

¿Considera que sabe quién fue el fundador de Motorola?	Sí	No
	100%	0%

La totalidad de la muestra seleccionada señaló que conoce quién fue el fundador de Motorola, lo cual permite indicar que ese elemento cultural está bien arraigado.



¿Cuánto tiempo cree usted que tiene la empresa Motorola en Venezuela?

Menos de 5 años	Entre 5 y 7 años	Alrededor de 10 años	Más de 10 años
0%	0%	66,7%	33,3%

La mayoría de la muestra opinó acertadamente que la empresa Motorola tiene alrededor de 10 años en el país, lo cual es un indicador de que la historia local es conocida por la mayoría de la población.

Indique a qué se dedica Motorola o cuál es su negocio

Fabricante de teléfonos celulares	Operador de infraestructura celular	Fabricante de soluciones para el área de telecomunicaciones	Operador de sistemas inalámbricos
8,3%	0%	91,7%	0%

Aplicando una prueba de Chi Cuadrado para la variable “indique a qué se dedica Motorola o cuál es su negocio”, se pudo constatar que la diferencia entre las categorías es significativa ya que la ocurrencia por azar es menor a 0,0009.

Más del 90% de la muestra identificó el negocio de Motorola (fabricante de soluciones para el área de telecomunicaciones), entre las variadas opciones de respuesta, lo cual demuestra que la casi totalidad de la población está orientada correctamente hacia el oficio de la compañía, es decir, que tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo esa actividad específica.

Por otro lado el porcentaje de la muestra que señaló que el negocio de Motorola es ser fabricante de teléfonos celulares, trabaja en el departamento de PCS (negocio de telefonía celular principalmente) lo cual indica que la percepción de este grupo de personas está determinada por el área funcional en que se desempeñan.



¿Cuál o cuáles frases resumen la filosofía y los valores de Motorola?

Integridad absoluta	Satisfacción total del cliente	Respeto constante por la gente	Constante innovación tecnológica	Calidad Seis Sigma
52,8%	61,1%	66,7%	41,7%	44,4%

La filosofía de Motorola está relativamente bien definida para los empleados, pues las frases “Integridad absoluta”, “Satisfacción total del cliente” y “Respeto constante por la gente” fueron las de mayor porcentaje en la muestra; pero se observa que existen otros patrones corporativos que afectan la identificación plena de los valores de Motorola, tales como la “Constante innovación tecnológica” y el estándar de “Calidad Seis Sigma”, ya que también son considerados principios de la organización en un alto porcentaje.

¿Conoce los objetivos de su empresa?

Muy bien	Bien	Poco	No los conoce
30,6%	66,7%	2,8%	0%

Los objetivos de la empresa son asumidos como bien conocidos por la mayoría de la muestra, y sólo una persona reconoce que los conoce poco.

En la pregunta “jerarquice los medios de comunicación interna utilizados en Motorola de Venezuela para difundir asuntos relevantes (utilice la escala del 1 al 6, donde 1 es el más usado y 6 el menos usado o inexistente)”, las variables u opciones de respuesta fueron marcadas de la siguiente forma:

Opción 1
(más usado)

Cartelera	Memos o documentos escritos	Periódico interno	Supervisores	E-mail	Reuniones informativas
13,9%	0%	5,6%	2,8%	75%	2,8%

Opción 2

Cartelera	Memos o documentos escritos	Periódico interno	Supervisores	E-mail	Reuniones informativas
16,7%	11,1%	11,1%	36,1%	13,9%	11,1%



Opción 3	Cartelera	Memos o documentos escritos	Periódico interno	Supervisores	E-mail	Reuniones informativas
	16,7%	16,7%	11,1%	27,8%	2,8%	25%
Opción 4	Cartelera	Memos o documentos escritos	Periódico interno	Supervisores	E-mail	Reuniones informativas
	30,6%	19,4%	2,8%	19,4%	0%	27,8%
Opción 5	Cartelera	Memos o documentos escritos	Periódico interno	Supervisores	E-mail	Reuniones informativas
	11,1%	30,6%	27,8%	11,1%	0%	19,4%
Opción 6 (menos usado)	Cartelera	Memos o documentos escritos	Periódico interno	Supervisores	E-mail	Reuniones informativas
	11,1%	22,2%	41,7%	2,8%	8,3%	13,9%

Los medios de comunicación interna utilizados en Motorola de Venezuela están liderados por el uso del E-mail, reconocido por la mayoría de la muestra como principal instrumento de difusión de información, seguido por la comunicación directa entre los empleados y sus supervisores, y las reuniones informativas que puedan generarse entre los diferentes niveles jerárquicos.

A continuación se encuentra identificada la cartelera en la cuarta posición de esta escala para la transmisión de asuntos institucionales relevantes, seguida por los memos o documentos escritos, y finalizando con el periódico interno como el medio menos utilizado para esta actividad de intercambio comunicacional. Todo esto demuestra que el procedimiento de comunicación interna funciona básicamente de persona a persona y no como un sistema de información independiente.

¿Cómo cree usted que es la comunicación entre la empresa y el empleado?	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	ns / nc
	8,3%	77,8%	11,1%	0%	2,8%



Aplicando una prueba de Chi Cuadrado para la variable “¿Cómo cree usted que es la comunicación entre la empresa y el empleado?” se pudo constatar que la diferencia entre las categorías es significativa ya que la ocurrencia por azar es menor a 0,0009.

La comunicación entre la empresa y el empleado (sin especificar la trayectoria de esta) es reconocida por más del 85% de la muestra como positiva, siendo considerada de forma negativa sólo por el 11% aproximadamente, lo cual podría deberse a conflictos individuales con relación a algún aspecto de la compañía.

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	ns / nc
La comunicación entre los empleados es:	8,3%	75%	16,7%	0%	0%

En cuanto a la comunicación entre los empleados se observa que también la mayoría de la muestra opina favorablemente hacia ella, y aproximadamente el 17% opina de forma adversa, lo cual podría ser consecuencia, de conflictos personales entre miembros de la organización o entre las redes culturales que se desarrollan en la empresa.

	Emitir opiniones	Evitar dar opiniones	Les es indiferente	Otra ¿cuál?	ns / nc
En su departamento, cuando se presentan problemas de trabajo usted prefiere:	94,4%	5,6%	0%	0%	0%
Cuando se presentan problemas en el departamento, considera usted que sus compañeros prefieren:	86,1%	13,9%	0%	0%	0%

En el supuesto caso que se presenten problemas de trabajo en el departamento, las personas de la muestra indicaron casi en su totalidad (94%) que emiten opiniones al



respecto, lo cual demuestra una actitud positiva frente a la libertad de expresión y el ambiente de trabajo receptivo para con los empleados.

De igual forma, la mayoría de la muestra señaló que consideran que los demás miembros del departamento emiten opiniones cuando se presenta algún problema de trabajo en el mismo, y el 14% piensa que las demás personas evitan emitir opiniones ante una situación de este tipo, lo cual podría deberse al grado de la relación individuo / organización.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	ns / nc
Considera usted que la comunicación con su jefe para desempeñar su trabajo es:	88,9%	11,1%	0%	0%	0%
Considera que las comunicaciones internas en la empresa son:	72,2%	27,8%	0%	0%	0%

El total de la muestra opina que la comunicación con el jefe es importante para desempeñar su trabajo, lo cual demuestra que se respeta el orden jerárquico de la estructura organizacional; pero al mismo tiempo es señal de que la comunicación entre los diversos niveles se considera un valor de peso para llevar a cabo efectivamente las actividades laborales, observándose que la mayoría de la muestra respondió positivamente sobre las comunicaciones internas en la compañía.

En la pregunta “¿cuál cree que es el área de la empresa que menos comunicación tiene?”, se obtuvo lo siguiente:

CGISS	PCS	Servicio Técnico	Presidencia	Finanzas	Recursos Humanos	Facilities	IT	Otro ¿cuál?	ns / nc
8,3%	8,3%	16,7%	22,2%	11,1%	5,6%	2,8%	0%	5,6% (BCS)	19,4%



El departamento que menos comunicación tiene con el resto de las unidades de negocio, de acuerdo con los encuestados, es el área de la presidencia (que está manejada por una única persona que lidera la oficina a escala local), lo cual deja en evidencia la independencia de los negocios entre sí.

El siguiente departamento que es considerado con poca comunicación hacia el resto es el de Servicio Técnico, el cual se encarga de las reparaciones técnicas de los equipos celulares, y se concentra en la relación directa con el consumidor final.

El departamento de finanzas está seleccionado por el 11% de la muestra como el tercero en la lista de los que menos comunicación tiene en comparación con los otros sectores de la organización a escala local. Este porcentaje no es muy alto, pero podría representar una oportunidad de desarrollo y mejoramiento porque es un área sensible dentro de los intereses individuales de los empleados, sobre todo en los últimos tiempos de fuertes cambios estructurales en Motorola, porque ese sector posee el control de la información administrativa de la empresa y de cada empleado.

El resto de las unidades de negocio tienen unos porcentajes bajos en comparación con los anteriores, que abarcan entre el 5% y 8% de opinión de la muestra a este respecto, lo cual podría significar que no tienen serios problemas de comunicación, con el resto de los departamentos.

Otro dato interesante de los resultados de esta variable, es el hecho de que casi el 20% de la muestra no respondiera esta pregunta, lo que se podría inferir como consecuencia de temor a represalias por emitir juicios de valor a este respecto, o porque estas personas se concentran fundamentalmente en la relación con su entorno inmediato de trabajo.



¿Cuáles son las metas clave de Motorola?	Tratar de ser los mejores en todo	Obtener mayor participación en el mercado mundial	Proporcionar beneficios justos para sus empleados	Resultados financieros superiores	Promover la igualdad de oportunidades entre todos	Seguir el estándar de calidad Seis Sigma
	13,9%	66,7%	27,8%	55,6%	19,4%	33,3%

Se observa una disonancia en el conocimiento real de los objetivos de la organización y el hecho de reconocerlo, pues de las tres metas clave de Motorola sólo dos (“Obtener mayor participación en el mercado mundial” y “Resultados financieros superiores”) fueron identificadas como tales por más de la mitad de la muestra, mientras que “Tratar de ser los mejores en todo” fue la variable que menos seleccionó la muestra como un objetivo básico de la empresa; quedando porcentualmente muy por debajo de otras frases que representan normas operativas y de conducta de la empresa.

¿Usted se identifica con la misión de Motorola?

Sí	No	ns / nc
94,4%	2,8%	2,8%

Casi la totalidad de la muestra opina positivamente que se identifica con la misión de Motorola, lo cual deja ver que la dirección de la empresa está bien posicionada en los empleados.

A continuación se presenta una tabla consolidada, que muestra las variables que se midieron en función de una escala que va desde el cero (0) al tres (3), donde cero (0) equivale a totalmente de acuerdo y tres (3) a totalmente en desacuerdo. A continuación se muestra la tabla con los resultados obtenidos:





La mayoría de la muestra (más del 85%) reconoce que la empresa se preocupa por que los empleados conozcan los objetivos de la compañía, lo cual se corresponde con la motivación vertical que estimula la labor del empleado al saber cuál es rumbo de las acciones de la organización.

Aproximadamente el 90% de la muestra opina favorablemente en cuanto la promoción de las metas por parte de la compañía, lo cual es uno de los elementos de la cultura organizacional, que permite establecer la confianza de los empleados y reducir el grado de incertidumbre sobre el rumbo del trabajo.

Siguiendo con la discusión de los resultados obtenidos, más del 80% de la muestra opina positivamente acerca de que la empresa fomenta la participación en el trabajo, lo cual apoya la noción de que la cultura corporativa afianza la motivación en el empleado.

La totalidad de la muestra considera que participa en la solución de problemas que se presentan en sus departamentos, lo cual significa que la motivación vertical influye efectivamente sobre los empleados y su actitud hacia los asuntos laborales.

En cuanto a la variable relativa a la aceptación de las sugerencias propuestas por los trabajadores para la solución de problemas, el total de la muestra opina positivamente, lo cual también se corresponde con el elemento cultural de la motivación vertical.

La mayoría de la muestra asume que sigue las reglas y normas establecidas para la realización del trabajo, lo cual se relaciona efectivamente con el hecho de que la cultura corporativa establece las normas de comportamiento y las políticas escritas que determinan la dinámica organizativa para garantizar el éxito empresarial.



Sobre el cuestionamiento acerca de la supervisión que del trabajo se realiza por los jefes de área, la muestra responde positivamente en su mayoría, lo que significa que los empleados de Motorola reconocen el sistema de revisión y control que se aplica en la compañía.

El total de la muestra afirma que a los empleados se les permite expresar sus ideas, lo que podría influir favorablemente en la motivación de los trabajadores a la hora de realizar sus labores y participar en los procesos.

Poco más del 70% de la muestra está de acuerdo con la Política de Regalos de Motorola, lo cual apoya la aceptación de la norma escrita y su puesta en práctica, pero no debe descuidarse el aproximadamente 28% que opina negativamente en cuanto a esta normativa, pues podría darse que estas personas, dependiendo del grado de no aceptación de la misma, le resten importancia a su cumplimiento.

Por el contrario, con respecto a la Política de Puertas Abiertas de Motorola, aproximadamente el 95% de la muestra la asume positivamente, lo cual indica que es una normativa bien establecida e inculcada por la organización.

En cuanto a la variable relativa al canal de recepción de información del empleado en la compañía, se obtuvo que poco más de la mitad de la muestra respondió positivamente (55%), mientras que el resto (45% aproximadamente) opinó de forma contraria a esta afirmación; lo cual podría indicar que en Motorola de Venezuela no están reconocidos mecanismos formales de transmisión de información, lo cual generaría un desgaste de la comunicación. Asimismo, se puede decir que esto favorece la presencia de redes culturales que suplantán esas necesidades de intercambio de información, con lo cual se desarrollan medios informales para llevar a cabo el acto comunicacional.



En cuanto a la obtención oportuna de la información por parte de los empleados, la mayor parte de la muestra (aproximadamente 60%) respondió afirmativamente, lo que quiere decir que se mantiene presente algún canal de información eficiente, pero gran parte de la muestra (40% aproximadamente) no reconoce esta actividad, lo que podría generar el desconocimiento de los medios formales y apoyar las redes informales para tratar de asegurar que la información sea un poco más pertinente.

Más del 60% de la muestra considera positivamente que la información interna es fluida y continua, lo que hace que otro buen porcentaje no lo considere de esa forma, de lo que se podría inferir el posible surgimiento de una red paralela de información para tratar de solventar las deficiencias que presenta el modelo formal de la compañía.

La mayoría de la población opina negativamente con relación al hecho de que el sentido de la información se mantiene entre departamentos, lo cual posiblemente se deba a que la independencia de las unidades de negocio no favorece el flujo de información entre ellas.

Con relación a la identidad gráfica, se considera que el emblema de la empresa es utilizado correctamente en todos los documentos y publicaciones de la compañía, más del 80% de la muestra, lo cual revela que símbolos de la empresa son reconocidos y aceptados por los empleados de Motorola de Venezuela.



2. CRUCES DE VARIABLES Y PRUEBAS DE SIGNIFICANCIA

Los cruces de variables tratados son los relevantes para el caso de estudio. Las pruebas de significancia utilizadas fueron: Chi Cuadrado, para aquellas variables categóricas y nominales; diferencia de medias, para todas las preguntas de naturaleza escalar en las que se pueda asumir proporcionalidad de la variable. Y ya que esta asunción no necesariamente satisface los criterios puristas de proporcionalidad, la escala se transformó en bipolar porque no tiene puntos medios, asumiendo dos de las cuatro opciones hacia un polo y las otras dos hacia el otro polo, aplicándose luego una prueba de Z binomial.

Para los análisis estadísticos inferenciales se utilizó un nivel de significación del 0,05. Para que los resultados sean significativos (estadísticamente) la probabilidad obtenida en cualquiera de las pruebas estadísticas ha de ser igual o menor a 0,05, con lo cual se garantiza que hay relación entre las variables con un 95% de confianza.

VARIABLES RELACIONADAS	CHI CUADRADO (probabilidad de ocurrencia por azar)	ASOCIACIÓN LINEAL
“Edad” y “La comunicación interna es fluida y continua”	0,054	0,021

Se observa que hay relación y asociación lineal entre estas variables, debido a que los tres rangos de edades opinan en su mayoría positivamente sobre la afirmación de que la comunicación interna es fluida y continua; pero se observa que el rango de edad entre 31 y 40 años se corresponde con la tendencia de responder negativamente hacia este cuestionamiento más que cualquiera de los otros grupos.



VARIABLES RELACIONADAS	CHI CUADRADO (probabilidad de ocurrencia por azar)	ASOCIACIÓN LINEAL
“Nivel de instrucción” y “En su departamento cuando se presenta algún problema de trabajo usted cree que sus compañeros prefieren”	0,005	no

Hay relación entre estas dos variables, pudiendo observarse que la mayoría de la muestra se asocia a la tendencia de opinar positivamente que los compañeros emiten opiniones cuando se presentan problemas de trabajo en el departamento. Por otro lado el 5,6% del nivel de instrucción profesional respondió que sus compañero evitan emitir opiniones en estos casos y el 8,3% de personas con nivel de instrucción superior al postgrado pensaron lo mismo.

VARIABLES RELACIONADAS	CHI CUADRADO (probabilidad de ocurrencia por azar)	ASOCIACIÓN LINEAL
“Posición dentro de la organización” y “¿Cómo cree usted que es la comunicación entre la empresa y el empleado?”	0,001	Igual o menor a 0,0009
“Posición dentro de la organización” y “¿Se identifica con la misión de Motorola?”	Igual o menor a 0,0009	Igual o menor a 0,0009
“Posición dentro de la organización” y “Se mantiene el sentido de la información entre departamentos”	0,046	0,006

Se observa que hay asociación lineal entre las variables cruzadas porque todas las posiciones dentro de la organización se relacionan directamente con la tendencia de opinar favorablemente respecto a la comunicación entre la empresa y el empleado, pero las posiciones de coordinador y gerente afirman esta situación muy por encima de las otras personas.

Entre estas variables relacionadas se observa asociación lineal porque igual que en el caso anterior, todos los cargos dentro de la organización se muestran favorables a la tendencia de opinar positivamente sobre la identificación individual con la misión de



Motorola, pero el 100% de las personas en las posiciones de gerente y coordinador afirman su conocimiento sobre este asunto.

Hay relación entre estas variables observándose que la posición de supervisor dentro de la organización se corresponde con la tendencia de responder positivamente sobre el mantenimiento del sentido de la información entre departamentos; mientras que el resto de los cargos empresariales apoyan negativamente este cuestionamiento.

VARIABLES RELACIONADAS	CHI CUADRADO (probabilidad de ocurrencia por azar)	CORRELACIÓN
“Acepta su supervisor las sugerencias propuestas por los trabajadores para la solución de problemas” y “A los empleados se les permite expresar sus ideas”	Menor a 0,0009	0,574 (directamente relacionadas)

Asimismo, no hay una diferencia significativa entre estas variables porque da 0,157 por una prueba de Z binomial.

Hay relación directa entre las variables y no hay una diferencia significativa entre ellas, porque se observa la correspondencia en las tendencias favorable en cuanto a la aceptación de las sugerencias de los empleados por parte de los supervisores, y la posibilidad de que a los empleados se les permite expresar sus opiniones; todo lo cual demuestra que la comunicación es un elemento importante en las relaciones laborales directas, que a su vez es reflejo de la identidad organizacional.

VARIABLES RELACIONADAS	CHI CUADRADO (probabilidad de ocurrencia por azar)	CORRELACIÓN
“Acepta su supervisor las sugerencias propuestas por los trabajadores para la solución de problemas” y “Sigue usted las reglas y normas establecidas para llevar a cabo su trabajo”	Menor a 0,0009	0,753 (directamente relacionadas)
“La empresa fomenta la participación en el trabajo” y “Sigue usted las reglas y normas establecidas para llevar a cabo su trabajo”	Menor a 0,021	0,383 (directamente relacionadas)



Hay relación directa entre las variables del primer cruce de esta tabla, observándose que las tendencias a seguir las normas y procedimientos del sistema institucional y la aceptación de sugerencias propuestas por los trabajadores, son favorables en ambos casos; lo cual indica que la cultura corporativa está determinada por el elemento comunicacional, ya que se legitiman mutuamente estableciendo los patrones de conducta internos de la empresa.

En el segundo cruce de variables también se observa que hay relación, porque los resultados indican que la disposición positiva de respuestas de la primera se corresponde con la tendencia favorable de respuestas hacia la segunda pregunta; lo que demuestra que se cumple la función de cohesión de la cultura organizacional en este caso.

VARIABLES RELACIONADAS	PRUEBA DE DIFERENCIA DE MEDIAS (probabilidad de ocurrencia al azar)	MEDIAS	PRUEBA DE Z BINOMIAL
“La comunicación interna es fluida y continua” y “La comunicación entre empleados es”	0,035	1,83 y 1,08	0,010 (hay diferencia significativa)
“Se mantiene el sentido de la información entre departamentos” y “La información llega a usted oportunamente”	0,002	2,78 y 1,25	Igual o menor a 0,0009 (hay diferencia significativa)
“Sigue usted las reglas y normas establecidas para llevar a cabo su trabajo” y “La empresa fomenta la participación en el trabajo”	0,0009	0,56 y 1,00	Igual o menor a 0,0009 (hay diferencia significativa)

Se observa que el promedio de la primera de estas dos variables (1,83) es significativamente mayor al promedio de la segunda variable (1,08); por lo tanto, hay diferencia entre las categorías Totalmente de acuerdo y de acuerdo, pero en ambos casos la respuesta es favorable observándose el cumplimiento de un principio de comunicación organizacional, que demuestra que en este caso la comunicación interna (tanto vertical como horizontal) es fluida y continua.



Hay diferencia significativa entre estas variables, lo cual genera una contradicción porque la muestra afirma que la información llega oportunamente pero responde negativamente ante la pregunta sobre si se mantiene el sentido de la información entre departamentos. Esto puede generar las siguientes preguntas: ¿cuál es el tipo de comunicación que llega oportunamente?, o ¿de dónde proviene la información que llega oportunamente?.

Ante el cruce de estas variables se observa que el promedio de la primera (0,56) es menor que el promedio de la segunda (1,00), lo que implica que hay diferencia entre las categorías Totalmente de acuerdo y De acuerdo; sin embargo, en los dos casos la respuesta es positiva, observándose que se cumple uno de los objetivos de la cultura empresarial, que se refleja en la promoción efectiva de los roles laborales que fomentan la participación de los empleados, basados en las políticas escritas y normas de comportamiento bien establecidas y reconocidas por la corporación.

1. Apéndice A. Cuestionario metodológico

Buenos días. Se está realizando una investigación con fines exclusivamente académicos, en el marco de un trabajo especial de grado de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Esta es la segunda y última parte de su intervención en la investigación de carácter anónimo, por lo que se ruega que conteste con la mayor sinceridad posible.

A continuación se le presenta un cuestionario de preguntas cerradas para conocer su percepción acerca de aspectos específicos del desempeño de su trabajo en Motorola de Venezuela.

Favor marcar con equis (X) las respuestas que considere que mejor reflejan su opinión en cada caso. El tiempo estimado de completación del cuestionario es de cinco (5) minutos.

Muchas gracias por su tiempo, es muy importante contar con su participación.

Katy Fernández

Datos sociodemográficos

Edad

20 - 30	31 - 40	40 ó más

Género:

M	
F	

Nivel de instrucción:

Técnico superior	
Profesional	
Postgrado	
Otro ¿cuál?	

Grupo al que pertenece:

CGISS	
PCS	
Servicio Técnico	
Presidencia	
Finanzas	
RRHH	
Facilities	
IT	
Otro ¿cuál?	

Posición dentro de la organización:

Pasante	
Analista	
Coordinador	
Supervisor	
Gerente	
Director	

Tiempo que tiene trabajando para la empresa: _____

1. ¿Considera que sabe quién fue el fundador de Motorola?

- Sí
 No

- Muy bien
 Bien
 Poco
 No los conoce

2. ¿Cuánto tiempo cree usted que tiene la empresa Motorola en Venezuela?

- Menos de 5 años
 Entre 5 y 7 años
 Alrededor de 10 años
 Más de 10 años

3. Indique a qué se dedica Motorola o cuál es su negocio

- Fabricante de teléfonos celulares
 Operador de infraestructura celular
 Fabricante de soluciones para el área de telecomunicaciones
 Operador de sistemas inalámbricos

4. ¿Cuál o cuáles frases resumen la filosofía y los valores de Motorola?

- Integridad absoluta
 Satisfacción total del cliente
 Respeto constante por la gente
 Constante innovación tecnológica
 Calidad Seis Sigma

5. ¿Conoce los objetivos de su empresa?

6. Jerarquice los medios de comunicación interna utilizados en Motorola de Venezuela para difundir asuntos relevantes. (Utilice la escala del 1 al 6, donde 1 es el más usado y 6 el menos usado o inexistente)

- Cartelera
 Memorandos o documentos escritos
 Periódico interno
 Supervisores
 E-mail
 Reuniones informativas

7. ¿Cómo cree usted que es la comunicación entre la empresa y el empleado?

- Muy buena
 Buena
 Mala
 Muy mala

8. La comunicación entre los empleados es:

- Muy buena
 Buena
 Mala
 Muy mala

9. En su departamento, cuando se presentan problemas de trabajo usted:

- Emite opiniones
- Evita dar opiniones
- Le es indiferente
- Otra ¿Cuál? _____

10. Cuando se presentan problemas en el departamento, considera usted que sus compañeros prefieren:

- Emitir opiniones
- Evitar dar opiniones
- Les es indiferente
- Otra ¿Cuál? _____

11. Considera usted que la comunicación con su jefe para desempeñar su trabajo es:

- Muy importante
- Importante
- Poco Importante
- Nada importante

12. Considera que las comunicaciones internas en la empresa son:

- Muy importantes
- Importantes
- Poco Importantes
- Nada importantes

13. ¿Cuál cree usted que es el área de la empresa que menos comunicación tiene?

- CGISS
- PCS
- Servicio Técnico
- Presidencia
- Finanzas
- RRHH
- Facilities
- IT
- Otra ¿Cuál? _____

14. ¿Cuáles son las metas clave de Motorola?

- Tratar de ser los mejores en todo
- Obtener mayor participación en el mercado mundial
- Proporcionar beneficios justos para sus empleados
- Resultados financieros superiores
- Promover la igualdad de oportunidades entre todos
- Seguir el estándar de calidad Seis Sigma

15. ¿Usted se identifica con la misión de Motorola?

- Sí
- No
- No la conoce

2. Apéndice B. Tablas y gráficos estadísticos

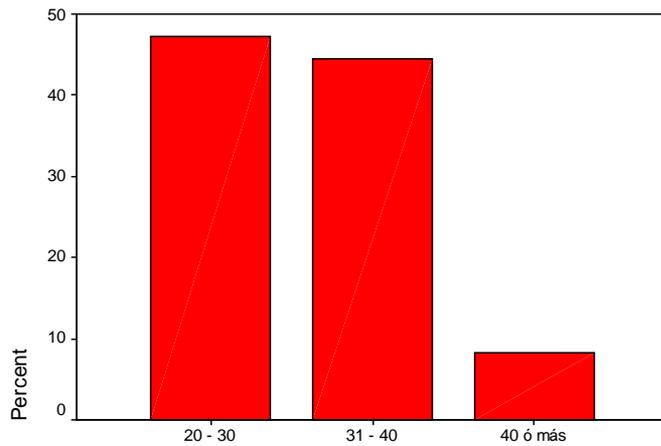
edad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30	17	47,2	47,2	47,2
31 - 40	16	44,4	44,4	91,7
40 ó más	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

género

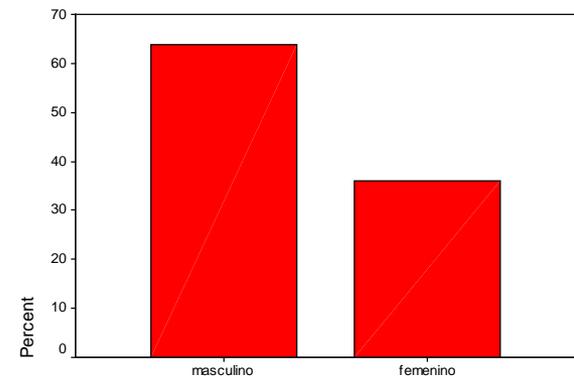
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculino	23	63,9	63,9	63,9
femenino	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



edad

Bar Chart



género

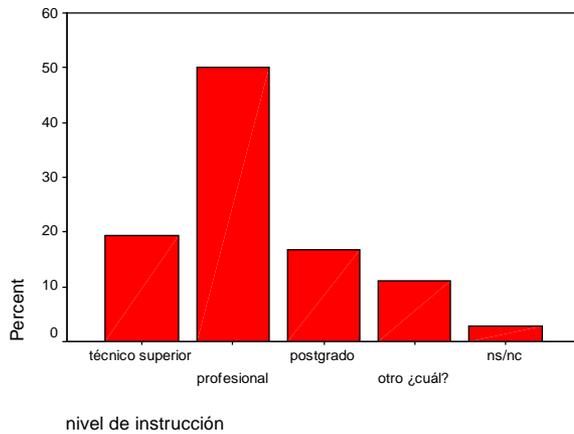
nivel de instrucción

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid técnico superior	7	19,4	19,4	19,4
profesional	18	50,0	50,0	69,4
postgrado	6	16,7	16,7	86,1
otro ¿cuál?	4	11,1	11,1	97,2
ns/nc	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

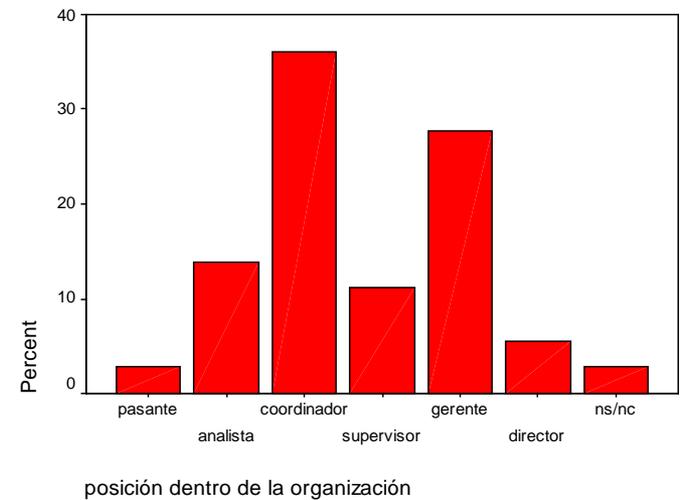
posición dentro de la organización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pasante	1	2,8	2,8	2,8
analista	5	13,9	13,9	16,7
coordinador	13	36,1	36,1	52,8
supervisor	4	11,1	11,1	63,9
gerente	10	27,8	27,8	91,7
director	2	5,6	5,6	97,2
ns/nc	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Bar Chart



Bar Chart



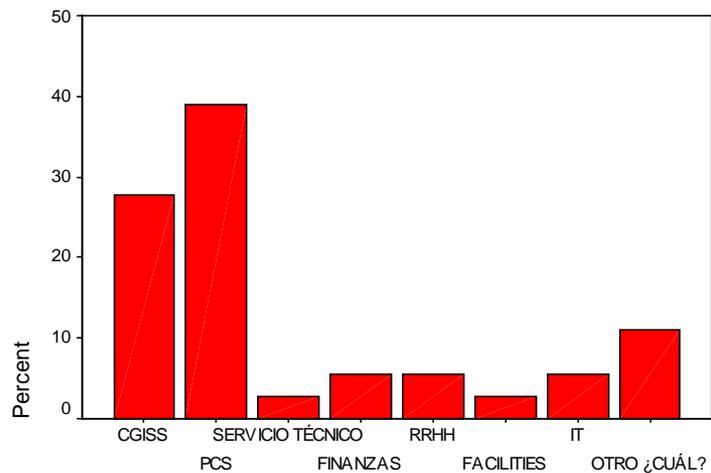
grupos al que pertenece

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CGISS	10	27,8	27,8	27,8
	PCS	14	38,9	38,9	66,7
	SERVICIO TÉCNICO	1	2,8	2,8	69,4
	FINANZAS	2	5,6	5,6	75,0
	RRHH	2	5,6	5,6	80,6
	FACILITIES	1	2,8	2,8	83,3
	IT	2	5,6	5,6	88,9
	OTRO ¿CUÁL?	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	
Total		36	100,0		

tiempo que tiene trabajando en la empresa

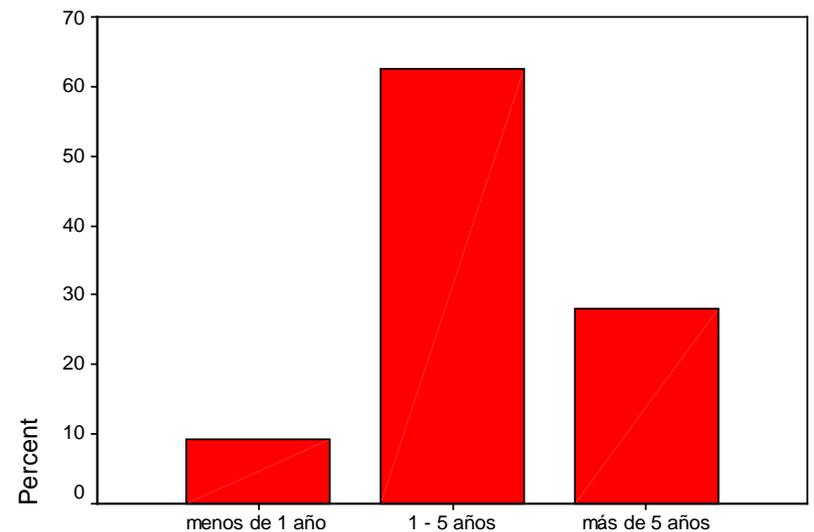
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 1 año	3	8,3	9,4	9,4
	1 - 5 años	20	55,6	62,5	71,9
	más de 5 años	9	25,0	28,1	100,0
	Total	32	88,9	100,0	
Missing	ns/nc	4	11,1		
	Total	4	11,1		
Total		36	100,0		

Bar Chart



grupos al que pertenece

Bar Chart



tiempo que tiene trabajando en la empresa

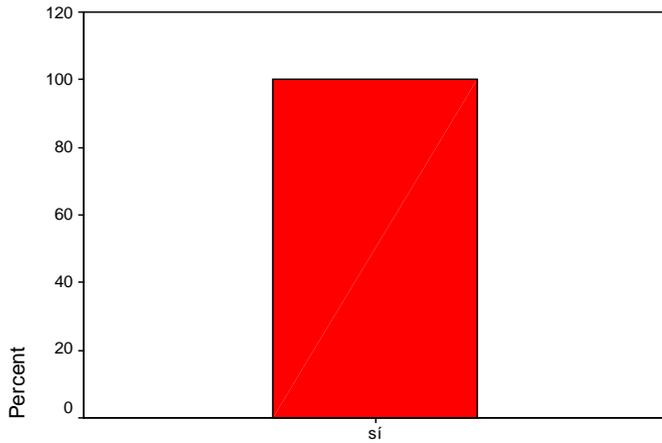
considera que sabe quién fue el fundador de Motorola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sí	36	100,0	100,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

cuánto tiempo cree ud. que tiene la empresa Motorola en vzla.

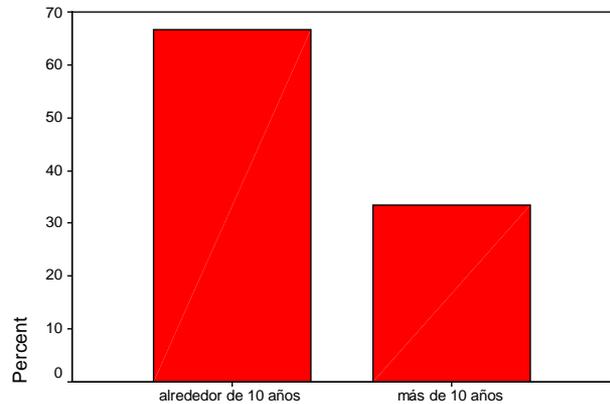
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alrededor de 10 años	24	66,7	66,7	66,7
más de 10 años	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Bar Chart



considera que sabe quién fue el fundador de Motorola

Bar Chart



cuánto tiempo cree ud. que tiene la empresa Motorola en vzla.

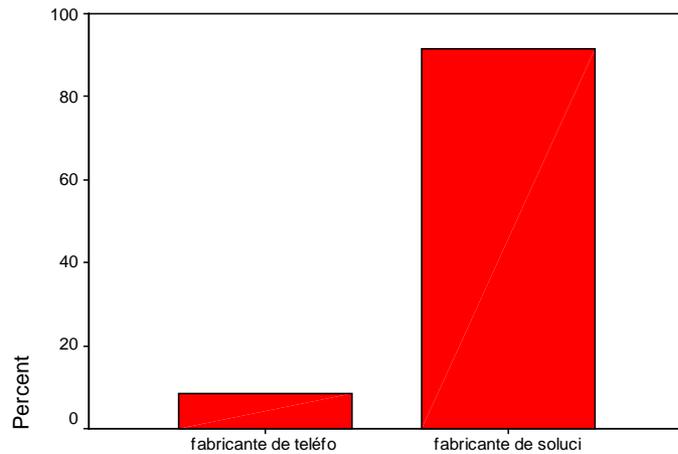
a qué se dedica Motorola o cuál es su negocio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid fabricante de teléfonos celulares	3	8,3	8,3	8,3
fabricante de soluciones para el área de telecomunicaciones	33	91,7	91,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

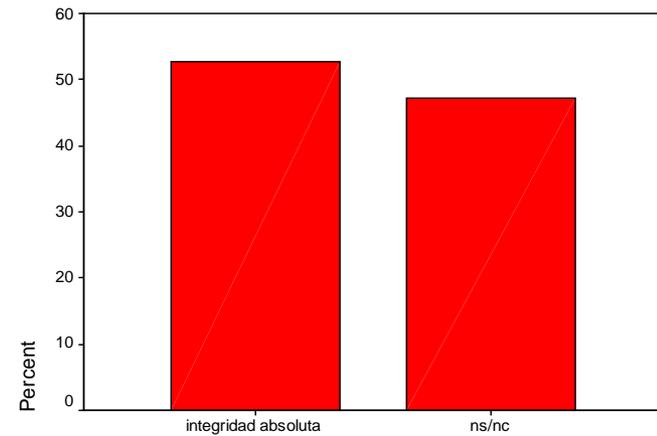
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid integridad absoluta	19	52,8	52,8	52,8
ns/nc	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



a qué se dedica Motorola o cuál es su negocio

Bar Chart



cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

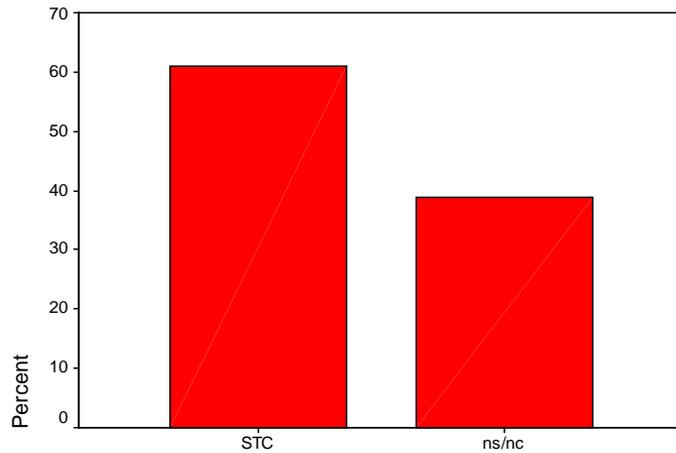
cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STC	22	61,1	61,1	61,1
ns/nc	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

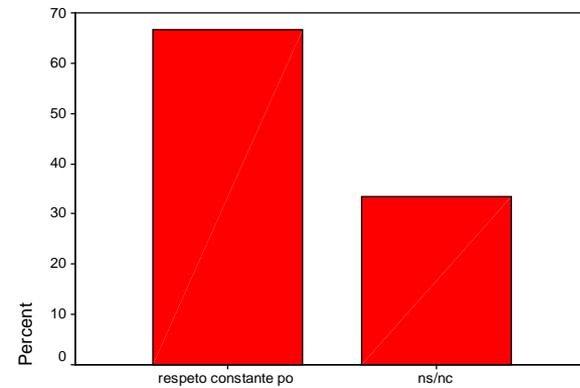
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid respeto constante por la gente	24	66,7	66,7	66,7
ns/nc	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

Bar Chart



cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

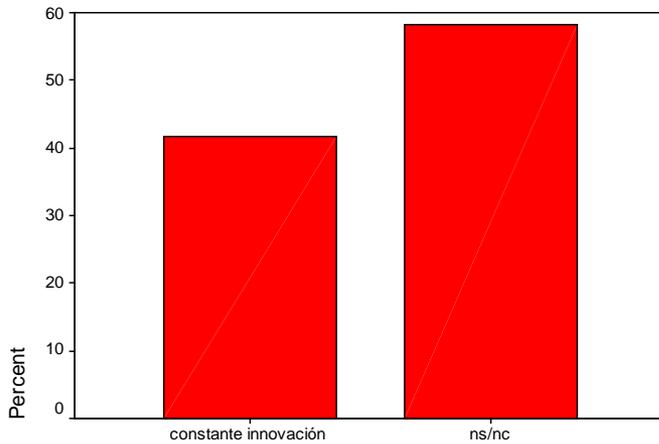
cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid constante innovación tecnológica	15	41,7	41,7	41,7
ns/nc	21	58,3	58,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

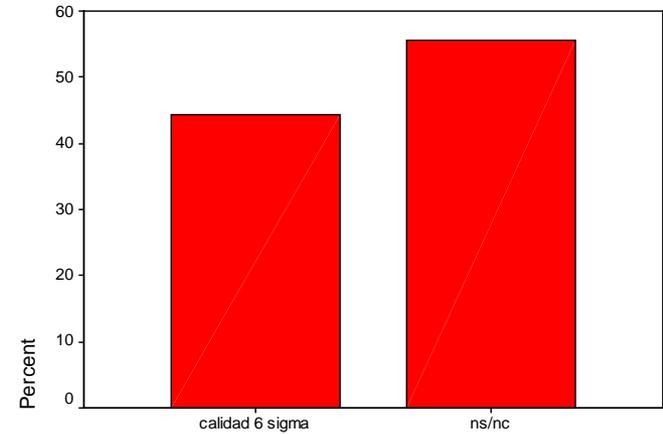
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid calidad 6 sigma	16	44,4	44,4	44,4
ns/nc	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Bar Chart



cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

Bar Chart

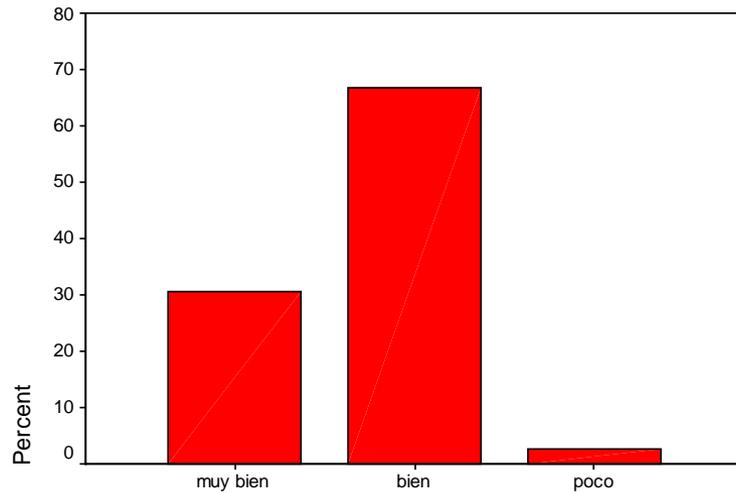


cuál o cuáles frases resumen la filosofía de Motorola

conoce los objetivos de su empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy bien	11	30,6	30,6	30,6
bien	24	66,7	66,7	97,2
poco	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Bar Chart

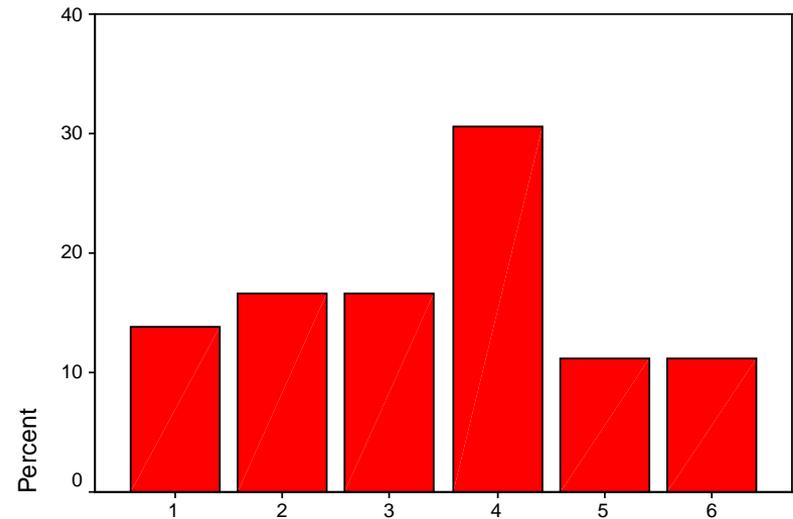


conoce los objetivos de su empresa

cartelera

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	13,9	13,9	13,9
2	6	16,7	16,7	30,6
3	6	16,7	16,7	47,2
4	11	30,6	30,6	77,8
5	4	11,1	11,1	88,9
6	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Bar Chart



cartelera

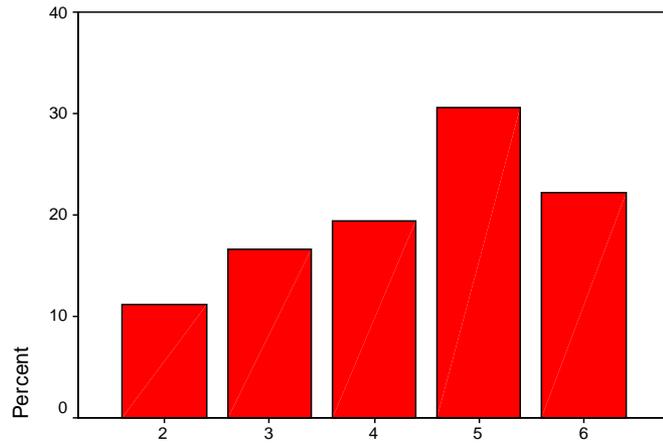
memos o documentos escritos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11,1	11,1	11,1
	3	6	16,7	16,7	27,8
	4	7	19,4	19,4	47,2
	5	11	30,6	30,6	77,8
	6	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	
Total		36	100,0		

periódico interno

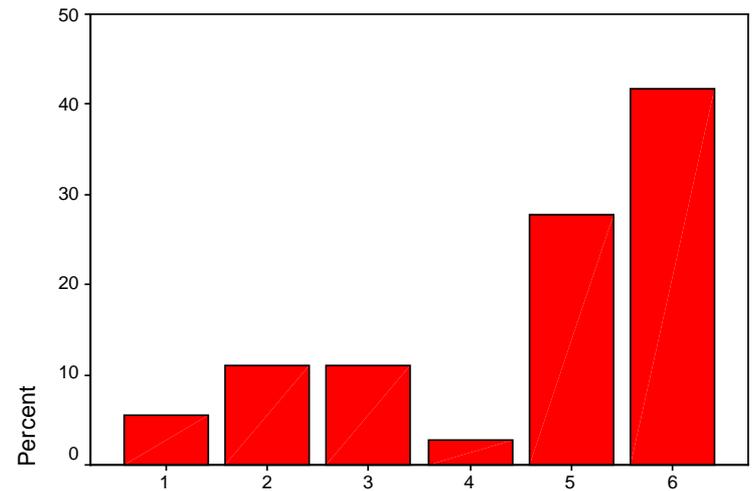
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5,6	5,6	5,6
	2	4	11,1	11,1	16,7
	3	4	11,1	11,1	27,8
	4	1	2,8	2,8	30,6
	5	10	27,8	27,8	58,3
	6	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	
Total		36	100,0		

Bar Chart



memos o documentos escritos

Bar Chart



periódico interno

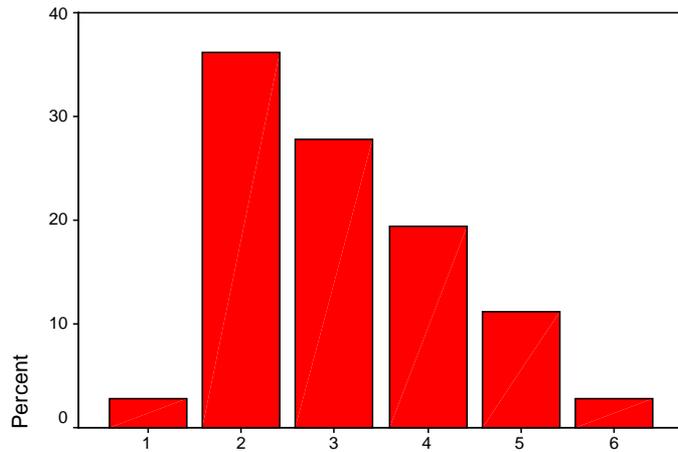
supervisores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2,8	2,8	2,8
2	13	36,1	36,1	38,9
3	10	27,8	27,8	66,7
4	7	19,4	19,4	86,1
5	4	11,1	11,1	97,2
6	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

E-mail

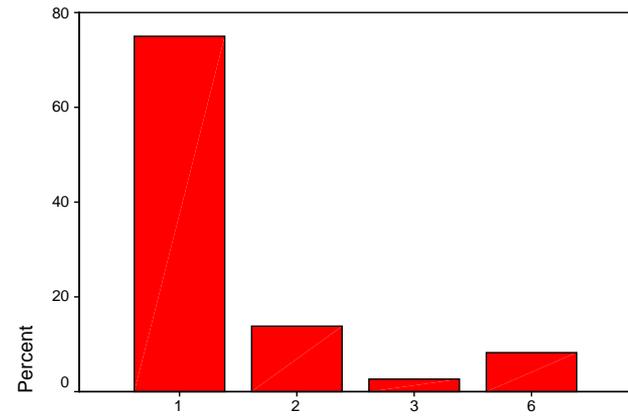
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	27	75,0	75,0	75,0
2	5	13,9	13,9	88,9
3	1	2,8	2,8	91,7
6	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



supervisores

Bar Chart



E-mail

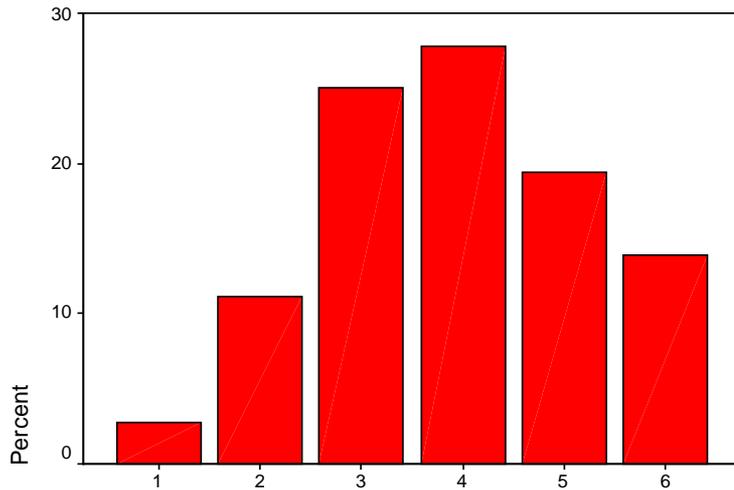
reuniones informativas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2,8	2,8	2,8
2	4	11,1	11,1	13,9
3	9	25,0	25,0	38,9
4	10	27,8	27,8	66,7
5	7	19,4	19,4	86,1
6	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

cómo cree ud. que es la comunicación entre la empresa y el emplea

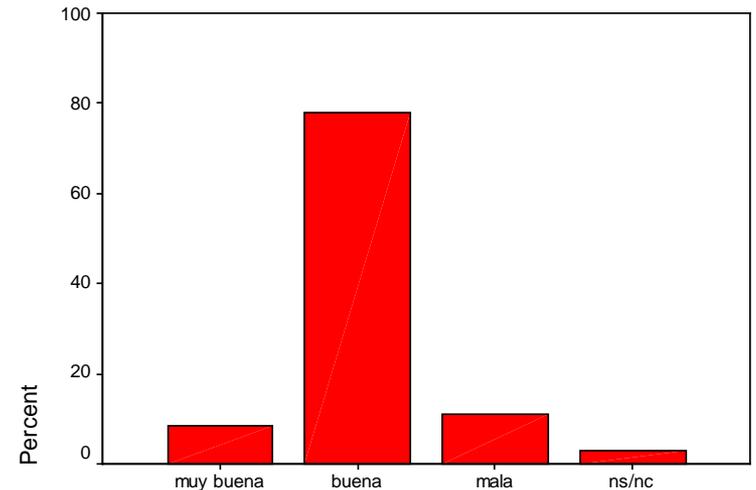
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy buena	3	8,3	8,3	8,3
buena	28	77,8	77,8	86,1
mala	4	11,1	11,1	97,2
ns/nc	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



reuniones informativas

Bar Chart



cómo cree ud. que es la comunicación entre la empresa y el emplea

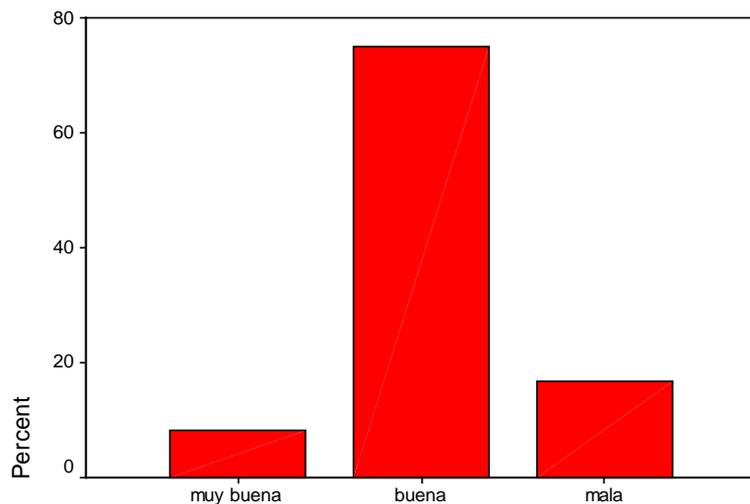
la comunicación entre empleados es

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy buena	3	8,3	8,3	8,3
buena	27	75,0	75,0	83,3
mala	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

en su departamento cuando se presenta algún problema de trabajo u

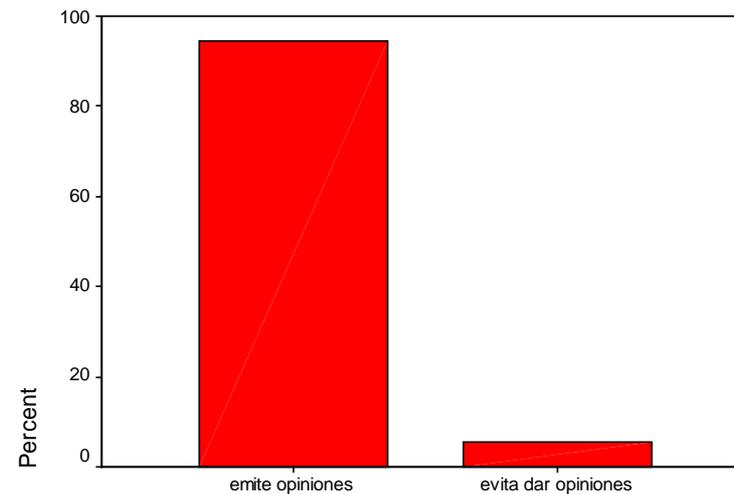
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid emite opiniones	34	94,4	94,4	94,4
evita dar opiniones	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Bar Chart



la comunicación entre empleados es

Bar Chart



en su departamento cuando se presenta algún problema de trab

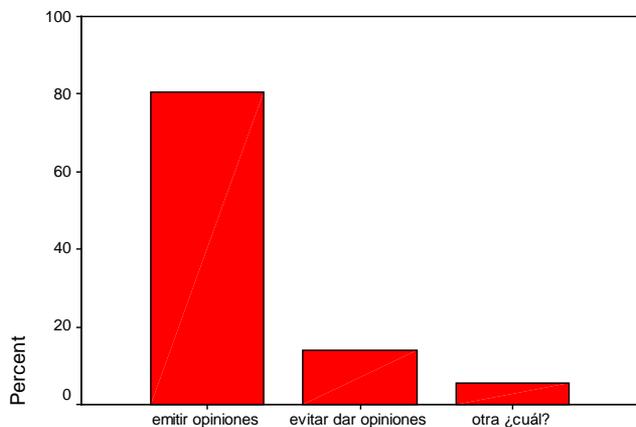
¿en su departamento cuando se presenta algún problema de trabajo u cree que sus compañeros prefieren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid emitir opiniones	29	80,6	80,6	80,6
evitar dar opiniones	5	13,9	13,9	94,4
otra ¿cuál?	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

¿considera que la comunicación con su jefe para desempeñar sus trabajo es

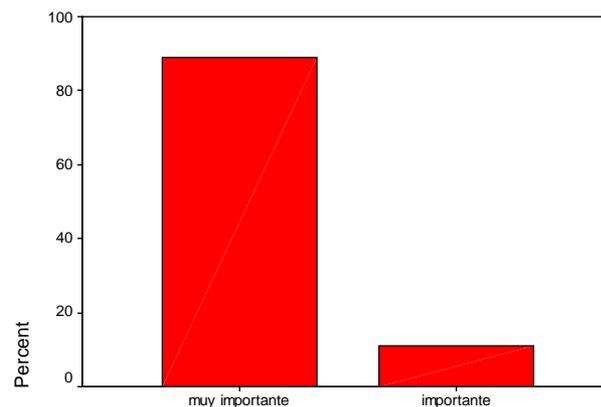
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy importante	32	88,9	88,9	88,9
importante	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



¿en su departamento cuando se presenta algún problema de trab

Bar Chart



¿considera que la comunicación con su jefe para desempeñar sus

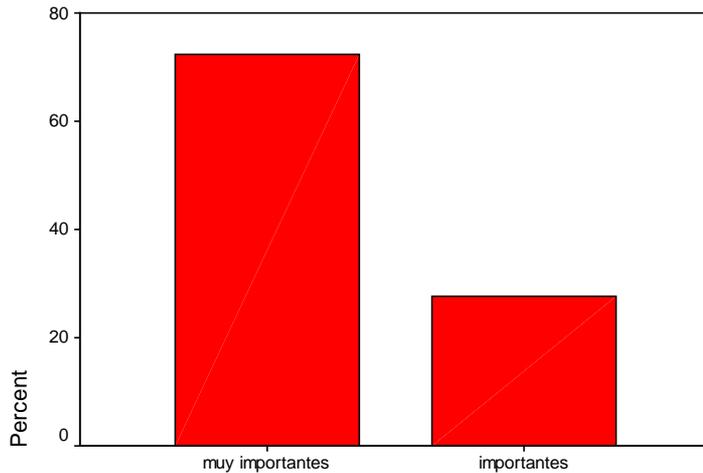
considera que las comunicaciones internas en la empresa son

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy importantes	26	72,2	72,2	72,2
importantes	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

cuál cree que es el área de la empresa que menos comunicación tiene

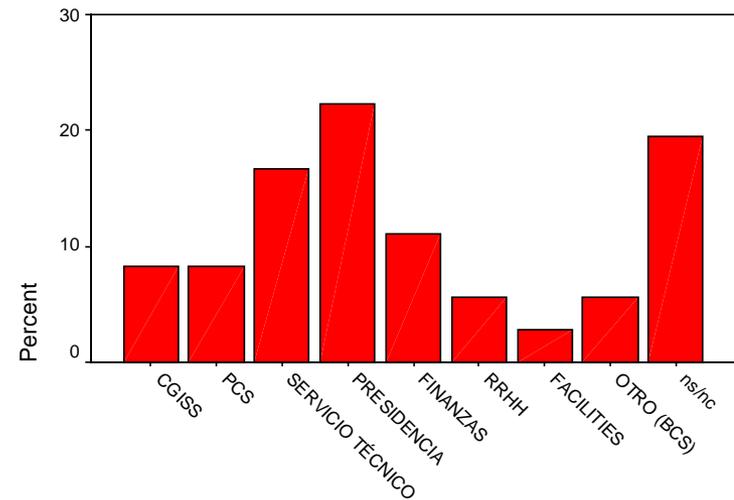
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CGISS	3	8,3	8,3	8,3
PCS	3	8,3	8,3	16,7
SERVICIO TÉCNICO	6	16,7	16,7	33,3
PRESIDENCIA	8	22,2	22,2	55,6
FINANZAS	4	11,1	11,1	66,7
RRHH	2	5,6	5,6	72,2
FACILITIES	1	2,8	2,8	75,0
OTRO (BCS)	2	5,6	5,6	80,6
ns/nc	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



considera que las comunicaciones internas en la empresa son

Bar Chart



cuál cree que es el área de la empresa que menos comunicación

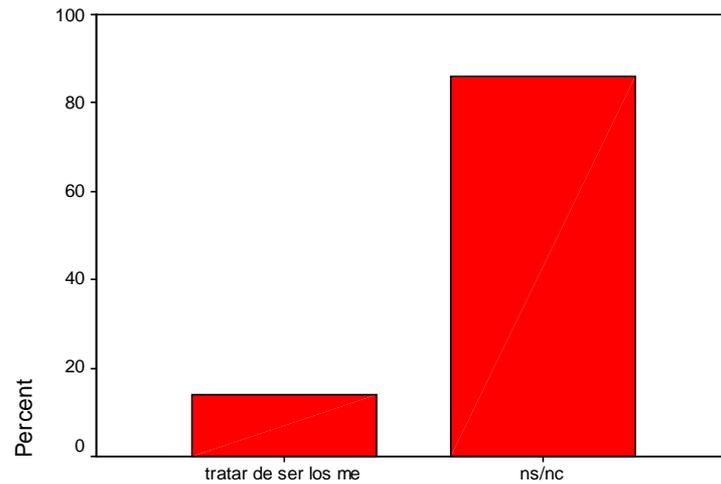
cuáles son las metas clave de Motorola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tratar de ser los mejores en todo	5	13,9	13,9	13,9
ns/nc	31	86,1	86,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

cuáles son las metas clave de Motorola

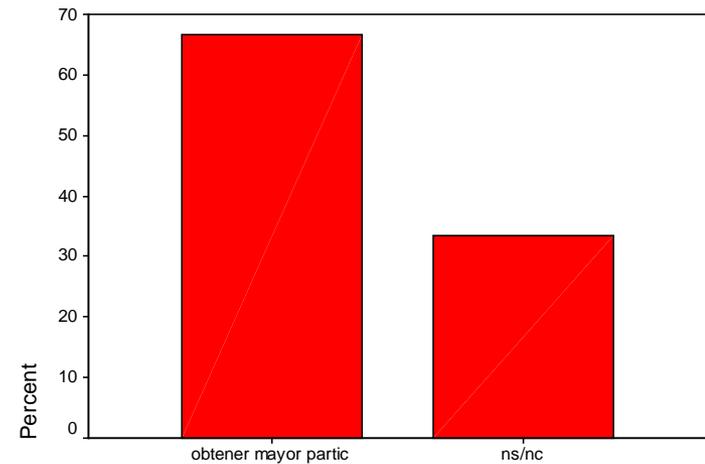
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid obtener mayor participación en el mercado mundial	24	66,7	66,7	66,7
ns/nc	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



cuáles son las metas clave de Motorola

Bar Chart



cuáles son las metas clave de Motorola

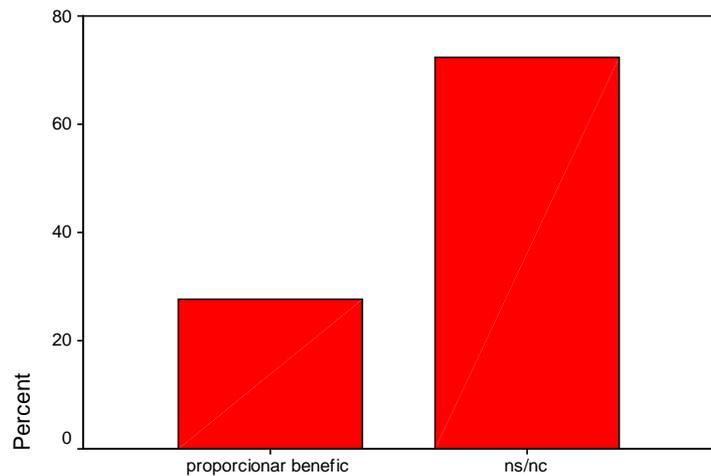
cuáles son las metas clave de Motorola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid proporcionar beneficios justos para sus empleados	10	27,8	27,8	27,8
ns/nc	26	72,2	72,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

cuáles son las metas clave de Motorola

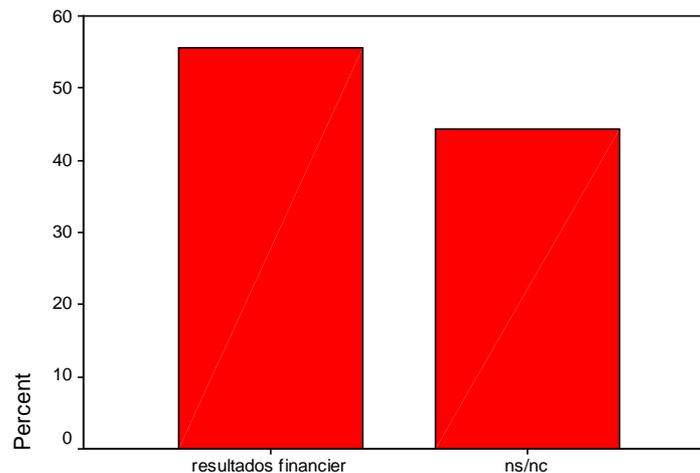
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid resultados financieros superiores	20	55,6	55,6	55,6
ns/nc	16	44,4	44,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



cuáles son las metas clave de Motorola

Bar Chart



cuáles son las metas clave de Motorola

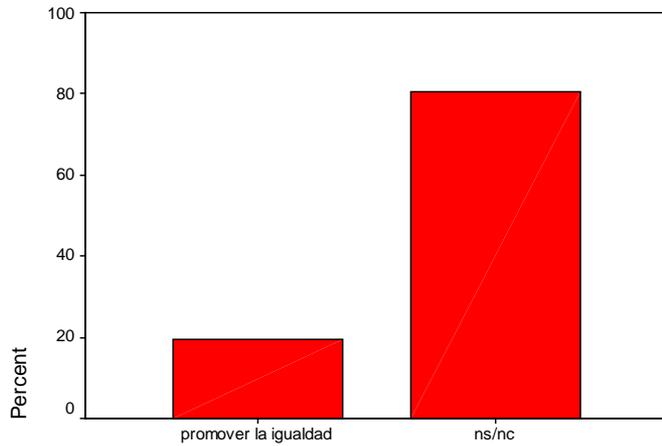
cuáles son las metas clave de Motorola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid promover la igualdad de oportunidades entre todos	7	19,4	19,4	19,4
ns/nc	29	80,6	80,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Cuáles son las metas clave de Motorola

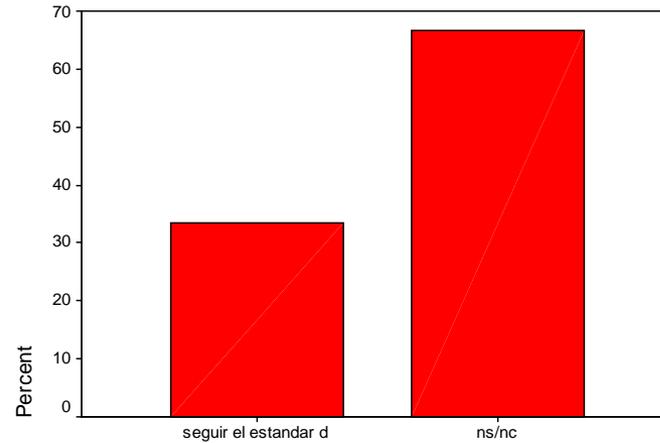
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid seguir el estandar de calidad 6 sigma	12	33,3	33,3	33,3
ns/nc	24	66,7	66,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



cuáles son las metas clave de Motorola

Bar Chart



Cuáles son las metas clave de Motorola

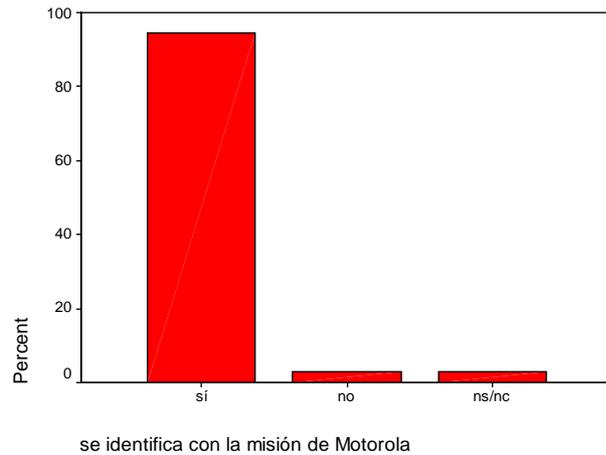
se identifica con la misión de Motorola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sí	34	94,4	94,4	94,4
no	1	2,8	2,8	97,2
ns/nc	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

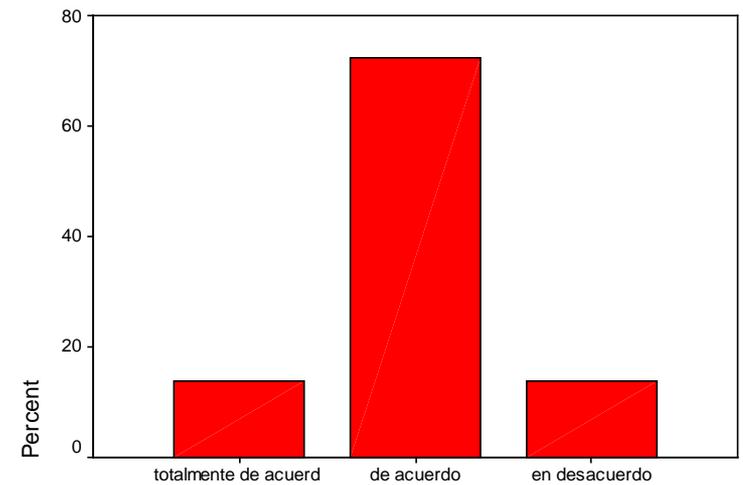
a empresa se preocupa por que sus trabajadores conozcan sus objetivo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	5	13,9	13,9	13,9
de acuerdo	26	72,2	72,2	86,1
en desacuerdo	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



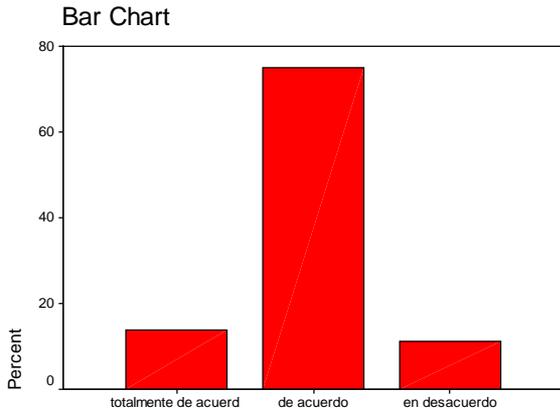
Bar Chart



la empresa se preocupa por que sus trabajadores conozcan sus ol

la empresa promueve que los empleados se identifiquen con sus meta

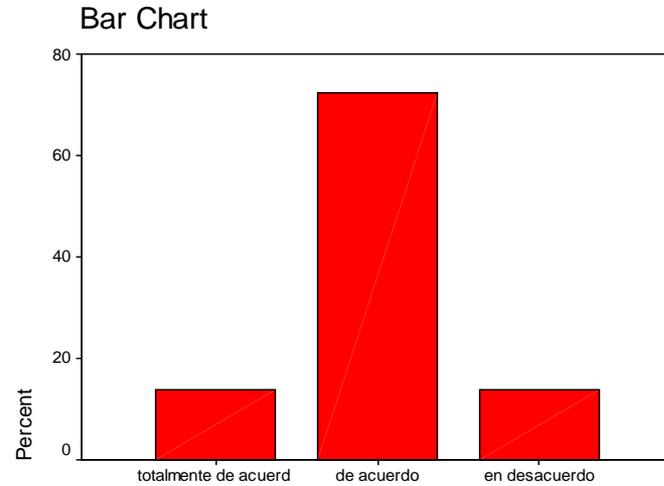
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	5	13,9	13,9	13,9
de acuerdo	27	75,0	75,0	88,9
en desacuerdo	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		



la empresa promueve que los empleados se identifiquen con sus

la empresa fomenta la participación en el trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	5	13,9	13,9	13,9
de acuerdo	26	72,2	72,2	86,1
en desacuerdo	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

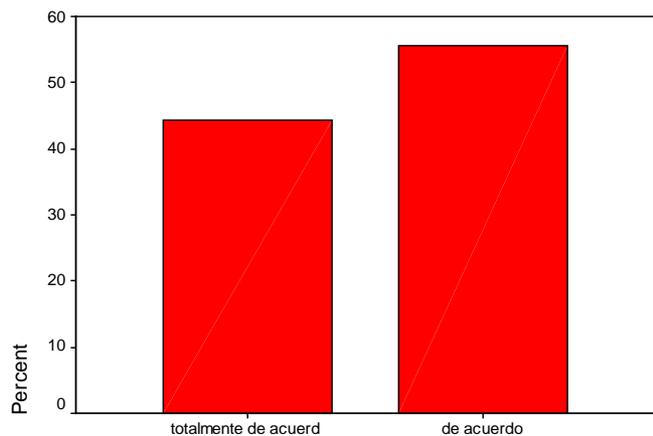


la empresa fomenta la participación en el trabajo

participa ud en la solución de problemas que se presentan en su departamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	16	44,4	44,4	44,4
de acuerdo	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart

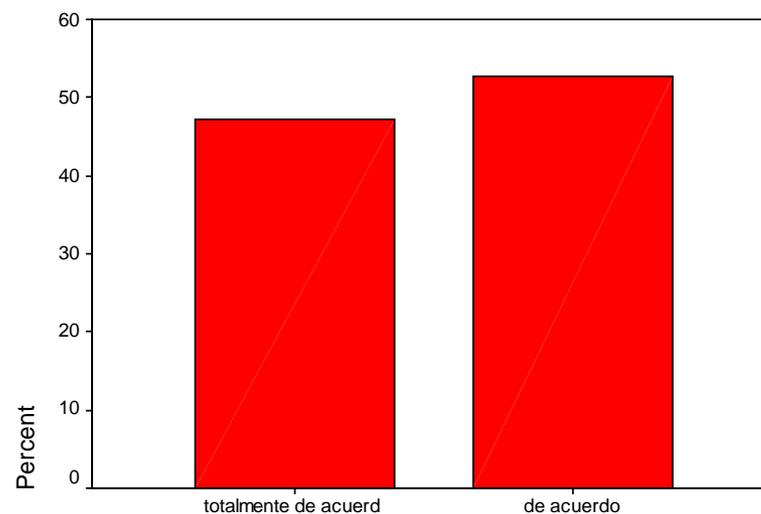


participa ud en la solución de problemas que se presentan en su

acepta su supervisor las sugerencias propuestas por los trabajadores para la solución de problemas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	17	47,2	47,2	47,2
de acuerdo	19	52,8	52,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



acepta su supervisor las sugerencias propuestas por los trabajad

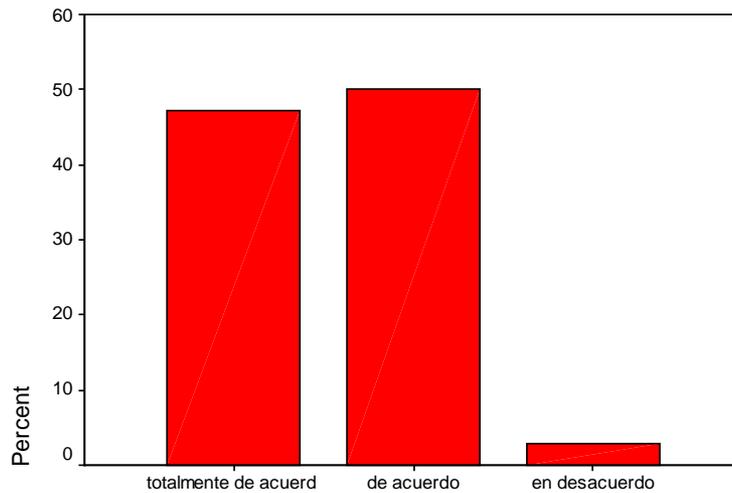
sigue ud las reglas y normas establecidas para llevar a cabo su trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	17	47,2	47,2	47,2
de acuerdo	18	50,0	50,0	97,2
en desacuerdo	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

el trabajo que se realiza es supervisado por los jefes del área

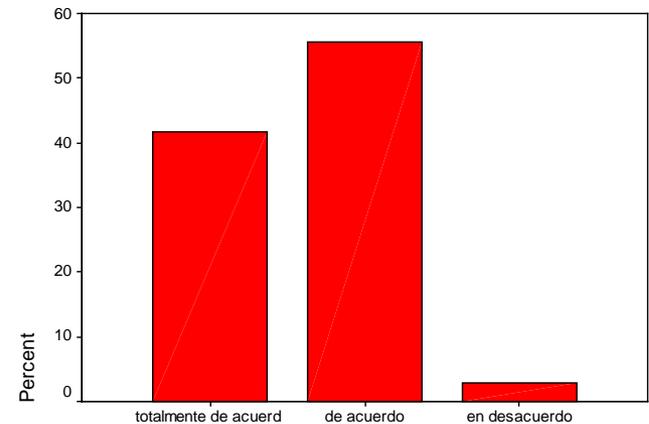
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	15	41,7	41,7	41,7
de acuerdo	20	55,6	55,6	97,2
en desacuerdo	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



sigue ud las reglas y normas establecidas para llevar a cabo su tr

Bar Chart

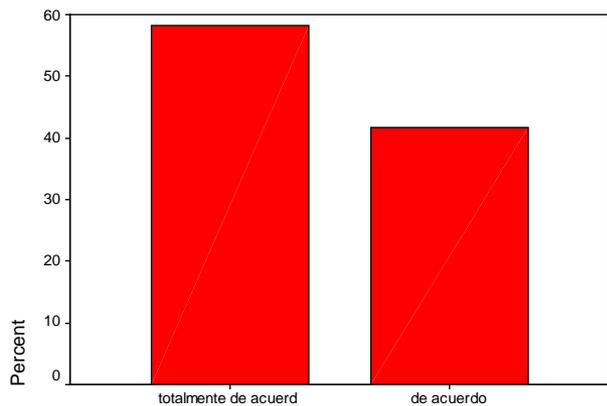


el trabajo que se realiza es supervisado por los jefes del área

a los empleados se les permite expresar sus ideas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	21	58,3	58,3	58,3
de acuerdo	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart

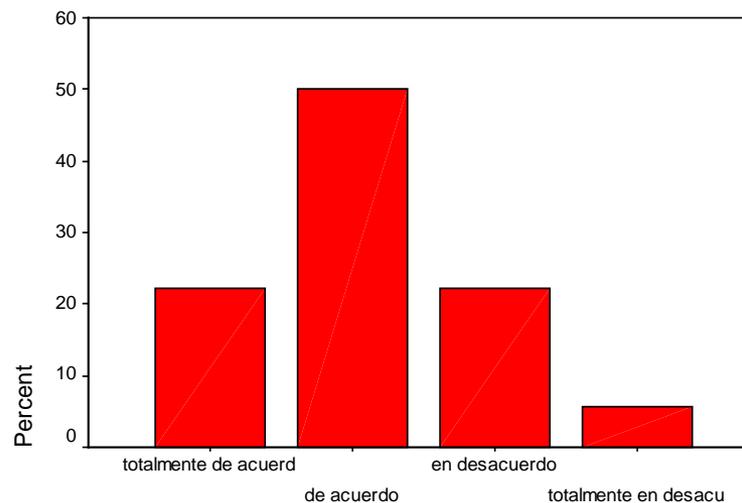


a los empleados se les permite expresar sus ideas

con respecto a la política de regalos está

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	8	22,2	22,2	22,2
de acuerdo	18	50,0	50,0	72,2
en desacuerdo	8	22,2	22,2	94,4
totalmente en desacuerdo	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart

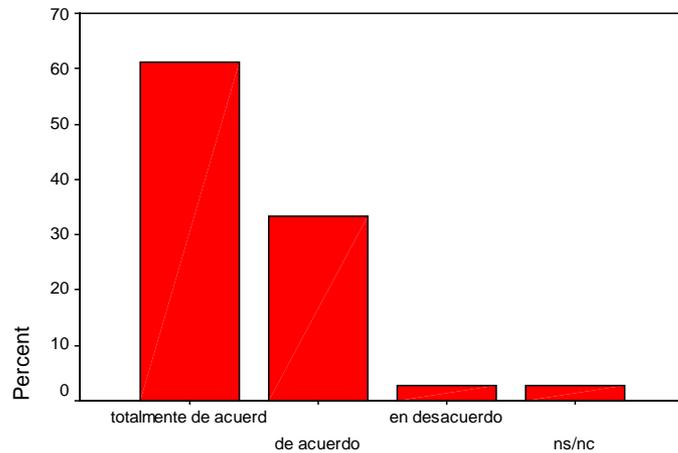


con respecto a la política de regalos está

con respecto a la política de puertas abiertas está

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	22	61,1	61,1	61,1
de acuerdo	12	33,3	33,3	94,4
en desacuerdo	1	2,8	2,8	97,2
ns/nc	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart

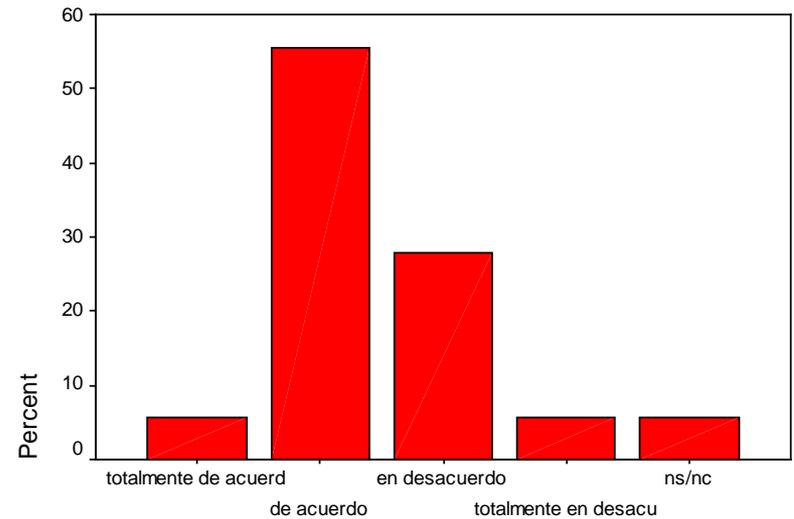


con respecto a la política de puertas abiertas está

la comunicación interna es fluida y continua

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	2	5,6	5,6	5,6
de acuerdo	20	55,6	55,6	61,1
en desacuerdo	10	27,8	27,8	88,9
totalmente en desacuerdo	2	5,6	5,6	94,4
ns/nc	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

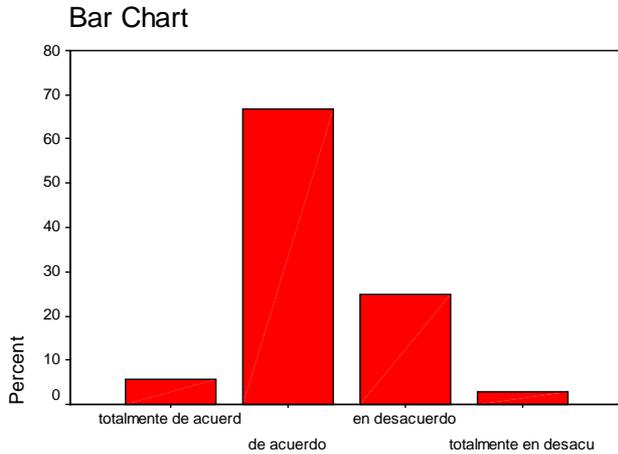
Bar Chart



la comunicación interna es fluida y continua

la información llega a ud. oportunamente

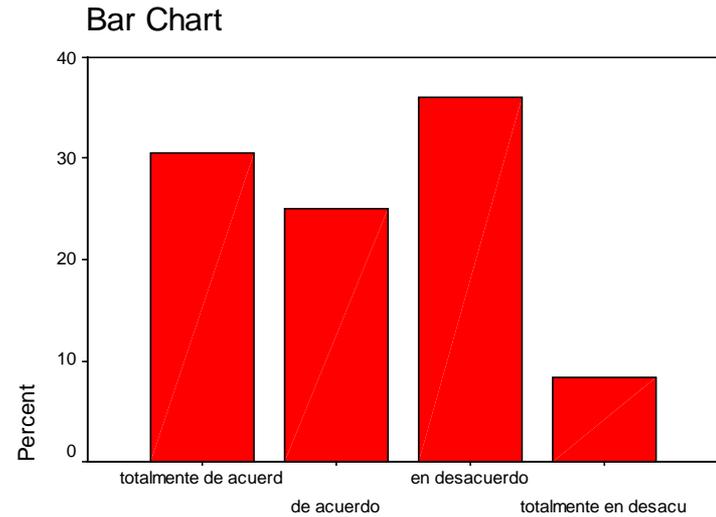
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	2	5,6	5,6	5,6
de acuerdo	24	66,7	66,7	72,2
en desacuerdo	9	25,0	25,0	97,2
totalmente en desacuerdo	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		



la información llega a ud. oportunamente

sabe más por los rumores que por la comunicación oficial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	11	30,6	30,6	30,6
de acuerdo	9	25,0	25,0	55,6
en desacuerdo	13	36,1	36,1	91,7
totalmente en desacuerdo	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		



sabe más por los rumores que por la comunicación oficial

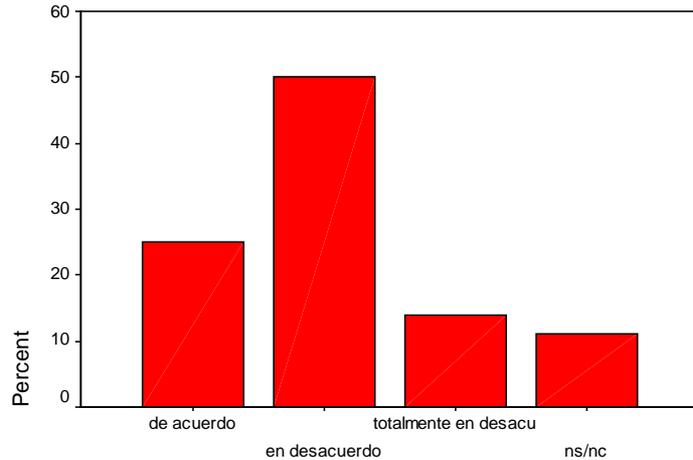
se mantiene el sentido de la información entre departamentos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de acuerdo	9	25,0	25,0	25,0
en desacuerdo	18	50,0	50,0	75,0
totalmente en desacuerdo	5	13,9	13,9	88,9
ns/nc	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

el emblema es utilizado correctamente en todos los documentos y publicaciones

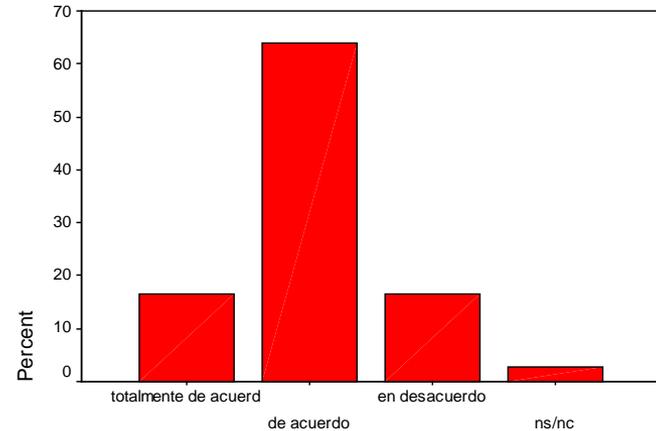
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente de acuerdo	6	16,7	16,7	16,7
de acuerdo	23	63,9	63,9	80,6
en desacuerdo	6	16,7	16,7	97,2
ns/nc	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	
Total	36	100,0		

Bar Chart



se mantiene el sentido de la información entre departamentos0

Bar Chart



el emblema es utilizado correctamente en todos los documentos y



APÉNDICES



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La empresa se preocupa por que sus trabajadores conozcan sus objetivos	13,9%	72,2%	13,9%	0%
La empresa promueve que los empleados se identifiquen con sus metas	13,9%	75%	11,1%	0%
La empresa fomenta la participación en el trabajo	13,9%	72,2%	13,9%	0%
Participa usted en la solución de problemas que se presentan en su departamento	44,4%	55,6%	0%	0%
Acepta su supervisor las sugerencias propuestas por los trabajadores para la solución de problemas	47,2%	52,8%	0%	0%
Sigue usted las reglas y normas establecidas para llevar a cabo su trabajo	47,2%	50%	2,8%	0%
El trabajo que se realiza es supervisado por los jefes del área	41,7%	55,6%	2,8%	0%
A los empleados se les permite expresar sus ideas	58,3%	47,7%	0%	0%
Con respecto a la Política de Regalos de Motorola, usted está:	22,2%	50%	22,2%	5,6%
Con respecto a la Política de Puertas Abiertas de Motorola, usted está:	62,9%	34,3%	2,9%	0%
Sabe más por los rumores que por comunicaciones oficiales	30,6%	25%	36,1%	8,3%
La información llega a usted oportunamente	5,6%	66,7%	25%	2,8%
La comunicación interna es fluida y continua	5,9%	58,8%	29,4%	5,9%
Se mantiene el sentido de la información entre departamentos	0%	28,1%	56,3%	15,6%
El emblema (insignia y logotipo) de la empresa se utilizan correctamente en todos los documentos y publicaciones	17,1%	65,7%	17,1%	0%