

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA

Escuela de Comunicación Social y Publicidad

Diseño del Proyecto de Graduación, previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicación Social y Publicidad.

Tema: “Propuesta de Fidelización del cliente interno a partir de un diagnóstico de Imagen Corporativa. Caso: ETAPA EP”

Autor: Katherine Andrea Uday Guzmán.

Directora de Proyecto: Mst. Ana María Durán.

Junio de 2013.

Agradecimiento

Al culminar una meta más en mi vida, agradezco a Dios por las bendiciones recibidas en este camino; a mis Padres y Hermano, por su amor y apoyo incondicional; a mis profesores, y en especial a la Máster Ana María Durán, por sus conocimientos impartidos, su dedicación y su confianza brindada; además mi gratitud hacia el Ing. Pablo Cazorla, por brindarme su apoyo dentro de tan prestigiosa empresa, ETAPA EP. Esta monografía no hubiese sido posible sin su valiosa ayuda.

Gracias.

Resumen

El presente trabajo propone un modelo de Fidelización del cliente interno, a partir del diagnóstico de Imagen Corporativa interna de ETAPA EP, aplicando estrategias que incrementen el compromiso de los trabajadores y el vínculo de pertenencia y participación con la empresa. Todo ello, a partir de un análisis teórico y práctico de la vinculación existente entre estas dos variables.

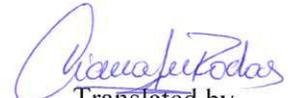
Las estrategias establecidas en este diagnóstico podrán ser aplicadas en Empresas Públicas Municipales, para fortalecer, desarrollar o renovar su imagen corporativa actual, mediante la participación activa de su talento humano en la toma de decisiones de los procesos.

ABSTRACT

The present study proposes a model of Loyalty for the internal customer. We begin with the diagnosis of the internal Corporate Image of ETAPA EP by applying strategies that increase the commitment of the workers as well as the sense of belonging and participation in the company. This was carried out through a theoretical and practical analysis of the connection between these two variables.

The strategies established in this diagnosis can be applied in Municipal Public Companies in order to strengthen, develop, or renew their current corporate image, with the active participation of their human resources in the decision making process.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Diana Lee Rodas

Índice.....	1
CAPITULO 1:	
1. Imagen Corporativa.....	4
1.1. Importancia de la imagen corporativa.....	7
1.2. Imagen Actitud.....	8
1.3 Los stakeholders como forjadores y portadores de la imagen corporativa.....	10
1.3.1. Tipos de Stakeholders.....	12
1.4. Comunicación Organizacional.....	13
1.4.1. Cultura organizacional.....	14
1.5. Conducta Interna.....	17
1.6. Perfil corporativo externo.....	20
1.7 Fidelización del cliente interno (Empleado).....	21
1.7.1 Bases para fidelizar.....	23
CAPITULO 2:	
2. Diagnóstico de Imagen de ETAPA EP.....	25
2.1 Descripción general de la organización.....	25
2.1.1 Nombre legal y nombre comercial.....	26
2.1.2 Reseña histórica.....	27
2.2 Conducta corporativa.....	28
2.2.1 Conducta Interna.....	28
2.2.1.1 Directa.....	28
2.2.1.2 Organizativa.....	28
2.2.1.3 Profunda.....	29
2.3. Acción comunicativa.....	29
2.3.1. Interna.....	30
2.4 Entorno.....	31

2.4.1 Entorno General.....	31
2.4.2 Entorno Específico.....	32
2.4.2.1 Matriz de Stakeholders (públicos internos).....	33
2.5 Diagnostico de Imagen Corporativa.....	35
2.5.1 Antecedentes.....	35
2.5.2 Alcance la investigación.....	36
2.5.3 Presentación e interpretación de datos.....	36
2.5.3.1 Cualitativo: Observación.....	36
2.5.3.2 Cuantitativo: Encuestas.....	40
2.5.3.3 Interpretación de datos.....	62
CAPITULO 3:	
3. Definición del perfil de imagen actual de ETAPA EP.....	68
3.1 Perfil de Imagen Actual.....	68
3.2 Análisis FODA.....	70
3.3 Escenarios estratégicos de Imagen Corporativa.....	74
3.4 Valoración de atributos para una estrategia de cambio.....	77
4. Estrategia de fidelización para alcanzar la imagen corporativa deseada.....	79
5. Modelo para alcanzar una Imagen Corporativa deseada vinculada a la Fidelización del Cliente Interno.....	90
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	91
7. Referencias Bibliográficas.....	94
8. Anexos.....	97

PROPUESTA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO DE IMAGEN CORPORATIVA. CASO: ETAPA EP

Introducción

A través de este diagnóstico se conocerá cuál es la imagen actual de ETAPA EP en la mente de sus públicos internos, con el fin de plantear estrategias que fortalezcan la fidelización de los empleados con la empresa, logrando el trabajo continuo en la construcción de un ideal de Imagen Corporativa.

De este análisis de caso se obtendrán conclusiones y recomendaciones que podrán ser aplicadas en las distintas realidades de las Empresas Públicas Municipales, ya que ETAPA EP supone un referente en el medio debido a su trayectoria, mayor número de colaboradores, su desempeño dentro de la ciudad y su posicionamiento, entre las entidades de la Municipalidad de Cuenca.

La investigación de campo, nos permitirá obtener un escenario sobre la situación interna de ETAPA EP, conociendo el grado de compromiso de los colaboradores, la imagen que estos tienen de la empresa, su sentido de pertenencia, su nivel de participación y la fidelidad; permitiéndonos proponer estrategias óptimas para desarrollar un modelo de imagen deseada; que impulse la fidelización del cliente interno, alcanzando un clima laboral adecuado, y empleados comprometidos con la organización, que proyecten una imagen corporativa correcta de adentro hacia afuera.

La identidad adecuadamente comunicada da lugar a la formación de la imagen, la cual es un factor determinante para ser recordados por la sociedad durante toda la vida, permitiéndonos lograr un posicionamiento dentro de la mente de las personas, lo que puede incurrir en que se hable bien o mal de una persona, entidad o producto.

La imagen que proyecta una persona es muy similar a la imagen que puede mostrar una entidad, si una entidad tiene una buena imagen dentro del medio en que se desenvuelve, será preferida por las personas que crearán un vínculo de lealtad hacia esta marca y hablarán siempre bien de ella.

Es importante destacar la percepción de imagen que tienen los stakeholders sobre la Empresa, pues de esto depende su nivel de compromiso y fidelidad, los mismos que se verán reflejados en su actitud frente a los clientes y otros grupos de involucrados con la organización.

La falta de motivación y el poco compromiso de ciertos empleados, pueden provocar que la imagen de la empresa sea vea afectada por factores tales como: comentarios negativos, falta de compañerismo, poca motivación, mal clima laboral, falta de fidelización del empleado con la empresa, desinterés en las operaciones internas y externas, los mismos que pueden ser detonantes al momento de proyectar una imagen óptima.

Joan Costa nos dice que “los cuatro pilares fundamentales de una empresa en el siglo XXI, son los vectores claramente estratégicos, que aparecen de la identidad, cultura,

comunicación, imagen y acción”, en los cuales radica su buen funcionamiento y crecimiento, debido al buen manejo de una estrategia que englobe y favorezca cada uno de éstos cuatro pilares (2003: 75).

La imagen corporativa se crea en la mente de los públicos, a partir de varias fuentes de información, entre ellas la organización y sus procesos internos; es por esto que las empresas deben aplicar estrategias adecuadas, que les permitan alcanzar la fidelidad de los clientes internos, para así proyectar una imagen positiva en el medio.

Es evidente la importancia de una identidad bien comunicada, ya que de esta depende que se origine una imagen que le permite a la organización diferenciarse del resto, un artículo denominado “La Comunicación en la amalgama empresarial” de María del Mar Soria, publicado en el sitio de internet www.rppnet.com.ar, se considera a la imagen organizacional como el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica o se autodiferencia de las otras organizaciones, siendo esta única y diferenciada en la mente de los públicos.

Por esto es importante, partir de una investigación en ETAPA EP, para determinar un modelo de imagen deseada, que nos oriente a realizar variaciones en la imagen actual; estas variaciones deben incluir estrategias que aporten al ambiente laboral, la comunicación y permitan alcanzar la fidelización de los clientes internos.

CAPITULO 1:

1. Imagen Corporativa

La Imagen Corporativa es la forma en la que las personas perciben a una entidad u empresa, Paul Capriotti en su libro “Planificación de la Imagen Corporativa” nos dice que la imagen corporativa es “el espacio en la mente de los públicos”, es decir, lo que nos permite diferenciarnos de la competencia y crear un sentimiento de valor hacia la entidad (Capriotti, 1999: 29).

“La imagen de la empresa es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social” (Costa, 60). Es decir, todo lo que los públicos reciben de una empresa, lo asimilan, y finalmente, comparten dentro de la sociedad.

La creación de una Imagen Corporativa óptima dependerá de varios factores, que se construyen desde el interior de una empresa, los cuales intervendrán para que la organización se proyecte y sea aceptada de manera positiva o negativa por los públicos.

Estos factores no se determinan únicamente por información que los públicos reciben mediante los medios masivos, sino por un sinnúmero de factores tales como la relación entre los colaboradores de la empresa, la relación entre la

empresa y sus proveedores; los cuales influyen en la formación de una imagen mental, que permite a la organización lograr un posicionamiento en la sociedad.

Paúl Capriotti en su libro “Imagen Empresarial”, indica que: “la formación de la imagen es un proceso lento, que implica un trabajo paciente en forma de acciones coordinadas en un programa de largo plazo” (1992: 61).

Es decir, la Imagen Corporativa es el resultado del desarrollo de varias funciones internas que ayudan a la formación de una idea mental, que se posiciona en los públicos, y a partir de la cual se cimienta y desarrolla la empresa.

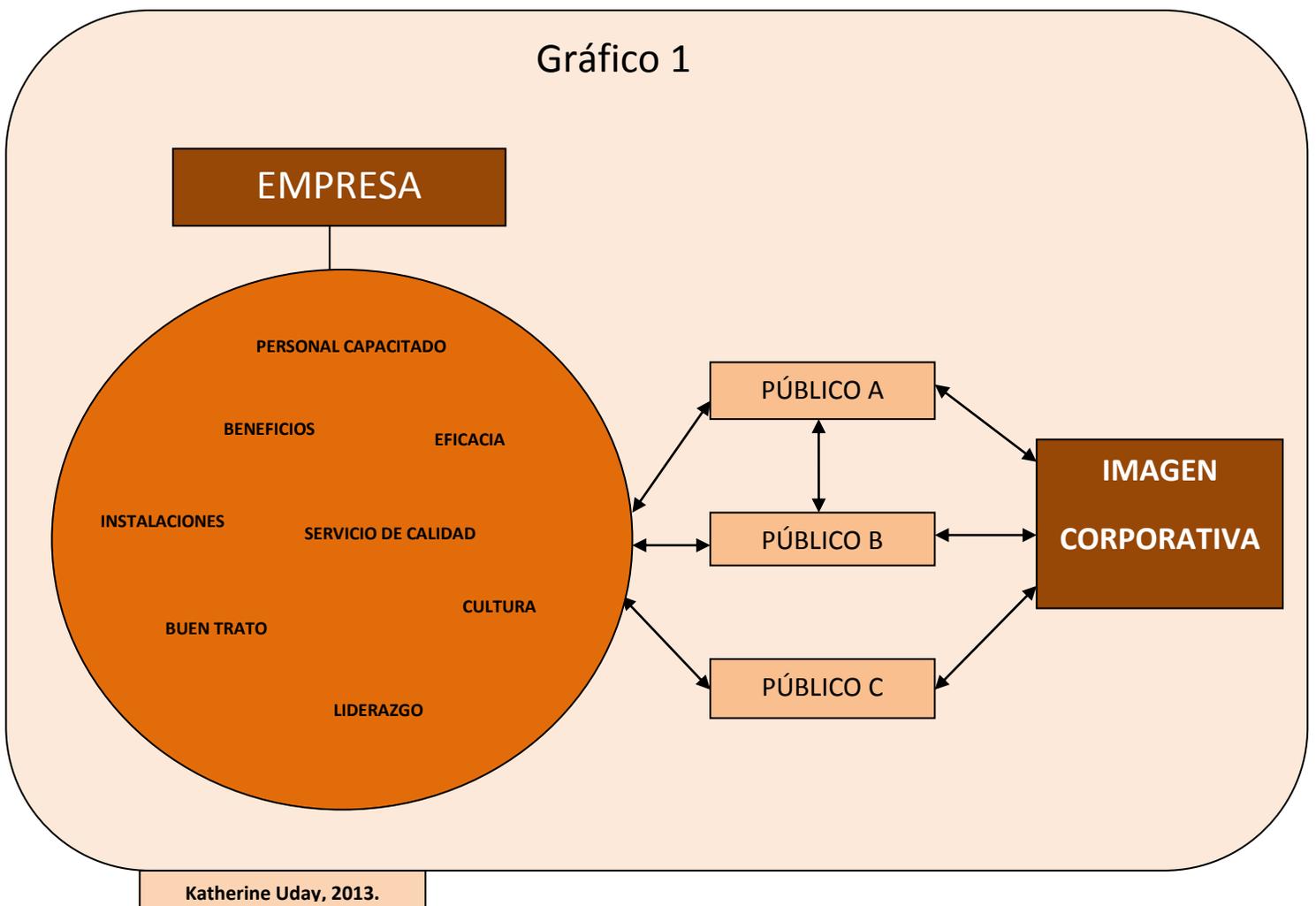
Joan Costa señala que: “la imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo, y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (53).

De acuerdo con Herreros, “el estudio de la imagen corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización” (31); de este concepto se puede definir a Imagen Corporativa como el resultado de la experiencia directa del individuo con la organización, en donde se forman experiencias que generan un vínculo de afinidad con la empresa.

Del análisis de las distintas definiciones, se puede decir que, la Imagen Corporativa es el conjunto de características únicas, que permiten diferenciar a la

empresa de las demás organizaciones, las mismas que se originan mediante:
acciones creadas y desarrolladas por la empresa, a través de la relación de públicos
(internos o externos) – organización, y de la información que circula en el medio,
las cuales generan criterios a favor o en contra, y en donde se fundamenta su
identidad, cultura, rol y desempeño dentro de la sociedad.

Gráfico 1



1.1. Importancia de la imagen corporativa

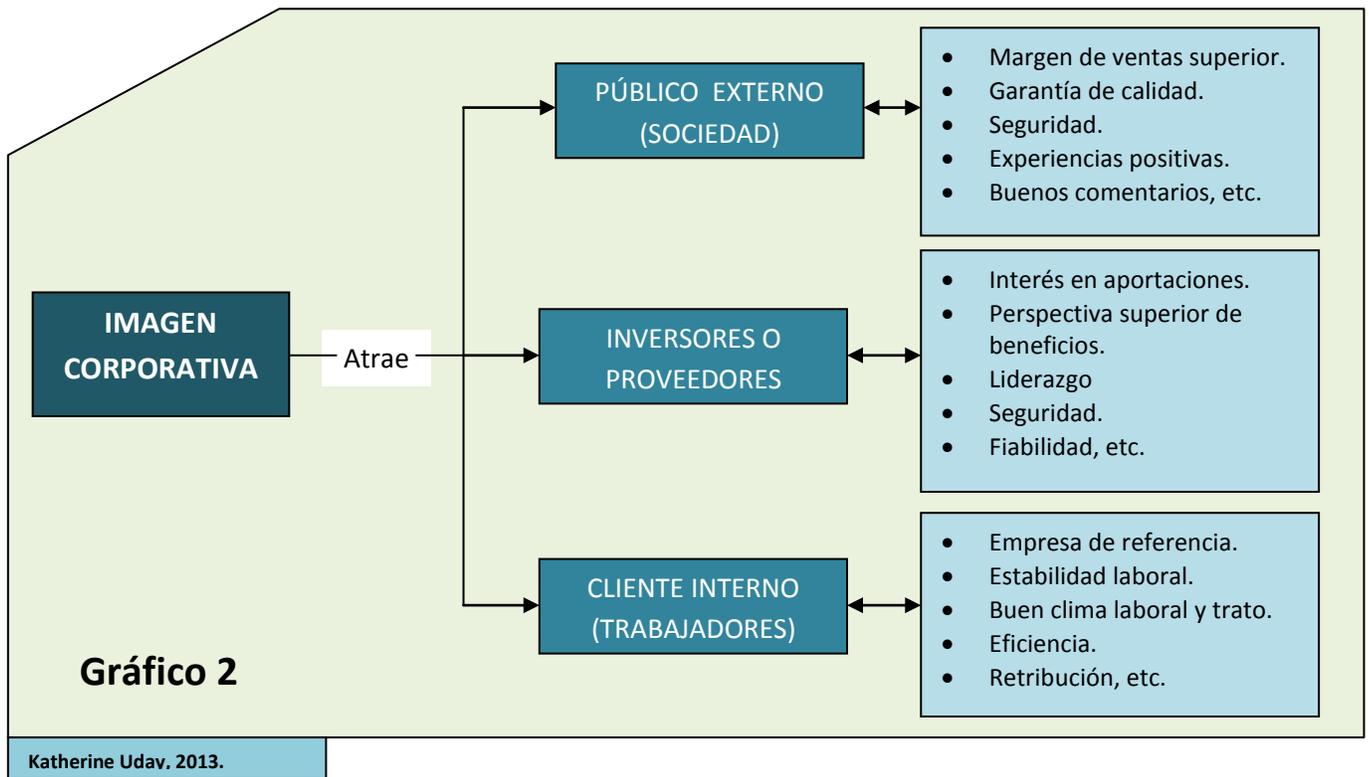
La importancia de una correcta Imagen Corporativa, según Paúl Capriotti, permite a la empresa atraer más inversores, poseer trabajadores más preparados y eficientes, y obtener la preferencia de un público comprometido que refuerce el desarrollo de la empresa dentro del medio (1999: 13).

“La Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental creando valor, y estableciéndose como un intangible estratégico de la misma” (Capriotti, 1999: 10), este conjunto de estrategias son creadas por la empresa con el fin de captar la atención de los públicos y diferenciar a la organización dentro del medio.

Debido a la amplia variedad de empresas y a los múltiples mensajes emitidos por las mismas, es necesario reforzar la imagen empresarial de forma correcta, con el fin de alcanzar un posicionamiento positivo que trascienda, logrando así, la preferencia de los públicos hacia la organización.

“La imagen es poderosa porque comunica a gran velocidad. Es poderosa porque la podemos controlar. Es poderosa porque bien manejada cautiva, seduce...” (Corral, 2007: 40), a través de esta cita, se demuestra la importancia de la imagen en las empresas, pues, es esta su carta de presentación, la imagen puede ser modificada de acuerdo a la reacción y actuar de los públicos.

Sin embargo, si ha existido una imagen negativa, ésta puede ser difícil de superar y será necesario la ejecución de estrategias que la renueven para proyectarse óptimamente de acuerdo a los objetivos de la empresa; así también, si ha existido una experiencia positiva, esta servirá de referencia y trascenderá en los públicos.



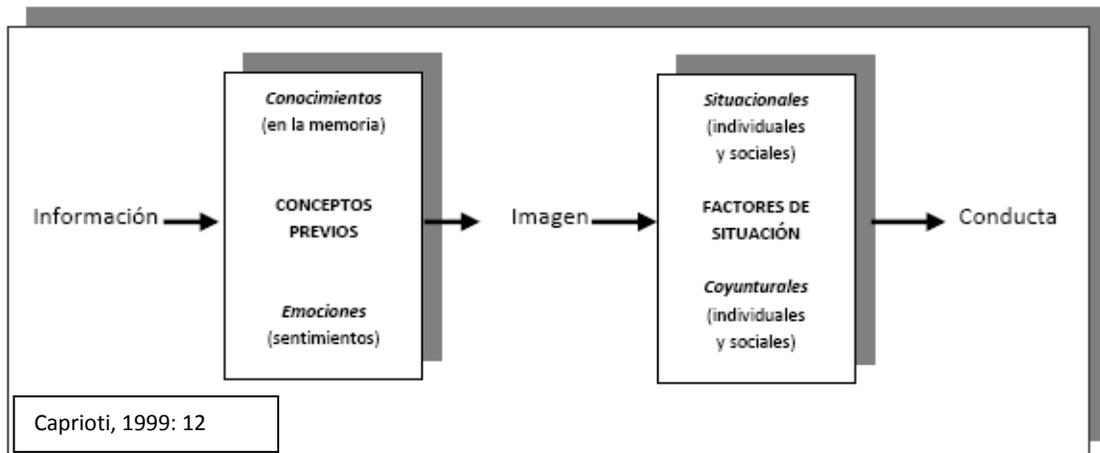
1.2. Imagen Actitud

Es la imagen que percibimos y nos hace actuar de una u otra manera, Joan Costa dice que: “es la representación mental, capaz de influir en los comportamientos y modificarlos” (Costa, 19), esto significa que, según la percepción que tengamos, nuestra actitud y comportamiento variará, debido a varios factores conductuales, cognitivos y motivacionales.

El autor Enrico Cheli basándose en el concepto de actitud dice que “es aquella representación mental, valorativa, cognitiva y afectiva, que los individuos se forman del ente en sí mismo” (Cheli, 22).

John Vander al referirse al concepto de “imagen – actitud” sostiene que “es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación” (Vander, 199).

El concepto de Imagen – Actitud está directamente vinculado al actuar de la personas frente a una organización; pues, de su experiencia directa, o de la información que reciben del medio, los públicos crean una imagen sobre el desempeño de la organización, su rol en el medio y de esta manera se genera una reputación, que permitirá a los individuos tener una conducta a favor o en contra de la empresa.



Así, Capriotti hace referencia a cinco características de “imagen – actitud”, que presentan los individuos según sus actitudes, manifiesta que las mismas son *adquiridas* y están sujetas a influencias exteriores, tienen una *dirección* a favor o en contra, y así también

estas actitudes a favor o en contra se manifiestan con una *intensidad* fuerte o débil, no son *directamente observables* y tienen cierta *duración* según las persona o grupos (1992: 26).

Las empresas trabajan por lograr un posicionamiento en la mente de los públicos, sin embargo, no depende únicamente de esta labor, sino de la percepción que tengan de su desempeño en comparación con las demás empresas del medio, la cual formará un ideal de Imagen Corporativa.

1.3 Los stakeholders como forjadores y portadores de la imagen corporativa

Los stakeholders o públicos de la organización de la Empresa son entes importantes para el desarrollo y comprensión de la imagen corporativa de una organización, pues son quienes construyen y difunden la imagen de la empresa dentro de la sociedad, Capriotti define a los públicos como “el conjunto de personas que ocupan un estatus y desempeñan un rol determinado en relación con la organización” (1999: 39).

Los stakeholders no siguen una línea de igualdad en cuanto a sus expectativas, al contrario cada público posee distintas características demográficas, culturales, así como distintas expectativas, intereses, percepciones y experiencias que se originan del intercambio de información existente en el medio.

“La imagen se forma en las personas receptoras de toda la información y comunicación sobre la empresa. Por tanto, debe ser estudiada y analizada desde la

perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación de la información” (Capriotti, 1999: 26).

Los públicos son personas activas que tienen un vínculo con la organización, a partir del cual se forma la Imagen de la Empresa, a través de la interacción de las dos partes; “todo depende de lo que una organización haga, y cómo las personas y las organizaciones del entorno reaccionen a ese comportamiento de la organización” (Grunig, 138).

De la reacción que tengan los stakeholders ante las acciones de la empresa, cada uno formará un criterio basado en la confianza, la credibilidad, seriedad, desempeño, etc; creando así, opiniones y actitudes favorables o desfavorables, según sea su relación con la organización.

Cada stakeholder actúa de manera diferente, por lo que no se puede actuar de la misma forma con todos los públicos, es por esto que, la organización debe utilizar diferentes métodos de comunicación que influyan en el comportamiento de los individuos hacia la empresa.

1.3.1. Tipos de Stakeholders

Existen dos clases de públicos, los internos que son quienes están directamente vinculados a la empresa, son aquellos que interactúan diariamente con la organización, conocen sus procesos, por ejemplo los trabajadores, quienes conforman uno de los públicos más importantes de la empresa, debido a que de ellos depende el correcto funcionamiento de la misma. Ésta es la razón por la que hemos seleccionado este stakeholder como sujeto de la presente investigación.

Además, existen los públicos externos, quienes están conformados por entidades, clientes, competencia, proveedores, es decir, por la sociedad en la que se desenvuelve la organización, cada uno de éstos posee diferente rol y status en relación con la organización, para entender mejor la división de los públicos, Grunig (140–142) citando a Esman nos presenta una clasificación de los stakeholders según su función:

- Permisivos (Autoridad y Control), aquellos que regulan el funcionamiento de la empresa y de otras empresas que se desempeñan en el medio.
- Funcionales (Inputs y outputs), aquellos que ayudan al funcionamiento de la empresa, son aquellos que aportan para un óptimo desarrollo y obtención de los objetivos trazados.

- Normativos (Comparten problemática) son aquellos que se dedican a la misma actividad o que están sujetos a las mismas normas de funcionamiento, es decir, que son reconocidos como empresas que laboran dentro de la misma rama.
- Difusos (Influencias dispersas) son todos los públicos que no están relacionados directamente con la empresa, pero que su acción puede afectar la imagen de la misma, ya sea de manera positiva o negativa.

1.4. Comunicación Organizacional

Las organizaciones, así como la cultura sufren cambios sustanciosos en su estructura interna y cada vez se orientan más hacia el consumidor y la satisfacción de sus necesidades, para de esta manera crear una imagen e identidad empresarial que hable bien y beneficie en todo sentido a la organización, es así como nace la importancia de la comunicación organizacional.

Así, la Comunicación Organizacional se denomina como “la forma de comunicación específica que engloba la relación comunicativa entre la organización y sus públicos” (Capriotti, 1992: 12).

La estructura interna es la primera que experimenta cambios en su orden administrativo, Joan Costa menciona que “la estructura de las empresas se hace global y se

transforma en un sistema en red mallada”, es decir, se ha pasado de la figura de un organigrama jerárquico tradicional en el cual las personas eran subordinadas y tratadas como simples trabajadores, a un modelo en el que son tratadas como miembros de la empresa, mejorando así, la gestión eficaz del desarrollo corporativo. (12, 20).

De esta manera, la comunicación dentro de las empresas ha ido incrementándose cada día con el fin de mantener buenas relaciones entre los colaboradores, y así proyectar una buena imagen e identidad a los públicos externos, quienes tienen la libertad de influir en el posicionamiento, imagen y reputación de la empresa, según su experiencia directa e indirecta con la misma.

Pues, “la organización es un ser vivo, (...) tiene historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio” (Capriotti, 1992: 15). La comunicación debe utilizar métodos estratégicos para ser entendida por cada uno de sus públicos como menciona Costa al referirse a las tres dimensiones: institucional, organizacional y mercadológica. (149).

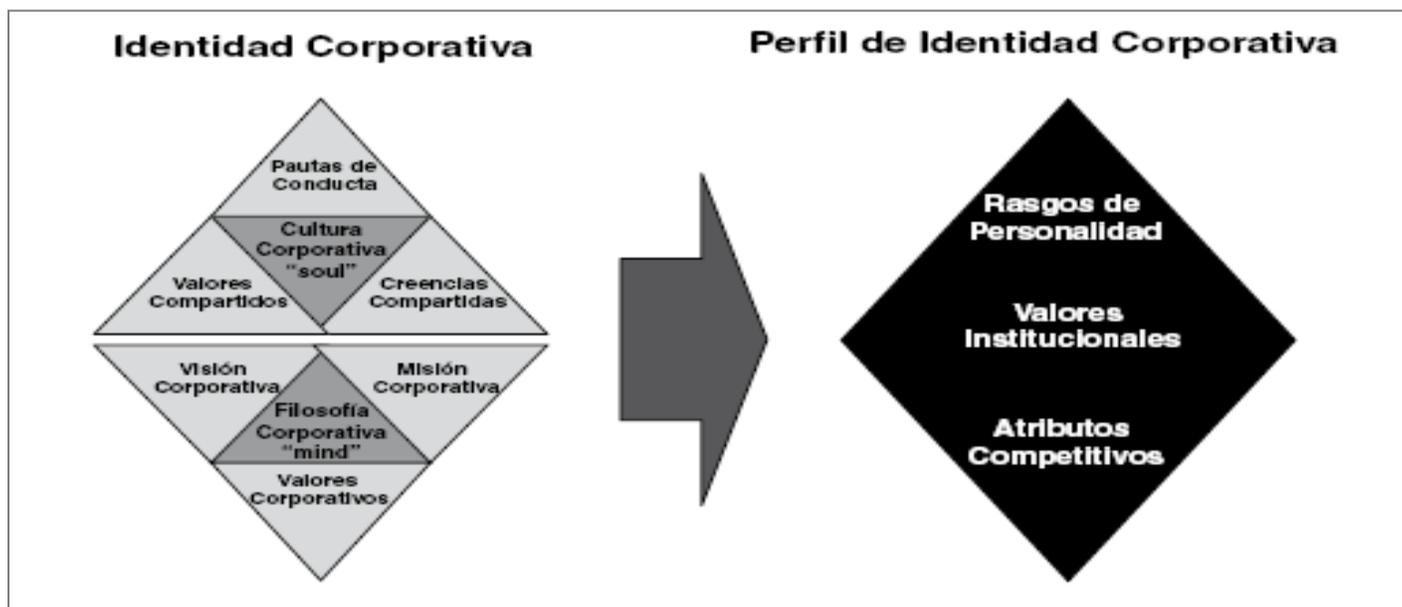
1.4.1. Cultura organizacional

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Es

un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (Robbins, 2009: 551).

La cultura de una organización es aquella que la identifica, es propiedad única de la empresa, y debe ser comprendida por los miembros de la organización, quienes laboran bajo las normas dadas por la cultura; que se entiende como “(...) lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con lo que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos” (Capriotti, 1992: 31).

Una organización que conoce su cultura puede establecer cambios en la misma, con el fin de mejorar su rendimiento interno y desenvolverse en el medio acorde a los avances de la sociedad; de esto dependerá el buen vivir con los miembros de la organización, quienes podrán asimilar de mejor manera las propuestas, ideas, normas, valores y características sobre las cuales actúa la organización.

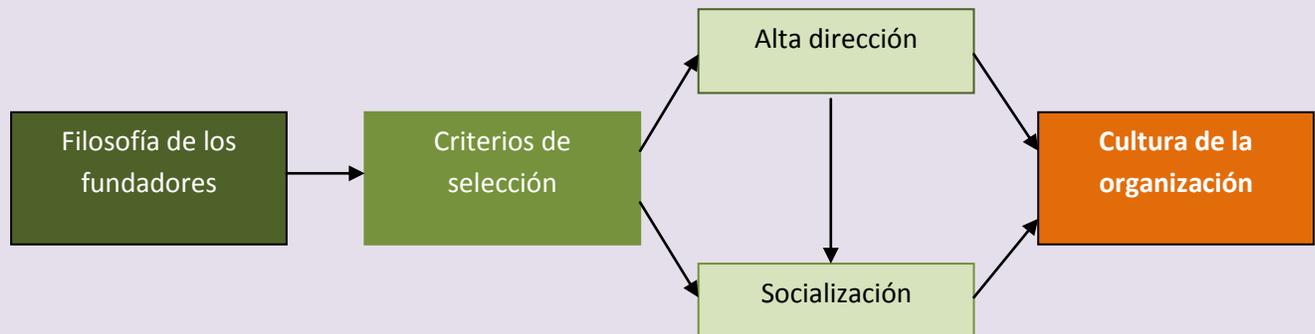


Capriotti: 2009, 214.

Una cultura organizacional consistente y bien comprendida por la sociedad, provee de una identidad corporativa sólida que aporta al desarrollo de la empresa, como manifiesta Marion al referirse sobre su importancia y su función para la aceptación de la organización en el medio, diciendo que, “tiene por función (...) favorecer la implicación de los individuos en las tareas comunes y de orientar los comportamientos hacia los objetivos sociales; y por la parte de los sectores externos, ellos manifestarán la perennidad, la credibilidad y la legitimidad de la organización” (96 – 97).

En una empresa el conocimiento y la práctica de su cultura, por parte de sus miembros, contribuirá a que éstos juzguen, valoren y creen un criterio sobre la organización, provocando que se comporten de una manera determinada, la misma que al exponerse a los públicos aportará a la formación de la Imagen Corporativa.

Cómo se forma la cultura de una organización

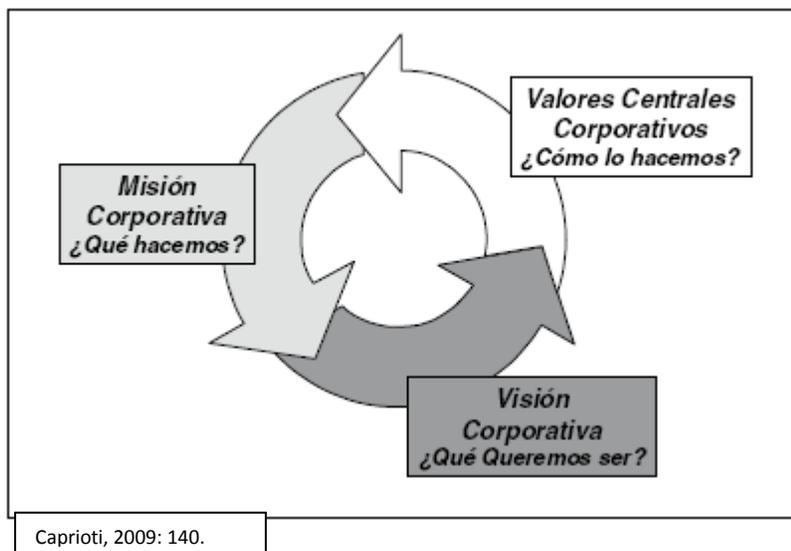


Robbins, figura 18-4: 535

1.5 Conducta Interna

La Conducta Interna de una empresa está determinada por su identidad y comunicación corporativa, las mismas que incluyen la filosofía de la empresa, determinada por la misión, visión, valores y objetivos. Para comprender el comportamiento interno de una empresa es necesario identificar el entorno social y el grado de interacción de los individuos que la conforman (Capriotti, 1992: 104).

Los empleados son los protagonistas de la conducta interna de la empresa, pues son quienes actúan según los parámetros establecidos por la misma, y su correcto desempeño y comprensión se reflejarán hacia los públicos externos.



Cada empresa desarrolla su propio sistema de conducta interna, debido a que existen empresas en las cuales su comportamiento es jerárquico, otras empresas en las que su comportamiento es participativo, sin embargo, todo esto se origina en base a la cultura y al modelo administrativo de la misma.

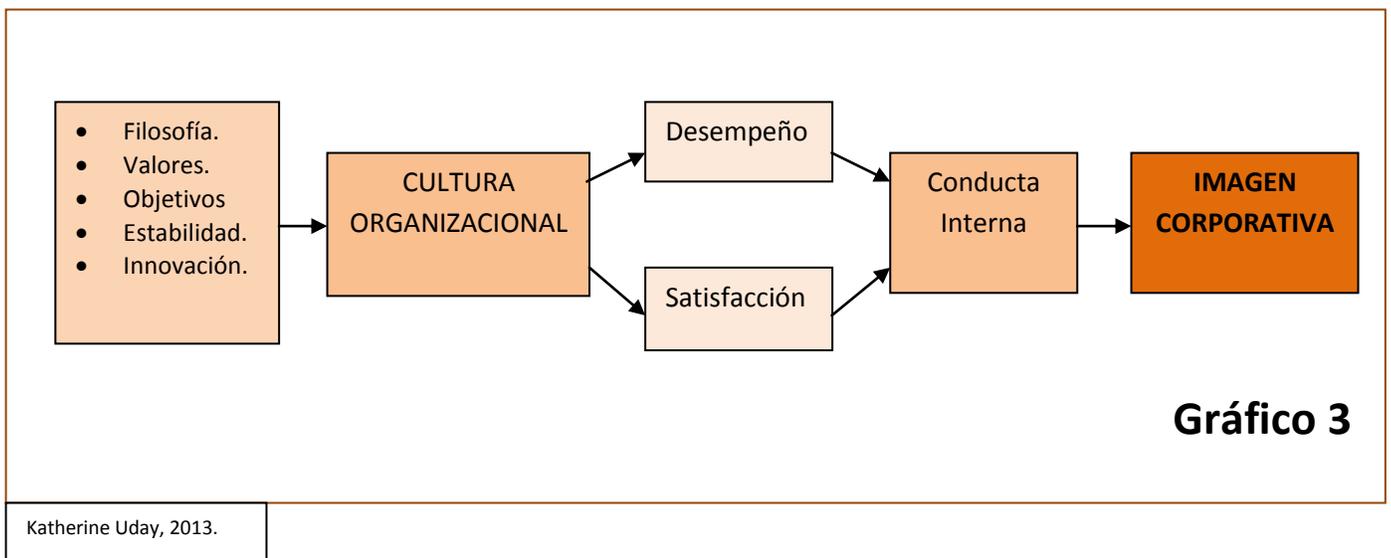
“La conducta interna es la actuación cotidiana que tiene lugar <<puertas adentro>> de la organización. (...) como se comporta con respecto a sus miembros, sean estos del nivel que sean” (Caprioti, 1999: 72); de esto dependerá el grado de satisfacción de los empleados dentro de su lugar de trabajo y por lo tanto, de su buen desempeño y cumplimiento responsable de sus funciones.

Una conducta interna exitosa y bien comprendida desencadenará “mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos,

lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio de la organización” (Capriotti, 1999: 73).

Una conducta orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de una empresa, se inicia, generalmente, por el ejemplo que los administradores den a sus colaboradores, esto engloba un sinnúmero de factores tales como: el desempeño correcto de su funciones, responsabilidad, respeto entre compañeros, puntualidad, trabajo en pro de los objetivos, y otros aspectos que ayudan a la evolución de la organización.

En base a esto Robbins manifiesta que “el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas” (2004: 531).



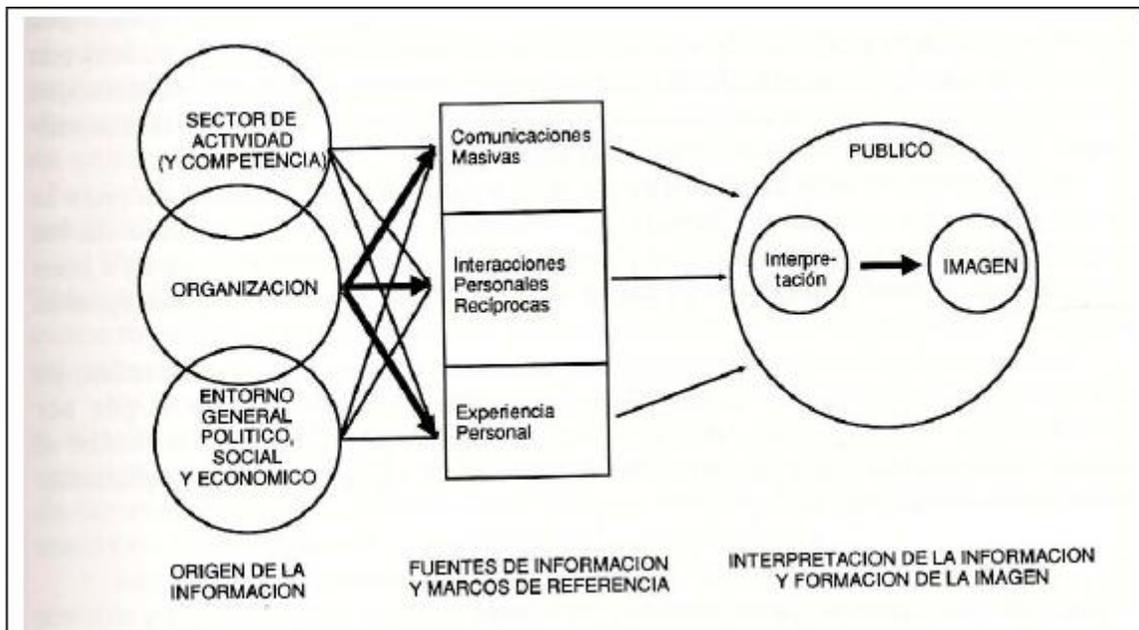
1.6. Perfil corporativo externo

Es el estudio de los públicos de la organización dado por la percepción y concepto que ellos poseen de la misma, y mediante los cuales se construye la Imagen Corporativa. Las organizaciones son juzgadas por los stakeholders o públicos, quienes intentan comprender cuál es el concepto y las acciones concretas que esta realiza, y es así como la importancia de una correcta comunicación resulta indispensable para el manejo de las funciones de una empresa (Martínez, 40).

Una vez establecida la conducta interna, de ésta dependerá la comprensión de lo que la empresa quiere proyectar hacia el exterior; existen casos en los cuales las empresas han logrado posicionarse con un alto grado de relevancia dentro del medio, por lo que los públicos externos tienden a otorgarles otras características importantes que aportan al crecimiento de la empresa y refuerzan la imagen dentro de la sociedad.

Los públicos conocedores de ciertas características de las empresas, pueden establecer una Imagen Ideal de organización; Capriotti manifiesta que, este fenómeno al cual lo llama “Efecto Halo”, se produce por la asociación de cualidades que se vinculan con dichas empresas, por ejemplo: cuando una empresa es sólida, grande o con gran trayectoria, puede generar ciertas características en la mente de los públicos, asumiendo así que la organización es confiable, líder, poderosa, innovadora, etc. (1992: 51).

Los públicos externos forman su criterio acerca de la organización a través de la información que recibe de los medios de comunicación, del intercambio de experiencias, comentarios que circulan entre los públicos, y en base al contacto directo con la organización en donde experimenta buenas o malas vivencias.



Capriotti, 1992: 55

1.7 Fidelización del cliente interno (Empleado)

La fidelización del cliente interno hace referencia al grado de compromiso, entrega, lealtad, interacción, participación, respeto y responsabilidad, que éste posee hacia la organización a la que pertenece. “La fidelidad es la clave del crecimiento rentable” (Simonato, 8).

Existen otros autores que comparten la teoría anterior, sin embargo, nos plantean que la fidelidad no puede ser absoluta; “la fidelidad es una de las variables que más incide en la rentabilidad. Aun así, hay que tener en cuenta que lograr una fidelidad absoluta es casi imposible” (Iniesta y Agustín, 168).

“Sólo acciones reales pueden calibrar la fidelidad y alimentar el crecimiento” (Reichheld, 21). Es por esto que muchas empresas aún no logran definir lo que es fidelidad y aún menos pueden establecer parámetros que los ayuden a fidelizar a sus colaboradores; por lo tanto, como señala Fernando Simonato, se debe emplear un mecanismo de *feedback*, con el fin de obtener resultados fiables (Simonato, 8).

Resulta todavía más difícil fidelizar al cliente interno, pues se puede suponer que su fidelidad hacia la empresa se da por factores como: un lugar de trabajo adecuado, trato respetuoso, buen clima laboral, remuneración justa, un estatus que vaya acorde a su capacidad y un respeto hacia el desempeño de su rol de funciones.

“El ser humano es desleal por definición. La búsqueda de la lealtad es una tarea ímproba, que demanda todos los recursos y esfuerzos de la empresa” (Simonato, 13), por lo tanto el modelo de Fidelización pretende cultivar una relación de colaboración entre el cliente interno y la empresa, mediante su asociación, generando así, una experiencia creada conjuntamente.

Aunque, la tarea de fidelizar al cliente interno en varios casos tenga resultados intangibles, siempre es importante, como mencionan varios autores, incluir un sistema de feedback, que nos permita descubrir cuál es el sentir de los colaboradores y qué estrategia se puede emplear para crear o fortalecer el vínculo entre organización – empleado, ya que de este dependerá el correcto funcionamiento interno, y por ende, el crecimiento y buena imagen dentro del medio.

1.7.1 Bases para fidelizar

La clave para generar experiencias positivas está en la renovación, en cambiar antiguas prácticas, en poseer una visión amplia para llevar a cabo todo tipo de innovación para alcanzar la fidelización; para esto Fernando Simonato propone 4 bases de fidelización (214 – 218):

- Granularidad: Interacción experimental. En el caso del cliente interno, un ejemplo de esta base se da cuando el empleado es participe directo de las funciones de la empresa, puede ser el creador de alguna actividad, lo cual le hace identificarse directamente con la marca.
- Extensibilidad: Canales de comunicación y nuevas funciones. Para el cliente interno es importante mantenerse al tanto de las actividades y sucesos de la organización, por lo que es necesario crear un sistema

adecuado de circulación de información, ya sea por intranet, carteleras, folletos, etc; además en este punto también es importante la innovación en la imagen de la infraestructura como lugares de trabajo cómodos, limpieza, ventilación, todo esto con el fin de lograr la comodidad del empleado.

- **Conectividad:** Interconexión de los puntos de vista del cliente. Aunque esta base está principalmente dirigida hacia el cliente externo, en el caso del cliente interno se puede manifestar con actividades que aporten al desarrollo y faciliten el bienestar, por ejemplo: crear un fondo de ahorros y préstamos internos, facilitar guarderías para los hijos de las trabajadoras, incrementar un sistema de reconocimiento en base a su desempeño, dotarles de servicios en salud, vivienda y seguridad.
- **Evolucionalidad:** Aprendizaje de la organización. Es muy importante que la empresa no sólo se convierta en un lugar de trabajo, sino que esta sea una escuela de aprendizaje y aporte para el colaborador, pues, de esta manera se generará un vínculo más fuerte entre el empleado y la organización, en base a su reciprocidad de conocimiento y desempeño de funciones. Además, es esencial para la empresa tener siempre trabajadores capacitados, que tengan conocimientos actuales que influyan en el desarrollo tanto personal como de la organización.

CAPITULO 2: Diagnóstico de Imagen de ETAPA EP

2.1. Descripción general de la organización.

ETAPA EP es una empresa pública cuencana, que pertenece y opera en el cantón Cuenca, con una población de 505.585 habitantes, que representa el 71% del total de la Provincia del Azuay.

- Misión corporativa :

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de la vida de la población, a través de la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, saneamiento, gestión ambiental, y otros de interés público; buscando la satisfacción de nuestros clientes con eficacia, calidad; compromiso social y ambiental”.

- Visión corporativa:

“Ser un referente nacional e internacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes; garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión”

- Objetivos estratégicos corporativos:

- Garantizar eficiencia y sostenibilidad
- Mejorar la satisfacción del cliente
- Mejorar el clima laboral

- Diversificar los productos y servicios.

Trabajo en Equipo	Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y Potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor
Actitud de Liderazgo	Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.
Vocación del servicio para satisfacer al Cliente	El cliente guía nuestro accionar. Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades y satisfacer sus expectativas.
Generadores de desarrollo sustentable	Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre. Generamos valor de largo plazo de manera sustentable, manteniendo un adecuado balance entre el valor económico, social y medioambiental
Innovación	La innovación es una fuerza motriz para proveer nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, generar mejores procesos y sistemas, desarrollar nuestra infraestructura y talentos.

Fuente: http://www.etapa.net.ec/Empresa/emp_pla_plaest_met_obj.aspx

2.1.1 Nombre legal y nombre comercial

- Nombre legal: Entidad pública de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- Nombre comercial: ETAPA EP.

2.1.2 Reseña histórica

ETAPA, la Empresa Municipal de Cuenca, que durante estos 40 años ha servido de referente tanto para empresas públicas como privadas en la prestación de servicios con un enfoque social, dando cumplimiento a las disposiciones emanadas desde el Gobierno Local, los diferentes organismos de control y flexibilizando su accionar en busca de la atención satisfactoria a todos quienes habitamos en Cuenca.

ETAPA se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le ha exigido la sociedad cuencana y el desarrollo de la tecnología, llegando hoy en día a posicionarse entre las mejores empresas del país, con reconocida eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y gestión ambiental; cualidad muy difícil de conseguir y más aún de mantenerla, pero que ha sido posible gracias a la entrega de quienes han hecho y hacen ETAPA, hombres y mujeres que son parte de su recurso humano, que siempre se han destacado por un trabajo incansable en bien de la comunidad. Gracias a ellos y a toda la ciudadanía cuencana, esta Empresa ha podido llegar a tan alto sitial.

2.2. Conducta corporativa

2.2.1. Conducta Interna

2.2.1.1 Directa:

La conducta directa de la Empresa se basa en una relación interpersonal entre los directivos y los empleados, quienes aplican sus conocimientos, los comparten, y los emplean dentro de la organización a través de la interacción con sus compañeros; laborando así, día a día para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa en base a sus políticas estratégicas, valores y su filosofía.

2.2.1.2 Organizativa:

La conducta organizativa de ETAPA EP se basa en las normas básicas establecidas por la empresa para el correcto funcionamiento interno, estas normas están registradas en un manual de comunicación interna y vigiladas por el departamento de talento humano, quienes se encargan de regular el funcionamiento de estas reglas y a la vez realizan mejoras para el desarrollo de la Empresa en el ámbito interno.

2.2.1.3 Profunda:

Para la Empresa es importante que todos los empleados estén estrechamente vinculados con la filosofía de la empresa, pues esto ayudará a que todos caminen hacia el mismo objetivo dentro de las distintas áreas. En un estudio realizado en los últimos meses, se muestra que, el 59% de los trabajadores conocen la cultura de la organización, por lo que se puede concluir que la mayoría de personas están conscientes de hacia dónde se orientan las acciones para llegar a los objetivos.

2.3 Acción comunicativa

“La acción comunicativa es todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes” (Capriotti, 1999: 83). Esto implica todas las formas de comunicación de la Empresa con sus públicos, mediante las cuales dan a conocer los acontecimientos, impulsa la participación en eventos o se publica información relevante y de interés para los públicos.

2.3.1. Interna

La comunicación interna entre empleados dentro de la Empresa es directa y mediante comunicados. La comunicación directa es netamente verbal, en donde cada empleado tiene la total apertura de comunicarse con sus compañeros y sus superiores. Además, se utiliza un sistema intranet, en donde todos los empleados de la empresa envían y reciben información inmediata sobre temas de interés empresarial.

En el caso de la comunicación por publicaciones escritas, en ETAPA EP se utilizan carteleras que se actualizan mensualmente, además existe una revista institucional que circula cada quince días, en donde se publican noticias de relevancia acerca de la empresa, de los empleados y de sus directivos.

También, existe un sistema de comunicación mediante la circulación de memorándums, cartas, solicitudes, etc, entre empleados y departamentos; además de reuniones que se cumplen periódicamente entre los encargados de cada división, con el fin de evaluar las actividades, cumplimiento de metas y dar a conocer alguna falencia o necesidad interna.

Dentro de la empresa existe un sector con el que aun no se ha establecido un sistema de comunicación directa, este sector es el conformado por el personal

operativo de cuadrillas, quienes por sus condiciones de trabajo, las cuales se cumplen fuera de la empresa, ha resultado complicado y casi nulo el intercambio de información sobre asuntos empresariales.

2.4 Entorno

Analizar el entorno de la organización supone el estudio de “la evolución de las tendencias globales del entorno general y específico, y la evolución de cómo pueden afectar (...) a la definición de los atributos de la identidad corporativa y a la imagen de la organización” (Capriotti, 2009: 160).

2.4.1. Entorno General

Paul Capriotti define al entorno general como “las fuerzas que pueden tener influencia sobre la organización, pero su importancia y la magnitud de tal influencia no es totalmente clara” (2009: 162), es así como se puede entender al entorno general al medio en el que se desenvuelve la Empresa, sea este usuario o no de sus servicios.

El entorno general de ETAPA EP está conformado por toda la ciudadanía cuencana, en donde sus habitantes actúan como públicos de la organización, independientemente de ser usuarios o no, ya que son quienes mediante su opinión

forman la imagen de la Empresa. Todo esto se origina a través de la información relacionada con la calidad en servicios y la experiencia que brinda ETAPA EP, una empresa cuencana con trayectoria en servicios de agua potable, alcantarillado, telecomunicaciones y saneamiento.

2.4.2. Entorno Específico

El estudio del entorno específico hace referencia a todo aquello que se encuentra en estrecha relación con la organización, es decir, es el entorno que influye directamente en el comportamiento de la Empresa, en este diagnóstico se analizará únicamente el entorno específico de trabajo que involucra a los colaboradores de ETAPA EP.

Paul Capriotti, en su libro “Branding Corporativo” nos dice que, “el entorno específico es aquel que tiene una influencia directa sobre la organización, ya que puede afectar la supervivencia, el crecimiento o el logro de los fines de la entidad” (2009: 164).

- Entorno Específico de Trabajo:

El entorno de trabajo es aquel que aporta al funcionamiento de la entidad, está compuesto por todas las personas que colaboran dentro de la empresa con su

mano de obra (públicos internos), ya sean directivos, empleados o personal de otras empresas, quienes son contratados para aportar con sus conocimientos al desarrollo de ETAPA EP.

Además, este entorno incluye a quienes aportan a través de la prestación de servicios, es decir, proveedores de insumos, contratistas, y personas que no trabajan directamente bajo un contrato empresarial pero que ayudan al funcionamiento de la Empresa, todas estas personas u organizaciones forman parte del entorno de trabajo mediante su colaboración a través de sus servicios.

2.4.2.1 Matriz de Stakeholders (públicos internos)

La siguiente matriz indica quienes son los públicos internos de la Empresa, cuales son sus características, el rol que cumplen dentro de la empresa, las expectativas que desean conseguir, a través del cumplimiento de su rol dentro de la organización, y su estatus según su involucramiento, importancia e influencia con la entidad.

MATRIZ DE STAKEHOLDER

STAKEHOLDER	CARACTERÍSTICAS	ROL	INTERESES	ESTATUS
Directorio de Etapa	El directorio de ETAPA EP es un grupo de personas que dirigen y cuidan el bienestar de la Empresa, a través del buen manejo de la misma, en conjunto con el Municipio de Cuenca, y el personal que dirige las funciones internas, siempre preocupándose en el bienestar de sus empleados y la sociedad.	El directorio de ETAPA EP es el encargado de regular cada una de las funciones de la Empresa mediante la innovación, el servicio, el respeto, responsabilidad, calidad, entre otras; y a la vez ser ejemplo en el cumplimiento de sus acciones en base a la filosofía empresarial, manteniendo a ETAPA EP como una empresa líder.	El interés del directorio de ETAPA EP es cuidar de cada una de las funciones de la Empresa y buscar siempre una armonía entre los empleados y la Empresa y a su vez de estos con la comunidad, manteniendo una imagen de labor continua en pro de la sociedad.	ALTO
PRICE	PRICE es una empresa consultora de negocios que opera desde Quito y ayuda a mejorar los procesos internos de empresas de todo el país, con la implementación de nuevos modelos de manejo que ayudan a un mejor funcionamiento.	PRICE es el organismo encargado de regular ciertas acciones dentro de la Empresa, con el fin de mejorar el comportamiento interno, impulsando siempre el liderazgo en los procesos y estableciendo acciones que incrementen los vínculos de afectividad y compromiso entre colaboradores y colaboradores – empresa.	Los intereses de PRICE es brindar servicios óptimos de calidad para ETAPA EP, y a la vez esperan ser remunerados por sus servicios y apoyados por la empresa en cada uno de los cambios que ellos deseen realizar en pro de la organización.	ALTO
Empleados	Los empleados de ETAPA EP son el motor de la empresa, ya que de ellos depende su funcionamiento, el perfil de los empleados es netamente profesional, la Organización requiere de personal preparado que esté dispuesto a trabajar en pro de la Empresa siempre dando lo mejor de sí en el cumplimiento de objetivos trazados, así como el involucramiento y respeto a la cultura organizacional, sin olvidar su capacidad de adaptación a los cambios y a sus compañeros de labores.	Personal capacitado que aporta con sus conocimientos e interés por el trabajo responsable, de calidad y originalidad; son quienes sirven a la Empresa día a día, y ocupan un estatus y un rol diferente según su lugar de empleo, por el mismo que son justamente remunerados.	Los intereses de los empleados de ETAPA EP es que sean reconocidos por su labor con total justicia, además que la Empresa se preocupe por su bienestar y estabilidad, permitiéndoles desarrollarse en el ámbito laboral y personal.	ALTO

2.5. Diagnostico de Imagen Corporativa

2.5.1. Antecedentes

ETAPA EP es la empresa líder dentro de nuestra ciudad en prestación de servicios básicos, por lo que es importante realizar un análisis sobre la situación actual de la Empresa en cuanto a su imagen interna, y el vínculo que poseen los colaboradores orientado hacia la fidelización con la misma.

Este análisis se realiza con el fin de detectar cuáles son las fortalezas o debilidades, para establecer una estrategia que refuerce la Imagen Empresarial Interna y logre la fidelización del empleado, para mejorar las funciones internas de la Empresa, empezando por las relaciones entre empleados, y empleados con sus jefes, para así obtener un trabajo en conjunto y el cumplimiento de objetivos.

Además, es necesario analizar cuáles son las falencias que tiene la empresa en su clima laboral, para implementar estrategias que ayuden a reducir errores existentes dentro del funcionamiento de la organización, con el fin de que los colaboradores se sientan a gusto dentro de sus lugares de trabajo, y a la vez éstos trabajen en pro de la Empresa.

2.5.2 Alcance la investigación

La investigación se realizó a una muestra de 128 empleados de la Empresa, escogidos equitativamente mediante fórmula según el número de trabajadores de cada departamento; cubriendo así, todas las áreas de ETAPA EP como: el área comercial, administrativa, financiera, jurídica, sistemas, saneamiento, planificación, Parque Nacional Cajas y laboratorios de Ucubamba.

La muestra fue tomada de un universo de 1251 personas, que son el número total de trabajadores, después, mediante fórmula se obtuvo una muestra final de 384 personas, la misma que se redujo a la tercera parte para obtener resultados concretos, con un margen de confianza del 95% y 5% de error, y tabulada mediante SPSS para la presentación de datos.

2.5.3 Presentación e interpretación de datos

2.5.3.1 Cualitativo: Observación

El análisis de la metodología de observación se realizó en cada uno de los departamentos de ETAPA EP, en donde, a través de observación participativa, se logró determinar hacia qué conductas se orientan las acciones internas de la Empresa.

Para el análisis de los resultados obtenidos, Paúl Capriotti nos presenta 3 modelos de orientaciones, en los cuales se basará el diagnóstico de los resultados obtenidos mediante observación, aplicando este modelo a la realidad de las orientaciones conductuales de la Empresa: (2009: 151).

- *Orientación al individualismo vs el compañerismo: orientados hacia el protagonismo personal o a las conquistas grupales.*

Mediante observación se pudo precisar que el comportamiento de los empleados de la organización está orientado hacia el individualismo, es decir, cada empleado trabaja para su beneficio personal, y la práctica el trabajo en equipo en algunas áreas es totalmente nula

Existen pocos departamentos en los que se pueden apreciar actos de compañerismo y cooperación, esto se observa en los departamentos con menor número de trabajadores, ya que en departamentos con mayor cantidad de empleados la competencia por alcanzar el protagonismo es inevitable y se manifiesta mediante la falta de interacción.

- *Orientación al liderazgo de los empleados vs orientación al control de los directivos: se estimula el liderazgo en los trabajadores o se sigue un estilo burocrático de control.*

En términos generales, dentro de la Empresa se pretende conseguir que el comportamiento de los colaboradores se oriente hacia el liderazgo, es decir, se impulsa a los trabajadores a ser mejores mediante su preparación continua, capacitación y exigencia en el cumplimiento de sus labores.

Sin embargo, no se ha roto con las jerarquías que existen en algunos departamentos, sobre todo en el área administrativa de la Empresa y en los departamento más antiguos, que aun son controlados por quienes los dirigen.

- *Orientación a la participación en la toma decisiones vs orientación a la imposición de las decisiones de los directivos: si la organización ejerce control en la toma de decisiones de las actividades o si confía y deja actuar a sus colaboradores aportando con sus ideas y criterio.*

Existen departamentos en los cuales las decisiones sobre los procesos o actividades son tomadas con la opinión de todos los miembros que laboran dentro de la división, sin embargo, en la mayoría de los departamentos las decisiones son tomadas por los directivos.

Este sistema obliga a los empleados a cumplir disposiciones impuestas por sus superiores, produciendo así, empleados que trabajan en contra de su voluntad

hacia ciertos procesos, lo que origina jornadas de trabajo rutinarias, en donde no hay aporte de ideas para el mejoramiento o desarrollo de la Empresa.

- *Orientación al cumplimiento de objetivos empresariales vs orientación al cumplimiento de objetivos independientes de cada departamento: si todos los empleados trabajan por cumplir objetivos establecidos por la Empresa, o se han formado grupos que trabajan por el cumplimiento de sus propias metas.*

La diversidad de departamentos y el número de empleados ha producido que no todos caminen hacia objetivos comunes, pues, cada departamento ha establecido sus propias reglas y trabajan por el cumplimiento de objetivos individuales, es decir, se han formados subculturas dentro de la organización.

Las subculturas en la Empresa ocasionan división entre empleados y egoísmo debido al afán de conseguir notoriedad ante sus compañeros y la posibilidad de ascensos dentro de la Organización, esto afecta al ambiente laboral y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.5.3.2 Cuantitativo: Encuestas

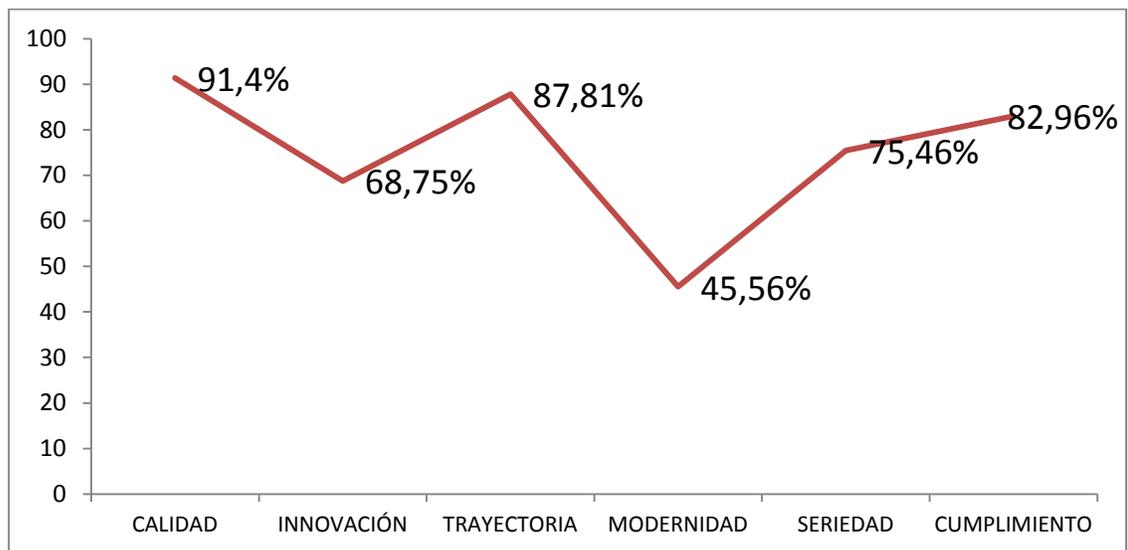
- **Pregunta 1**

Califique del 1 al 5 las siguientes características de ETAPA EP, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta por excelencia.

1. Calidad				
1	2	3	4	5
2. Innovación				
1	2	3	4	5
3. Trayectoria				
1	2	3	4	5
4. Modernidad				
1	2	3	4	5
5. Seriedad				
1	2	3	4	5
6. Cumplimiento				
1	2	3	4	5

- **RESULTADOS**

CALIDAD	INNOVACIÓN	TRAYECTORIA	MODERNIDAD	SERIEDAD	CUMPLIMIENTO
91,4	68,75	87,81	45,56	75,46	82,96



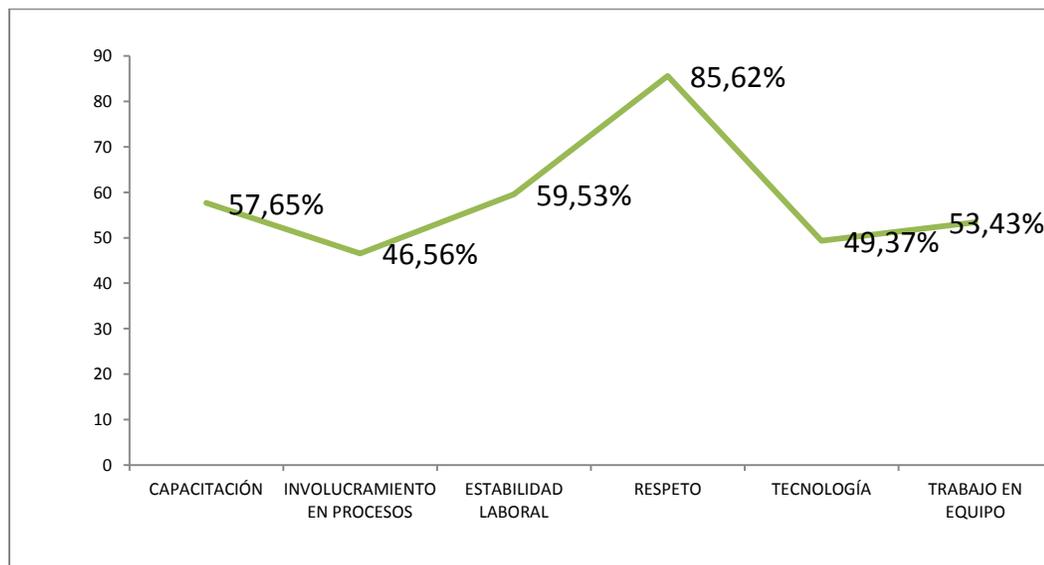
- **Pregunta 2**

Califique del 1 al 5 lo que usted considera sobre el desempeño de las siguientes acciones que utiliza la Empresa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta en utilización y desempeño.

1. Capacitación				
1	2	3	4	5
2. Involucramiento en procesos				
1	2	3	4	5
3. Estabilidad Laboral				
1	2	3	4	5
4. Respeto, colaboración y amistad				
1	2	3	4	5
5. Innovación tecnológica				
1	2	3	4	5
6. Trabajo en equipo				
1	2	3	4	5

- **RESULTADOS**

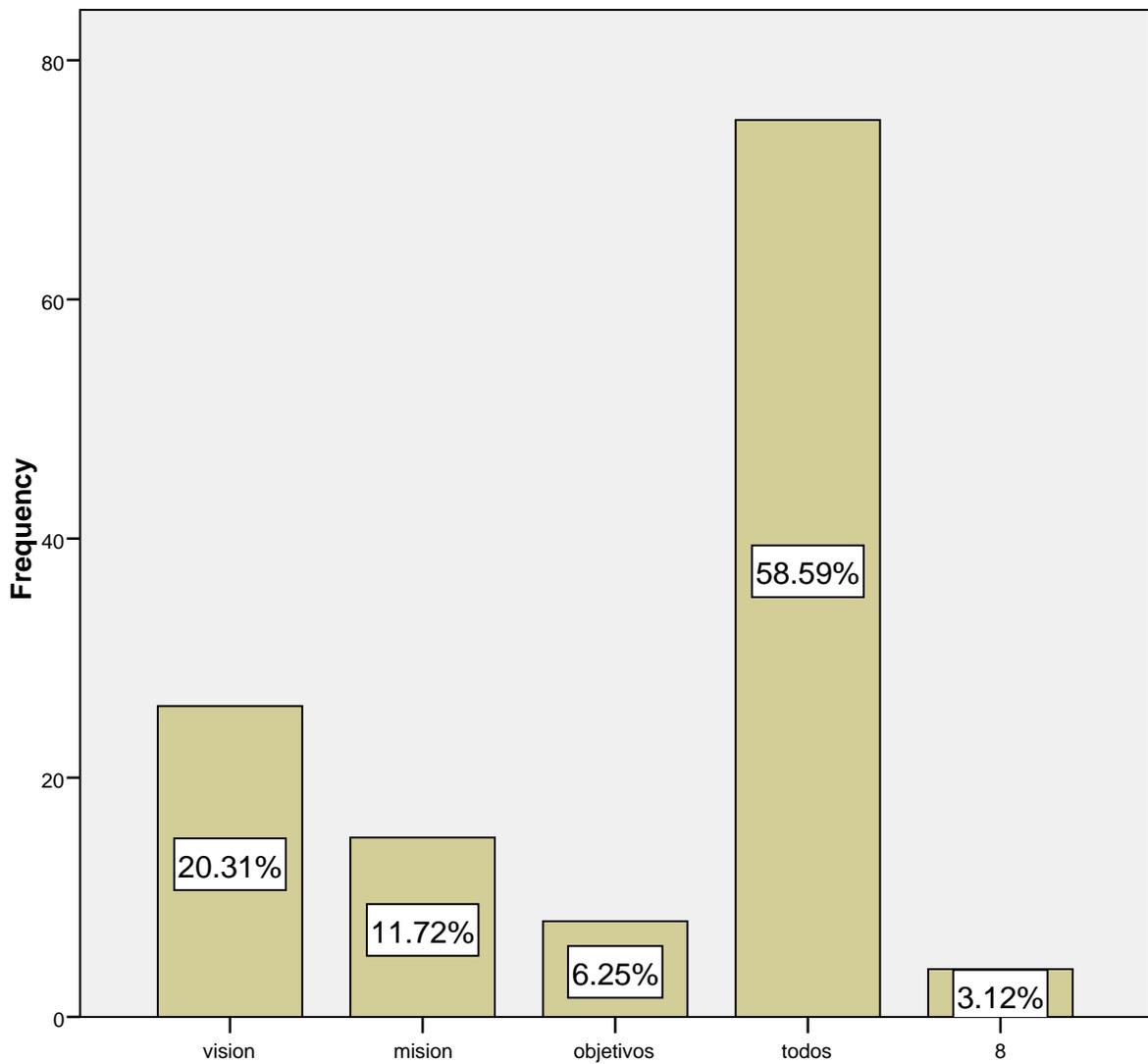
CAPACITACIÓN	INVOLUCRAMIENTO EN PROCESOS	ESTABILIDAD LABORAL	RESPECTO	TECNOLOGÍA	TRABAJO EN EQUIPO
57,65	46,56	59,53	85,62	49,37	53,43



- **Pregunta 3**

¿Qué conoce usted sobre la filosofía de ETAPA EP?

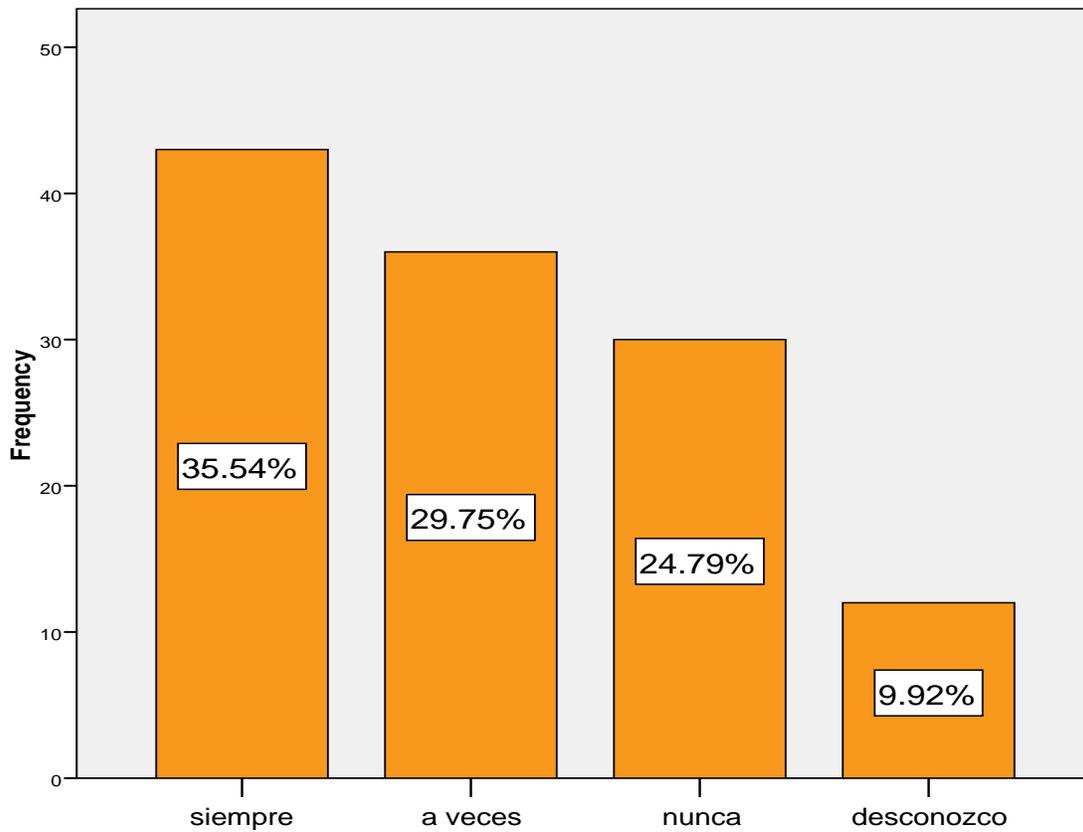
		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	visión	26	20,3	20,3	20,3
	misión	15	11,7	11,7	32,0
	objetivos	8	6,3	6,3	38,3
	todos	75	58,6	58,6	96,9
	8	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	



- **Pregunta 4**

¿Considera usted que la filosofía de la Empresa es clara, útil, y se cumple por parte de los empleados?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	43	33,6	35,5	35,5
	A veces	36	28,1	29,8	65,3
	Nunca	30	23,4	24,8	90,1
	Desconozco	12	9,4	9,9	100,0
	Total	121	94,5	100,0	
Missing	9	7	5,5		
Total		128	100,0		

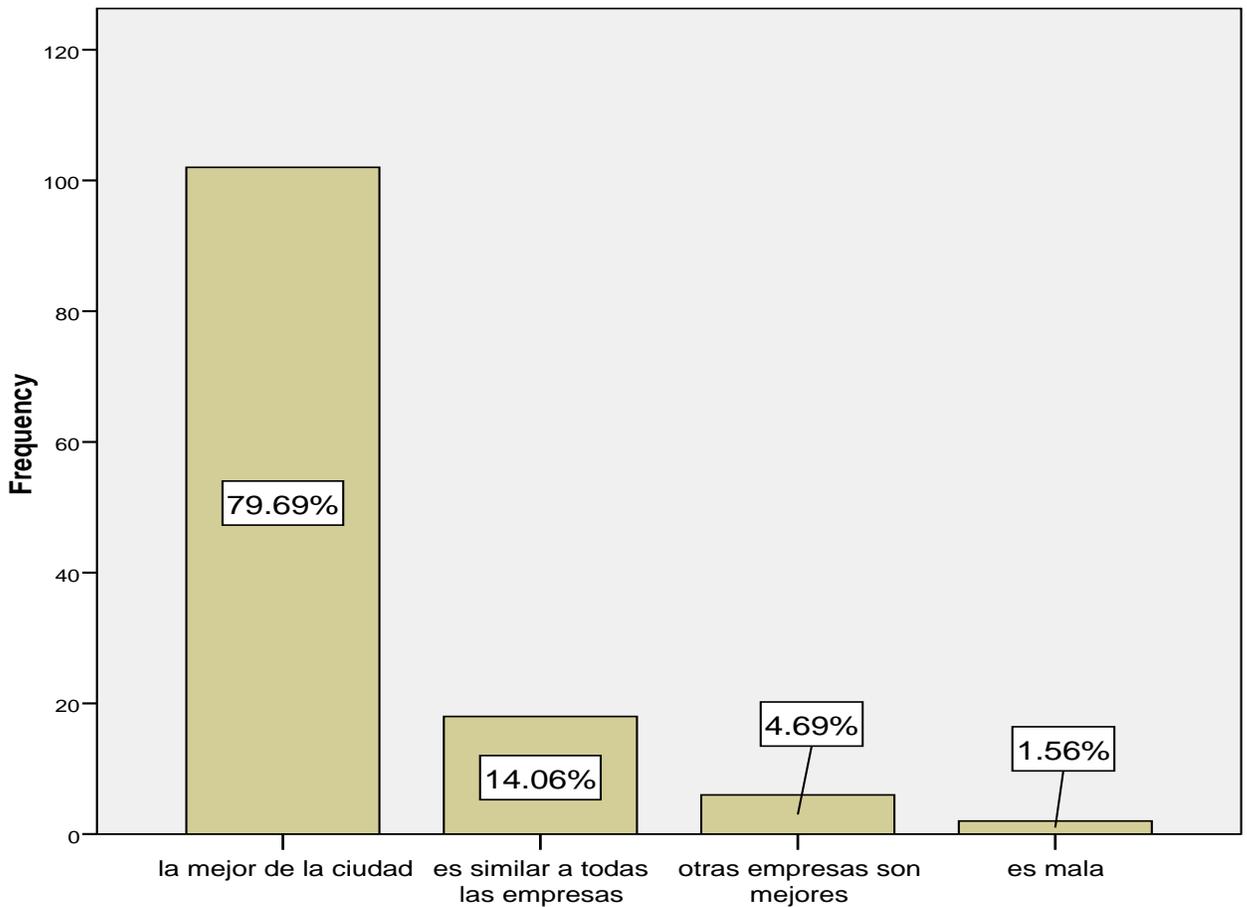


El 36% de los colaboradores opinan que la filosofía de la Empresa es comprendida y practicada, sin embargo, no es un porcentaje que supere la mitad de los encuestados, por lo que es necesario reforzar la base de la Identidad Corporativa.

- **Pregunta 5**

Usted considera que ETAPA es una empresa:

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la mejor de la ciudad	102	79,7	79,7	79,7
	es similar a todas las empresas	18	14,1	14,1	93,8
	otras empresas son mejores	6	4,7	4,7	98,4
	es mala	2	1,6	1,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

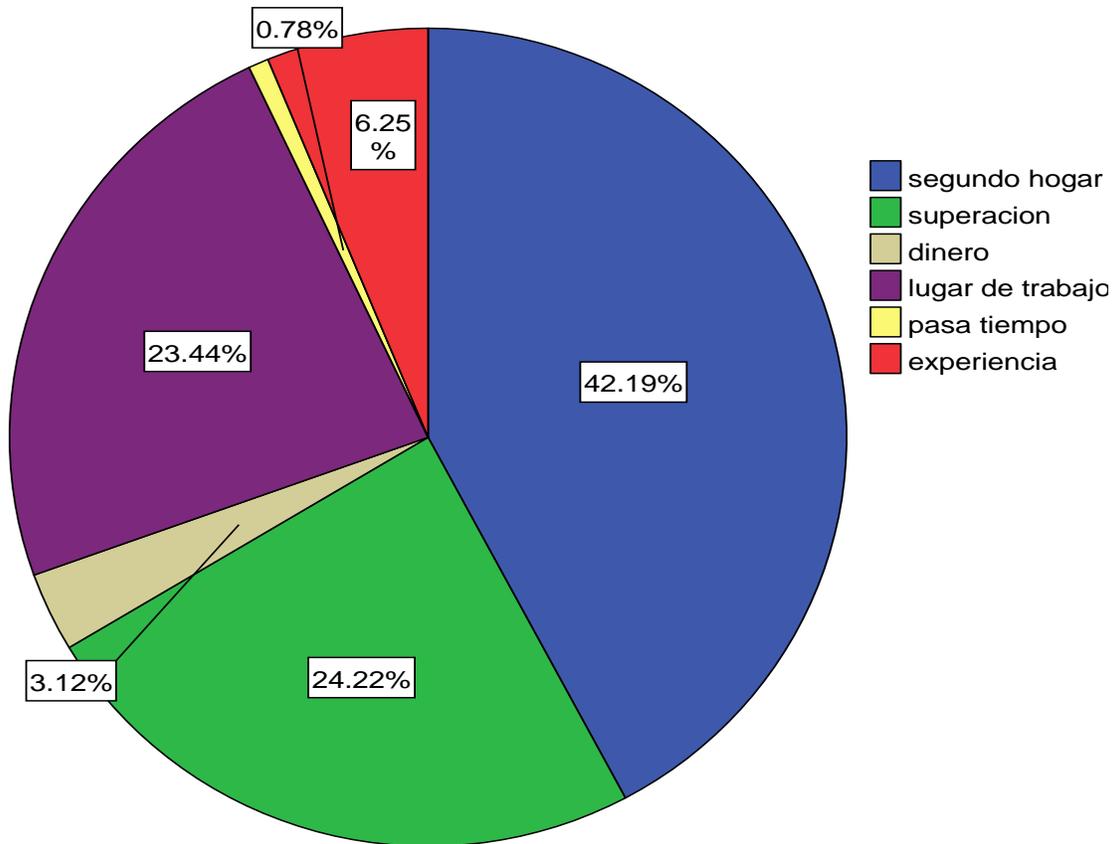


Se puede evidenciar un sentimiento de pertenencia hacia la Empresa, por parte de la mayoría de empleados, lo cual es importante debido a que reconocen que forman parte de una Empresa de prestigio.

- **Pregunta 6**

¿Qué significa la Empresa para usted?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Segundo hogar	54	42,2	42,2	42,2
	Superación	31	24,2	24,2	66,4
	Dinero	4	3,1	3,1	69,5
	Lugar de trabajo	30	23,4	23,4	93,0
	Pasa tiempo	1	,8	,8	93,8
	Experiencia	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

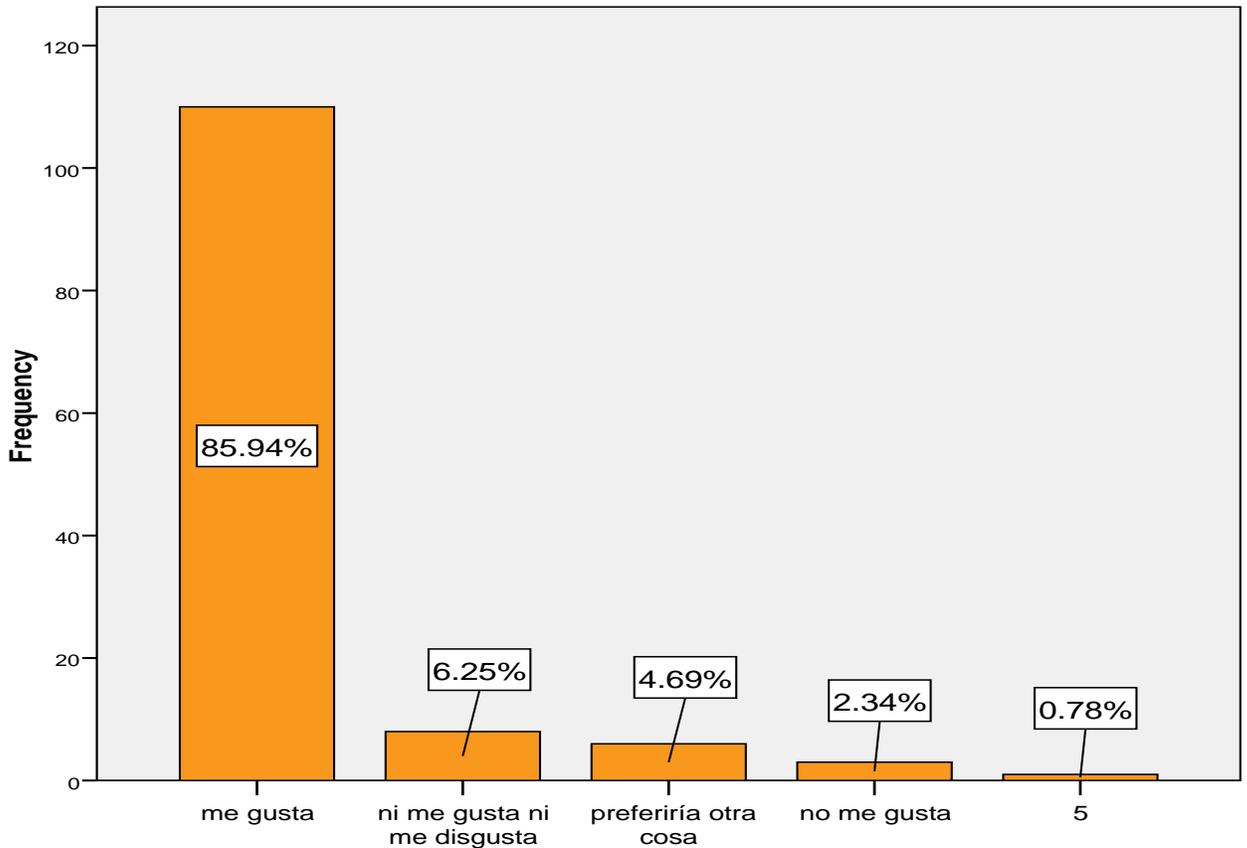


Estos resultados muestran el vínculo que existe entre la Empresa y el empleado, ya que la consideran como su segundo hogar, y además como su lugar de trabajo en donde se superan y adquieren experiencia.

- **Pregunta 7**

¿Se siente usted a gusto en su trabajo actual?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Me gusta	110	85,9	85,9	85,9
	Ni me gusta ni me disgusta	8	6,3	6,3	92,2
	Preferiría otra cosa	6	4,7	4,7	96,9
	No me gusta	3	2,3	2,3	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

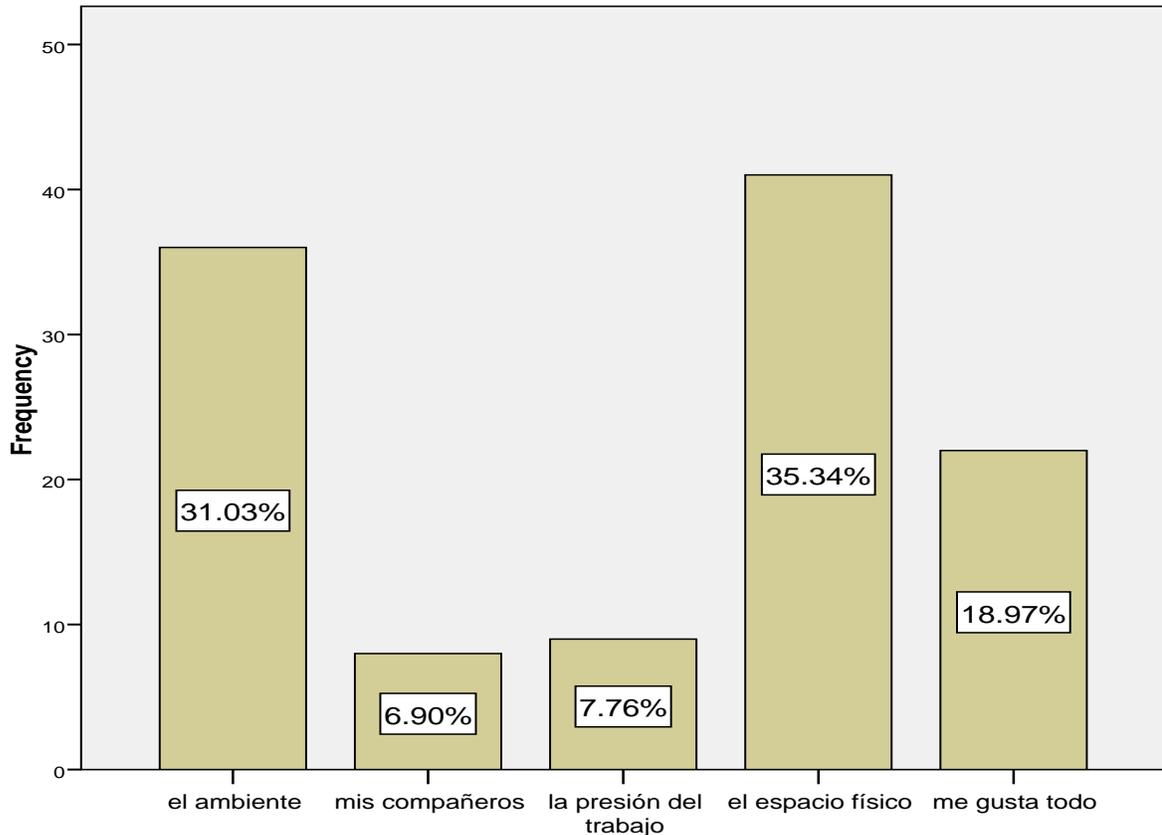


La gran mayoría de colaboradores se sienten a gusto en su trabajo, esto puede originarse por el buen ambiente laboral, la remuneración justa o por el sentido de pertenencia a una Empresa de calidad y trayectoria.

- **Pregunta 8**

¿Qué le desagrada de la organización?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	El ambiente	36	28,1	31,0	31,0
	Mis compañeros	8	6,3	6,9	37,9
	La presión del trabajo	9	7,0	7,8	45,7
	El espacio físico	41	32,0	35,3	81,0
	Me gusta todo	22	17,2	19,0	100,0
	Total	116	90,6	100,0	
Missing	9	3	2,3		
	Sistema	9	7,0		
	Total	12	9,4		
Total		128	100,0		

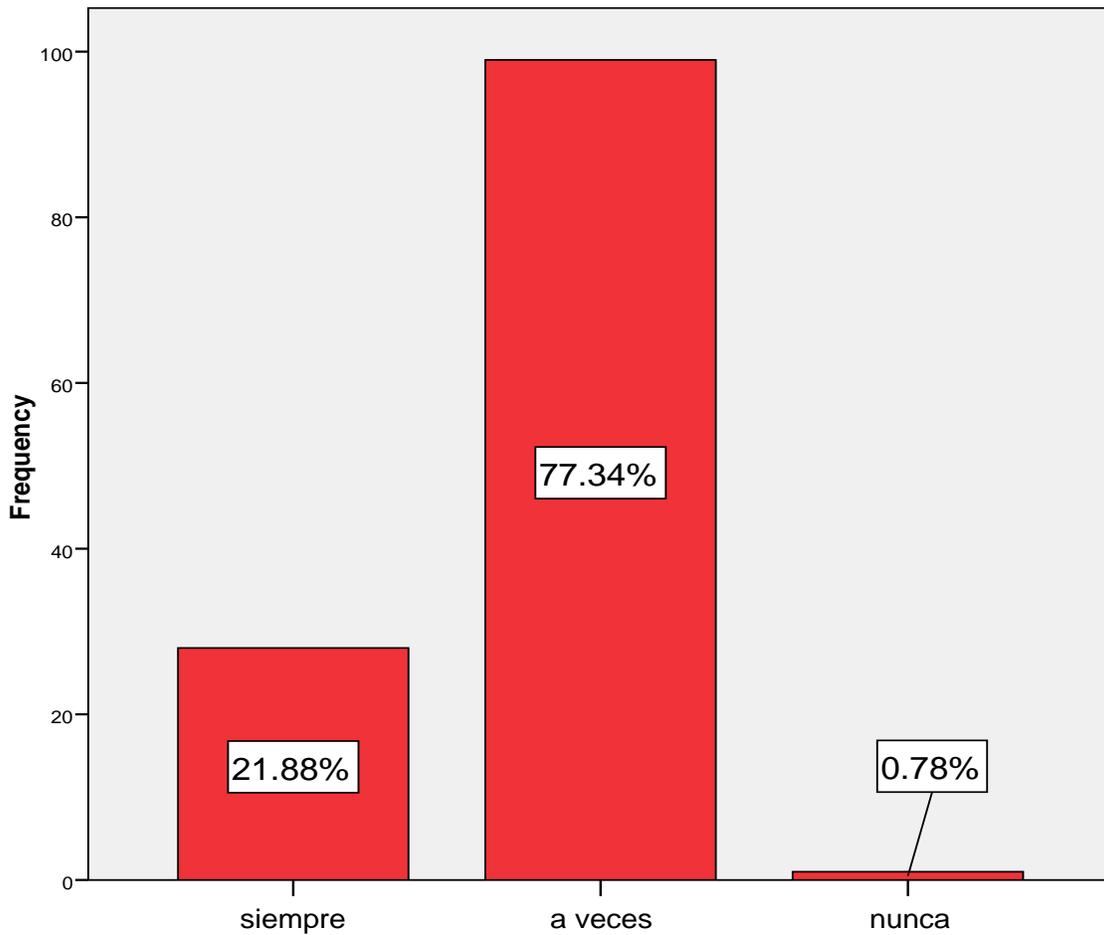


Estos resultados muestran el descontento por el espacio físico de la Empresa, debido a que cada departamento se encuentra distanciado y no hay conocimiento entre empleados, lo cual afecta al ambiente general de la Organización.

- **Pregunta 9**

¿Considera usted que existe compañerismo, cooperación y respeto dentro de ETAPA EP?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	28	21,9	21,9	21,9
	A veces	99	77,3	77,3	99,2
	Nunca	1	,8	,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

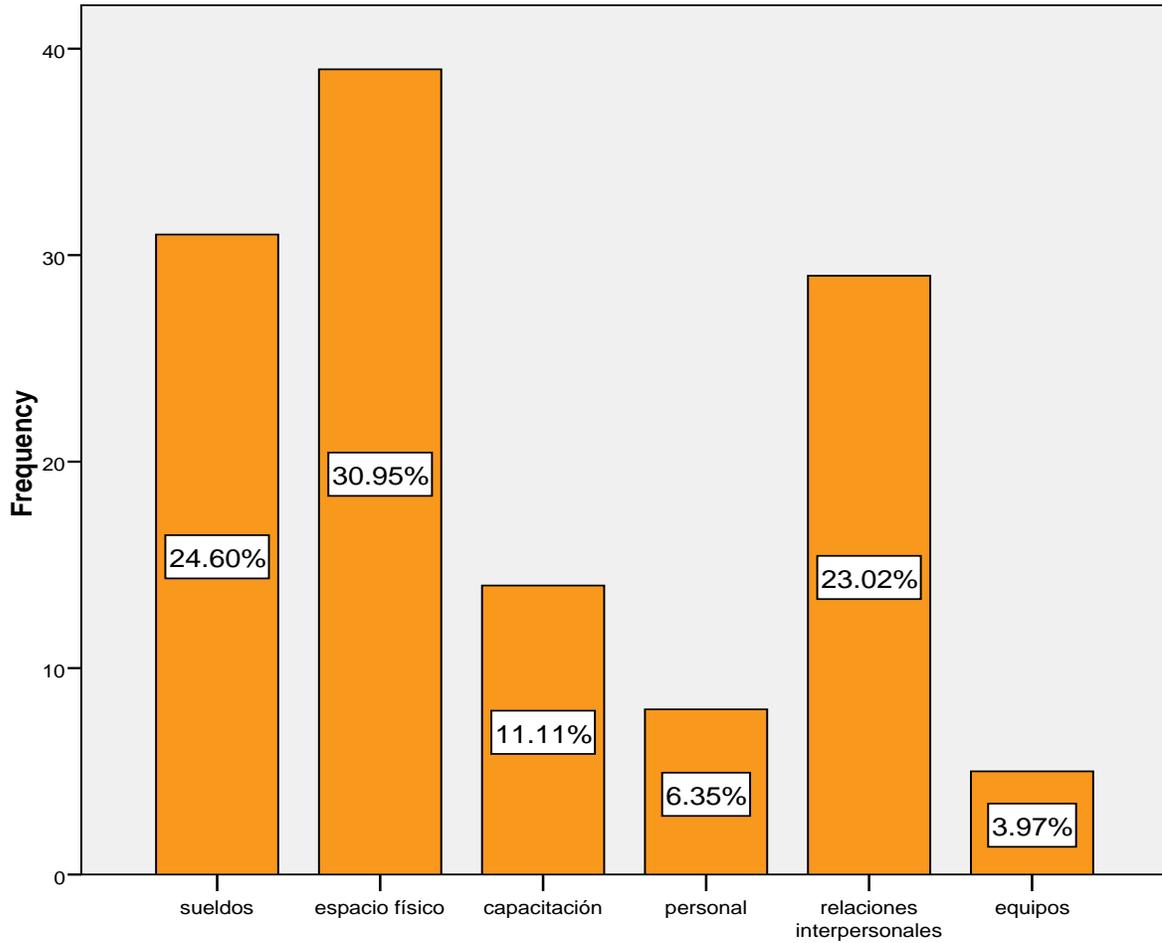


La falta de cooperación, compañerismo y respeto, afecta al ambiente laboral, ya que no existe una relación interpersonal adecuada, lo que da origen a conflictos debido al egoísmo y al individualismo.

- **Pregunta 10**

¿Qué mejoraría dentro de la empresa?

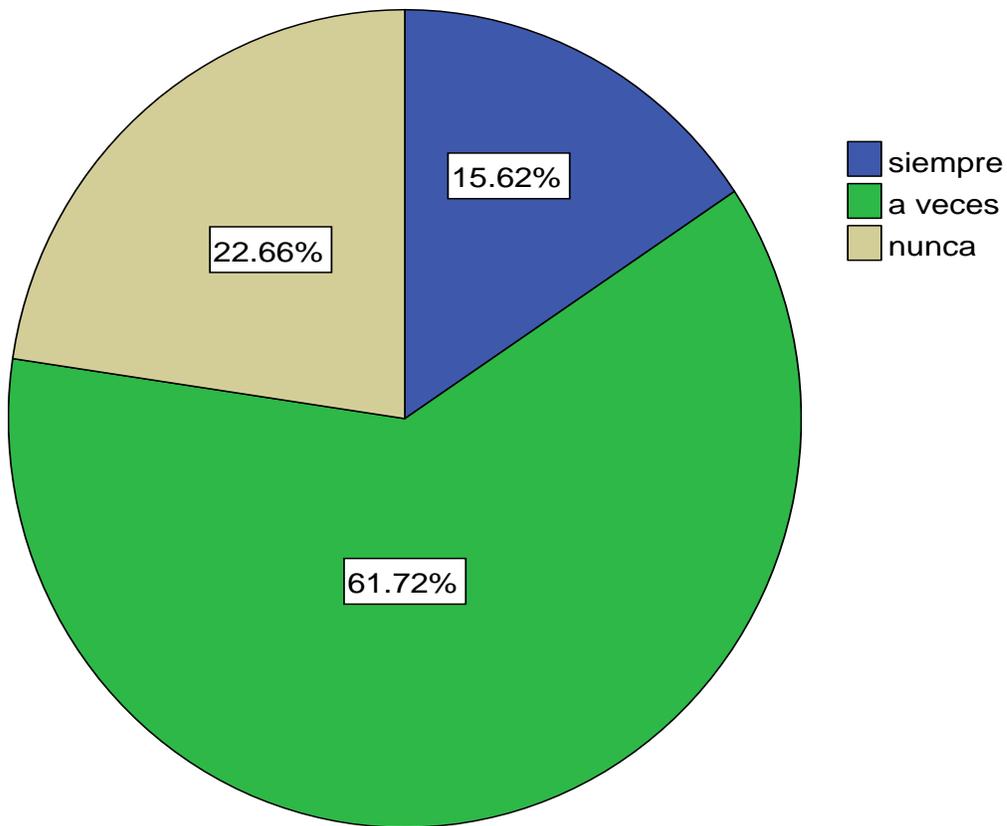
		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sueldos	31	24,2	24,6	24,6
	Espacio físico	39	30,5	31,0	55,6
	Capacitación	14	10,9	11,1	66,7
	Personal	8	6,3	6,3	73,0
	Relaciones interpersonales	29	22,7	23,0	96,0
	Equipos	5	3,9	4,0	100,0
	Total	126	98,4	100,0	
Missing	9	2	1,6		
Total		128	100,0		



- **Pregunta 11**

¿Considera usted que la empresa se preocupa por su crecimiento personal y profesional?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	20	15,6	15,6	15,6
	A veces	79	61,7	61,7	77,3
	Nunca	29	22,7	22,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

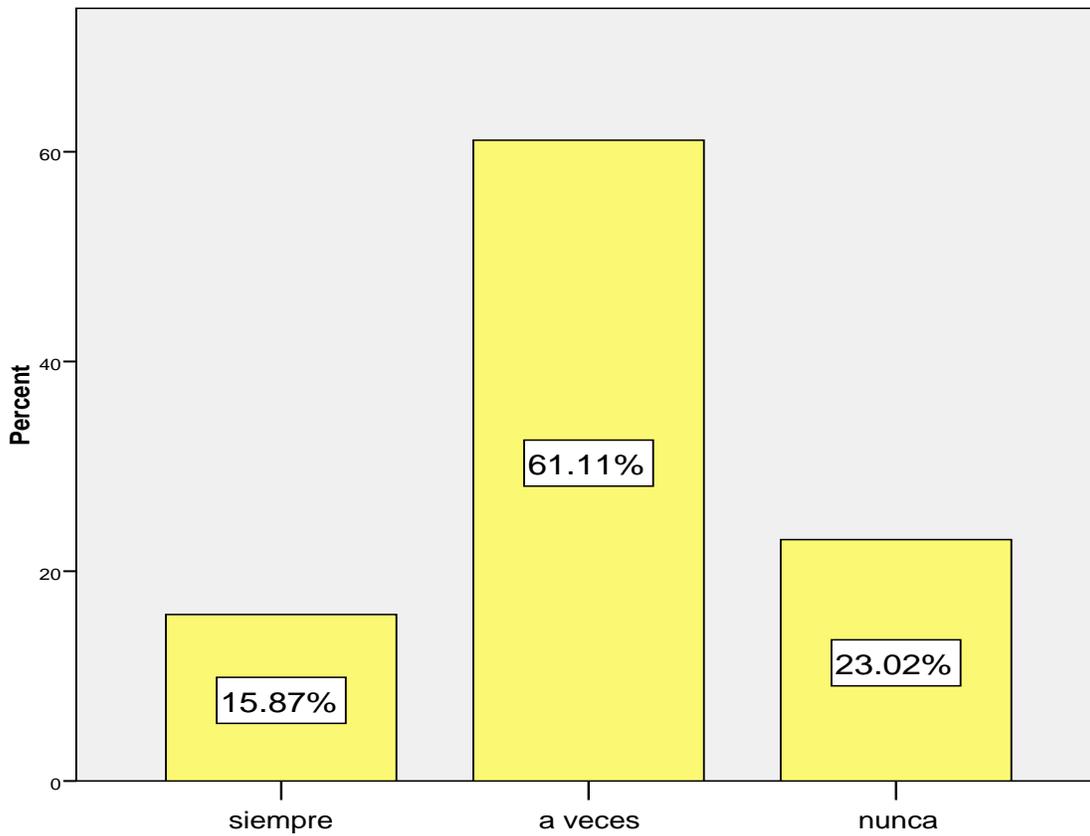


Los trabajadores consideran que la Empresa no siempre se preocupa por su crecimiento personal y laboral, por lo que se debe reforzar actividades que ayuden a su desarrollo y a la vez se debe informar de todo lo que la Empresa hace en pro del empleado.

- **Pregunta 12**

¿Sus ideas y sugerencia son escuchadas en la organización?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	20	15,6	15,9	15,9
	A veces	77	60,2	61,1	77,0
	Nunca	29	22,7	23,0	100,0
	Total	126	98,4	100,0	
Missing	9	2	1,6		
Total		128	100,0		

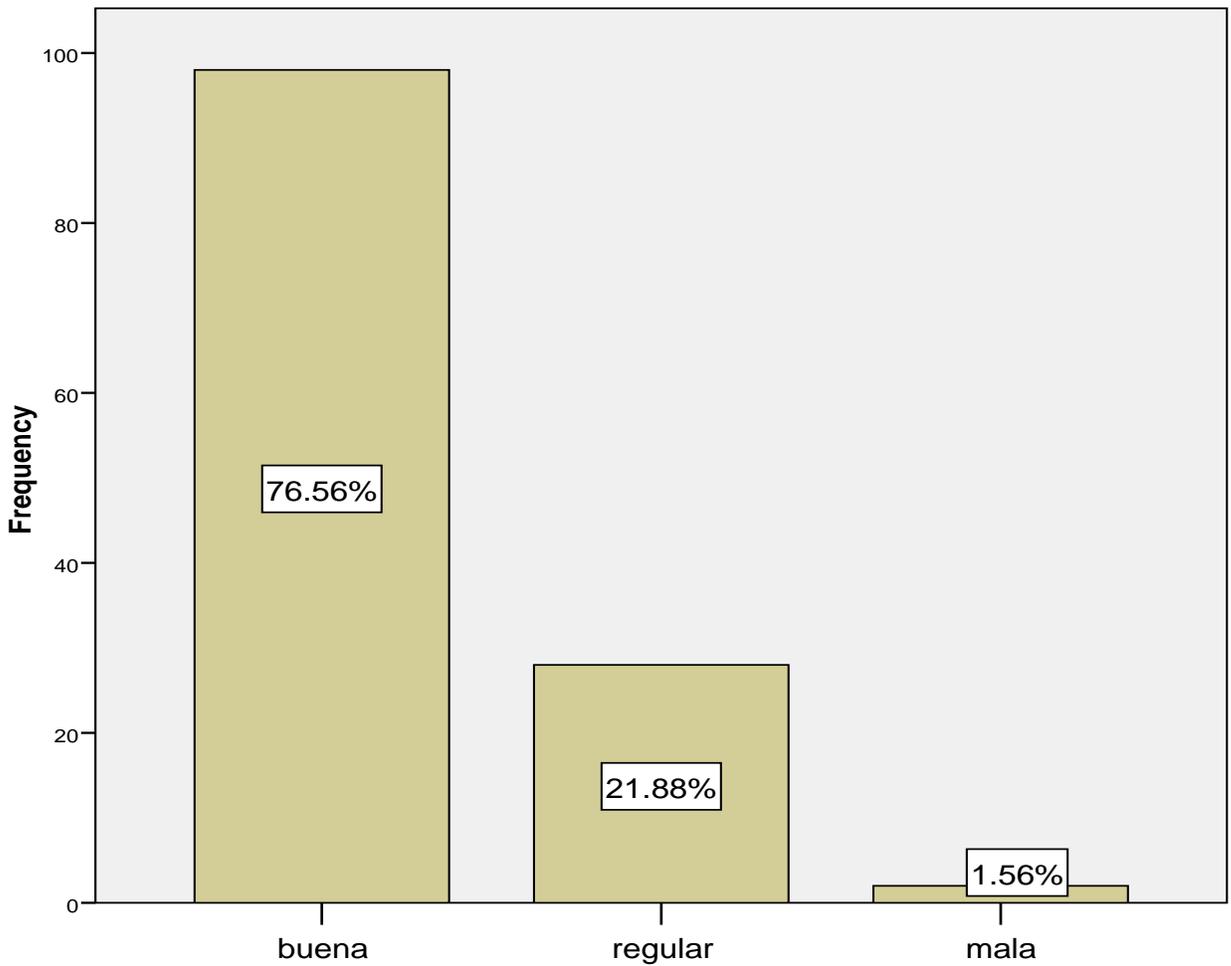


La falta de participación en los procesos de la Empresa, puede generar empleados pasivos, que no aportan con conocimientos e innovación, afectando directamente al desempeño en las funciones y al vínculo de fidelización con la Organización.

- **Pregunta 13**

¿Cómo define a la relación entre usted y su jefe directo?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	98	76,6	76,6	76,6
	Regular	28	21,9	21,9	98,4
	Mala	2	1,6	1,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

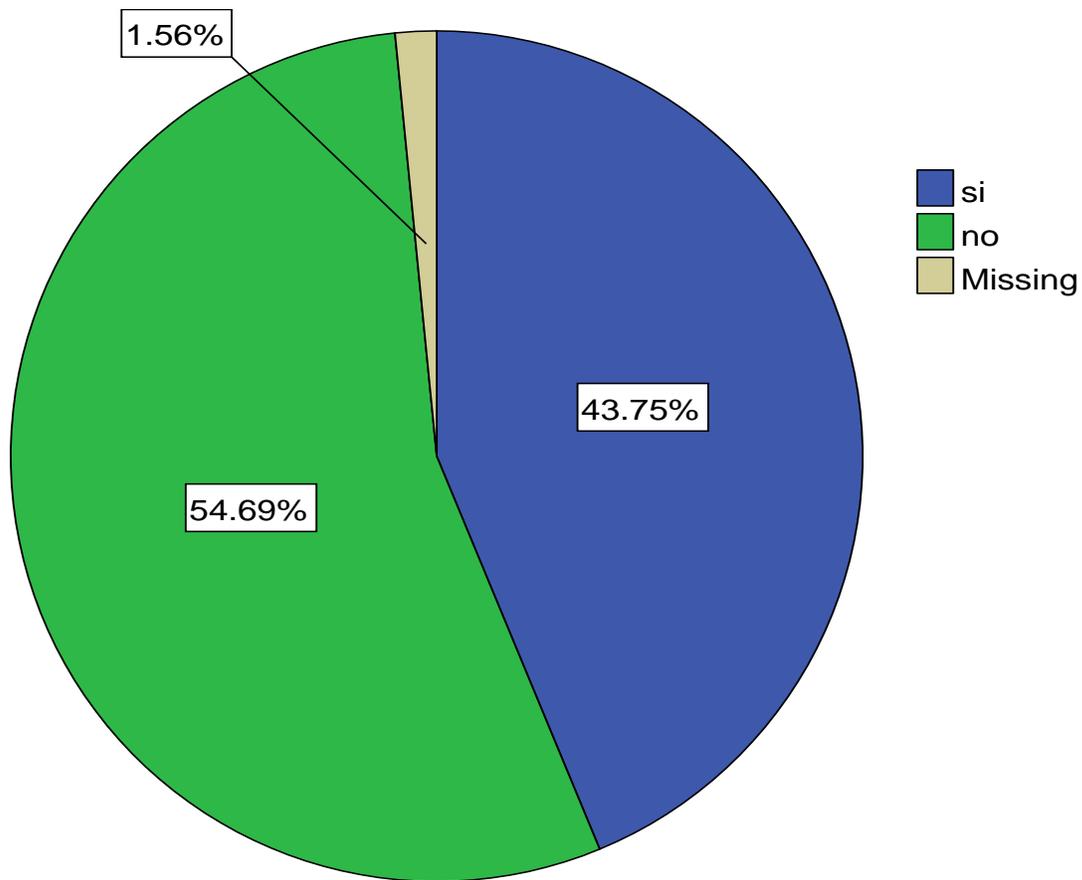


La mayoría de los colaboradores manifiestan que poseen una buena relación con su jefe directo, sin embargo, no existe involucramiento en los procesos, por lo que se debe buscar estrategias de participación y aporte mutuo en la toma de decisiones.

- **Pregunta 14**

¿Considera usted que la remuneración que recibe por sus labores es justa?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	56	43,8	44,4	44,4
	No	70	54,7	55,6	100,0
	Total	126	98,4	100,0	
Missing	9	2	1,6		
Total		128	100,0		

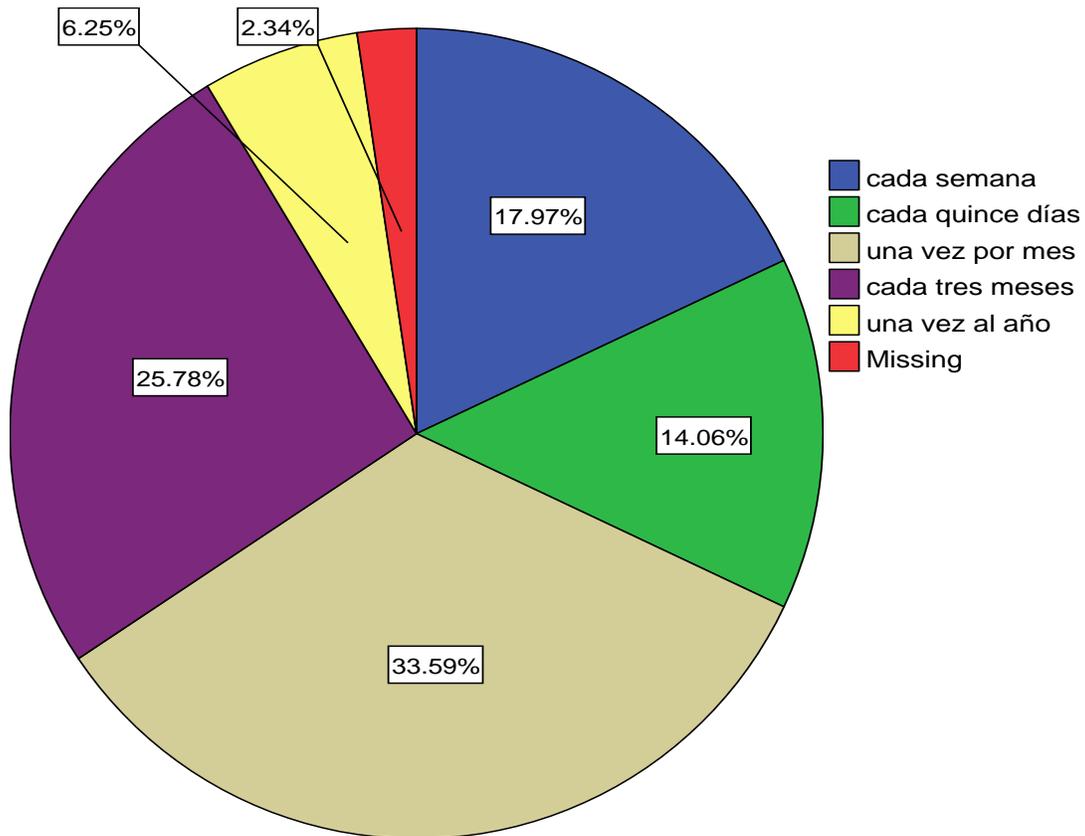


A pesar de que el tema de remuneración es asunto administrativo, el no sentirse bien remunerado puede afectar al desempeño eficaz en las funciones, a la inestabilidad laboral por abandono de empleo, e incluso la imagen empresarial podría verse dañada.

- **Pregunta 15**

¿Cada qué tiempo usted forma parte de una reunión para tratar temas de trabajo?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cada semana	23	18,0	18,4	18,4
	Cada quince días	18	14,1	14,4	32,8
	Una vez por mes	43	33,6	34,4	67,2
	Cada tres meses	33	25,8	26,4	93,6
	Una vez al año	8	6,3	6,4	100,0
	Total	125	97,7	100,0	
Missing	9	3	2,3		
Total		128	100,0		

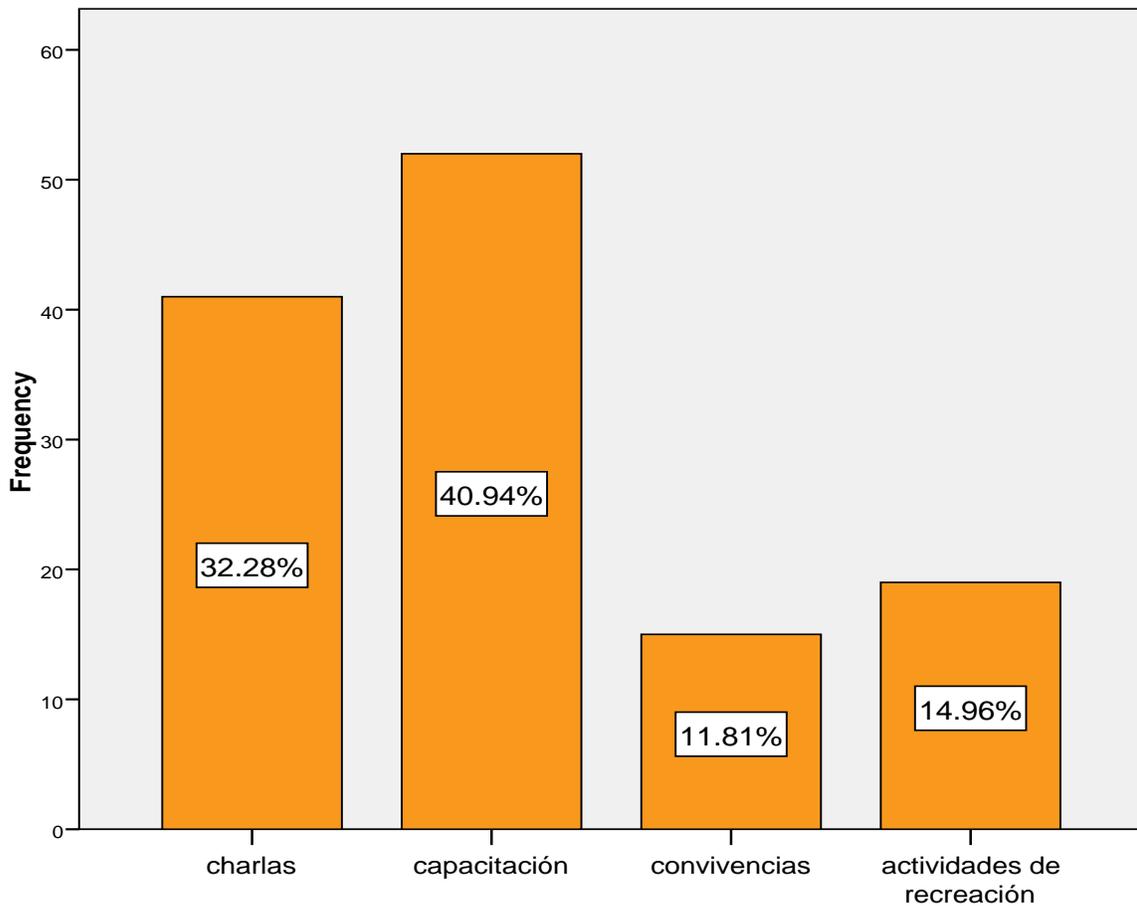


Con estos resultados se evidencia la falta de participación en los procesos de la Empresa, además esta es una clara respuesta a la carencia de compañerismo y conocimiento del personal entre departamentos.

- **Pregunta 16**

¿Qué incrementaría dentro de la Empresa, para mejorar la relación con sus compañeros y su desempeño dentro de la misma?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Charlas	41	32,0	32,3	32,3
	Capacitación	52	40,6	40,9	73,2
	Convivencias	15	11,7	11,8	85,0
	Actividades de recreación	19	14,8	15,0	100,0
	Total	127	99,2	100,0	
Missing	9	1	,8		
Total		128	100,0		

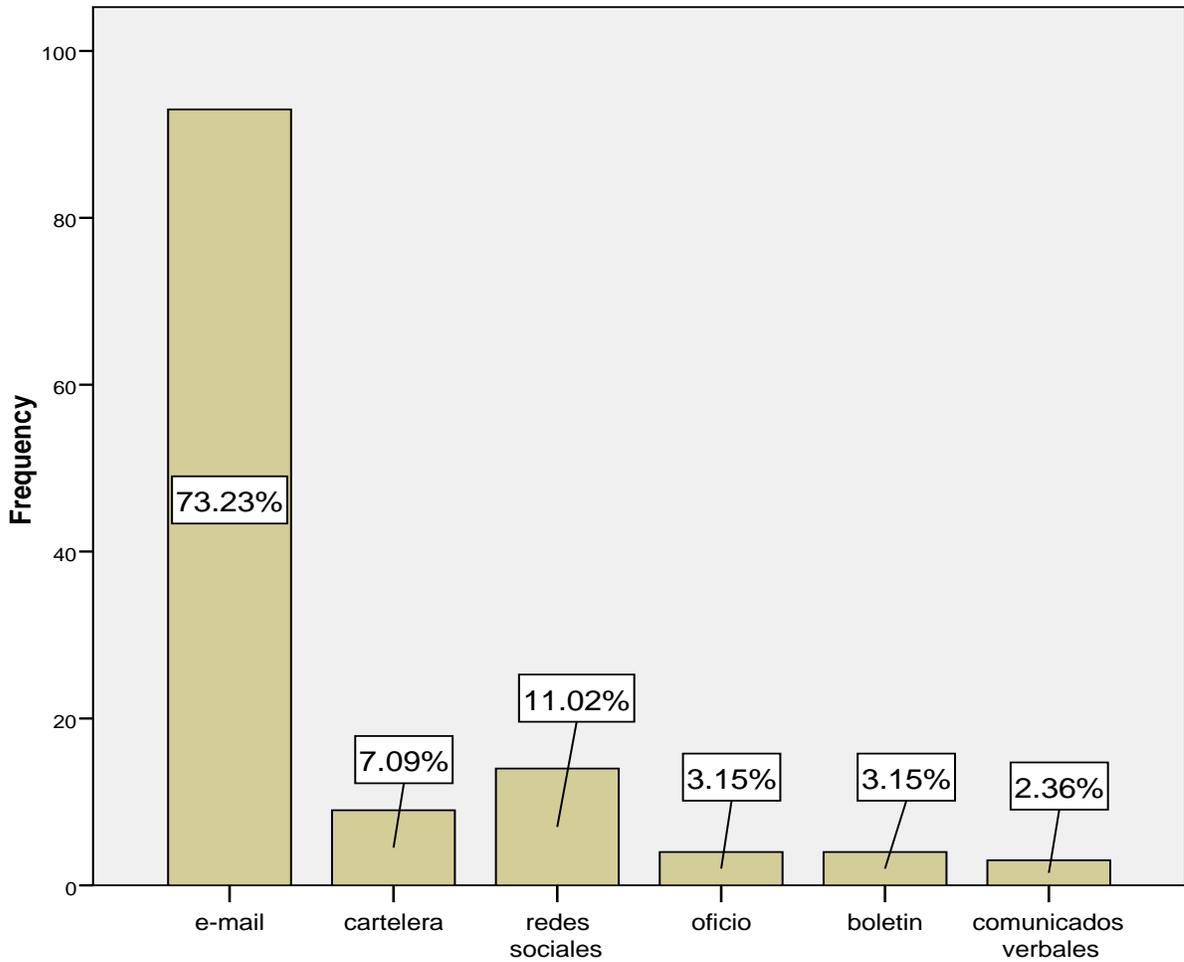


El interés por el crecimiento profesional y el poco interés por reforzar los vínculos de compañerismo se muestran en estos resultados, en donde se puede apreciar el individualismo de los miembros de la Empresa.

- **Pregunta 17**

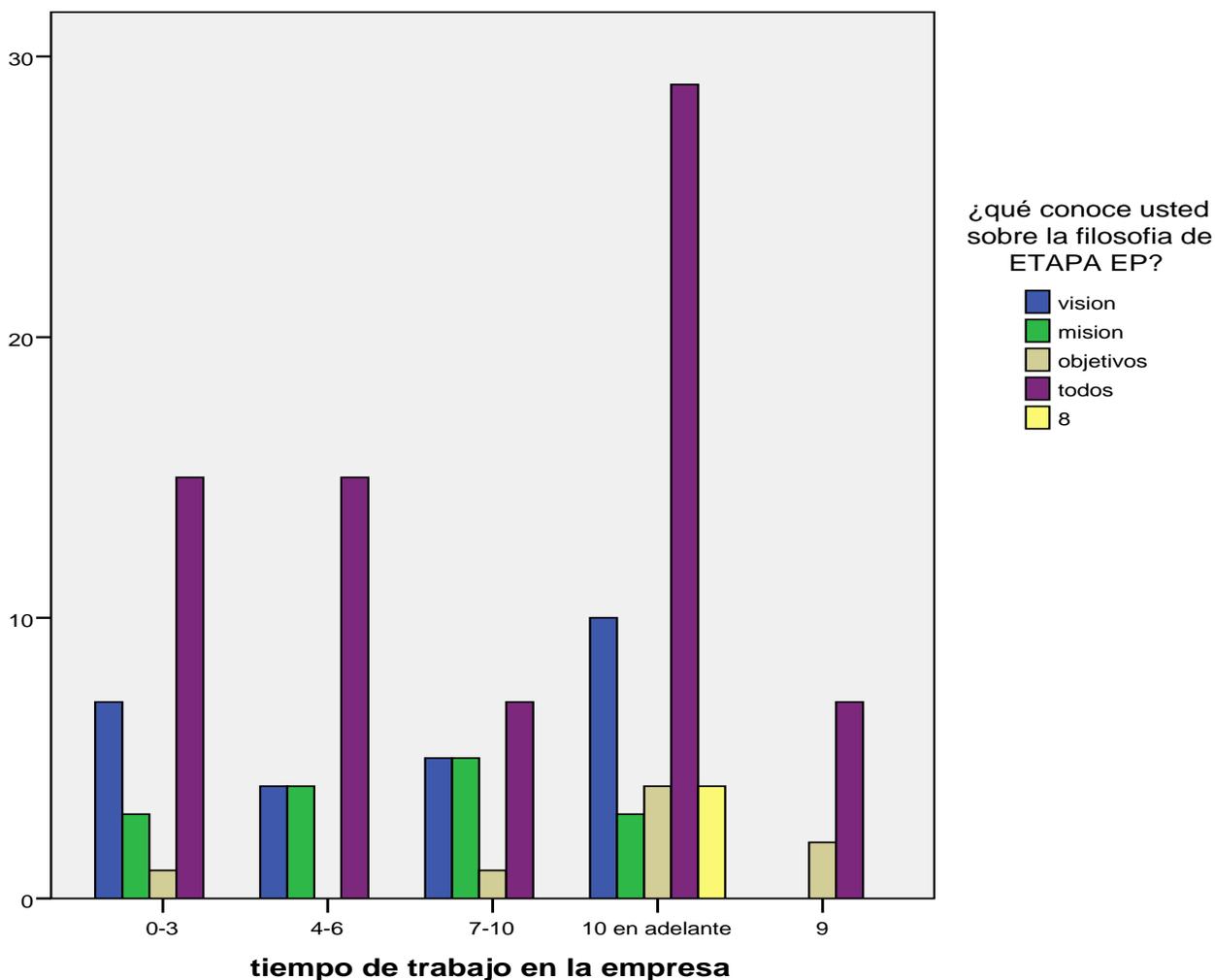
¿Qué medio prefiere para la difusión de información sobre la organización?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	E-mail	93	72,7	73,2	73,2
	Cartelera	9	7,0	7,1	80,3
	Redes sociales	14	10,9	11,0	91,3
	Oficio	4	3,1	3,1	94,5
	Boletín	4	3,1	3,1	97,6
	Comunicados verbales	3	2,3	2,4	100,0
	Total	127	99,2	100,0	
Missing	9	1	,8		
Total		128	100,0		



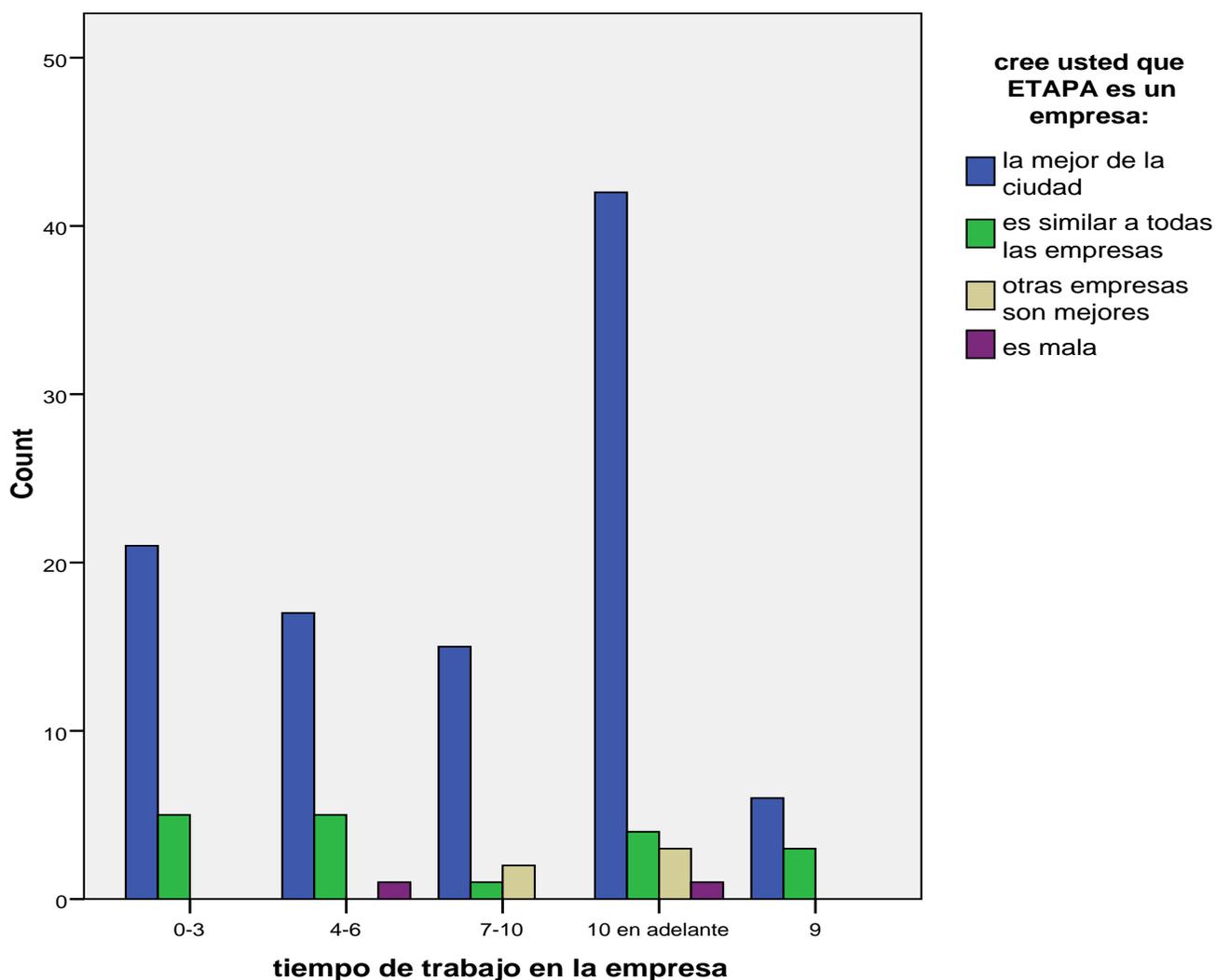
Análisis con cruces

Tiempo de trabajo vs conocimiento de la filosofía



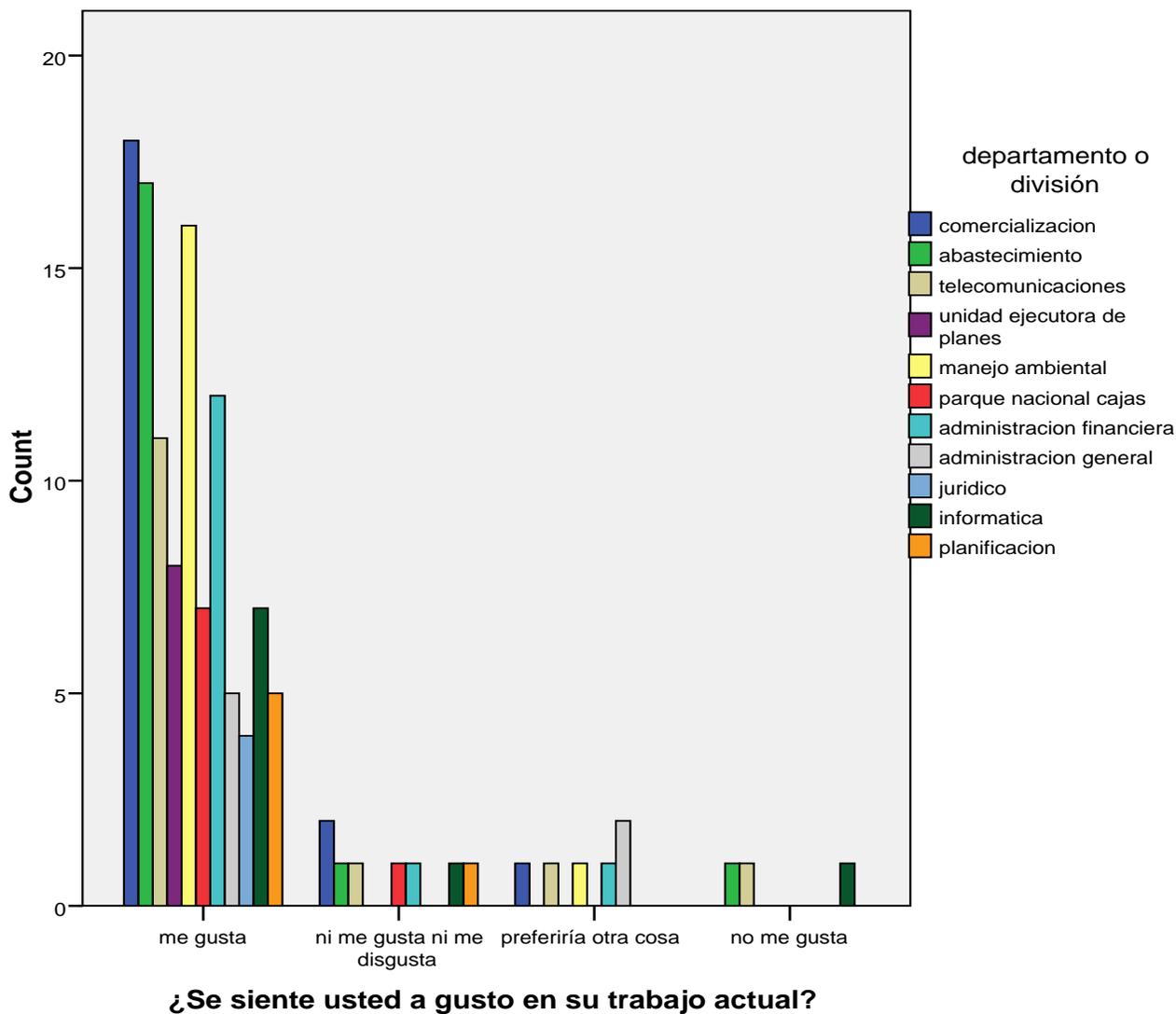
Quienes tienen mayor tiempo en la Empresa, poseen mayor conocimiento de la filosofía de ETAPA EP, es decir existe un buen conocimiento de hacia a donde se quiere llegar a través de la práctica de la filosofía de la entidad, pero es importante reforzar estos conocimientos en los empleados relativamente nuevos y también impulsar la apropiación y práctica de la cultura de la empresa.

Tiempo de trabajo vs Imagen empresarial



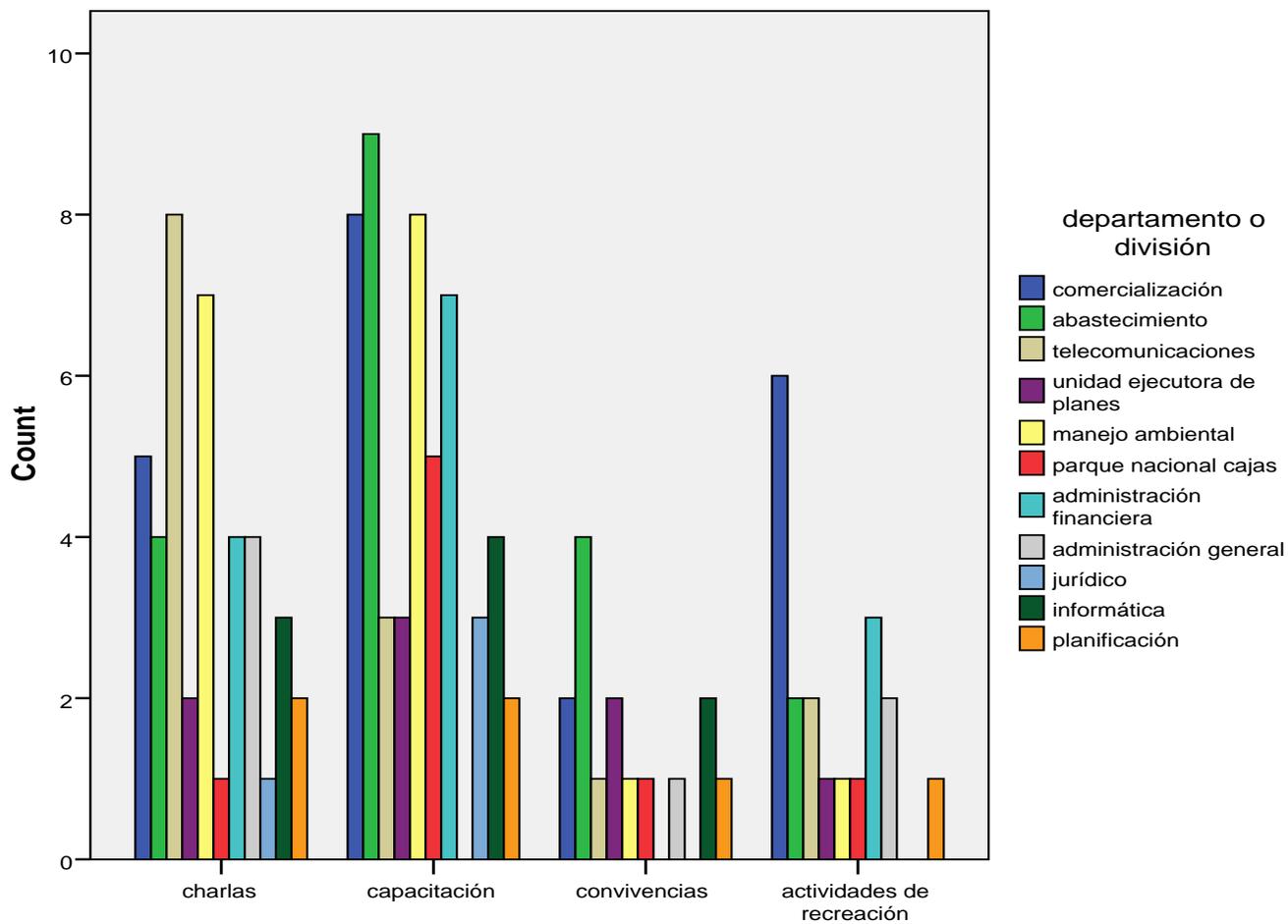
Los empleados que mayor tiempo laboran dentro de la Empresa son aquellos que consideran que, ETAPA EP es la mejor empresa en relación con las existentes en nuestra ciudad, es decir, mientras más años laboran dentro de la empresa, existe un vínculo más fuerte con la misma; sin embargo, los empleados que se encuentran laborando recientemente también consideran que la organización es la mejor de todas, lo cual demuestra que la Imagen de la Empresa se encuentra bien posicionada.

Sentir vs Departamento



En el grafico anterior se puede observar que la mayoría de los trabajadores, de los distintos departamentos, se sienten a gusto en su trabajo actual; mostrando un sentido de pertenencia hacia una Empresa seria, de calidad y con trayectoria; existe una minoría que no se sienten a gusto o que preferirían otro trabajo.

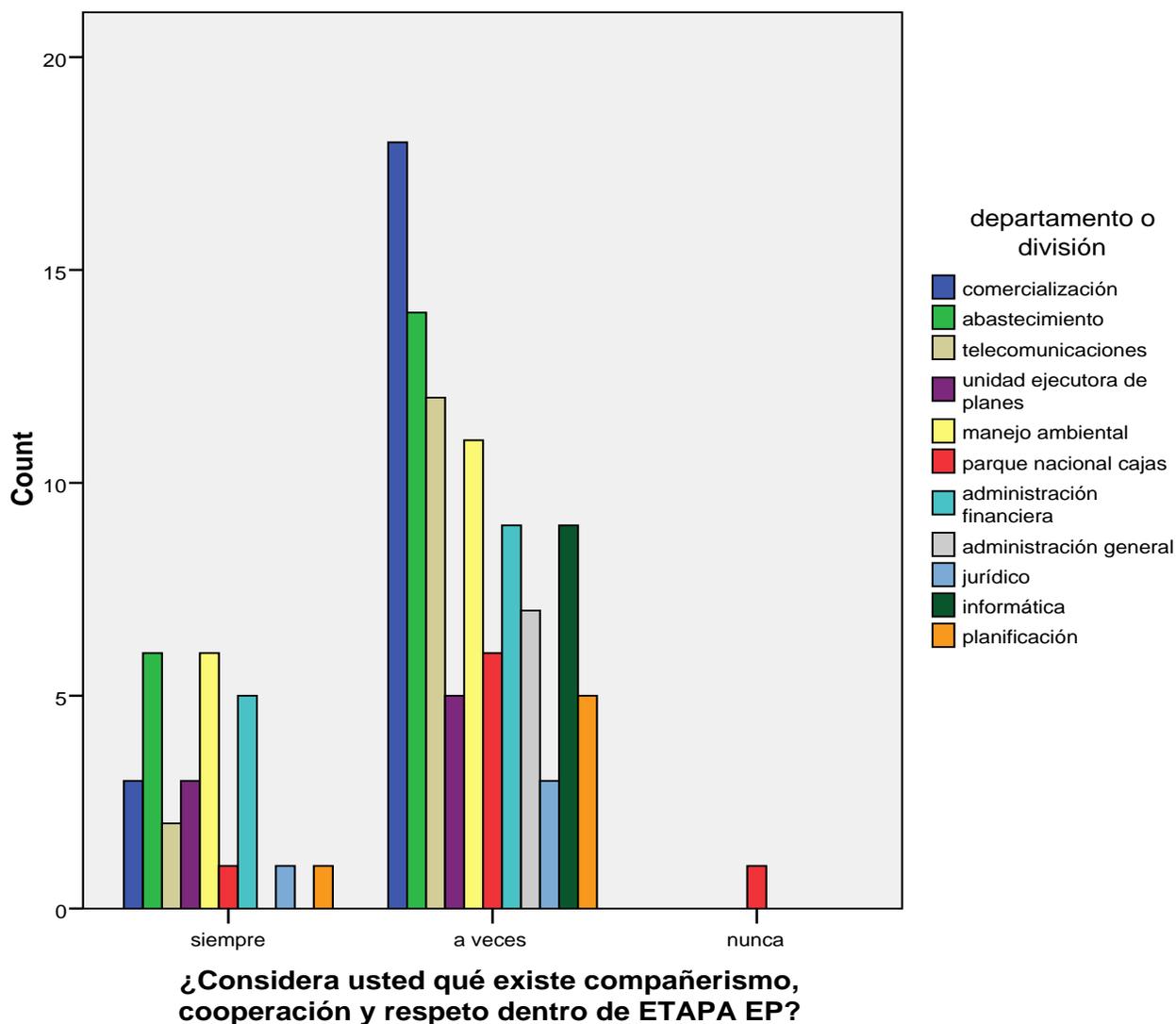
Departamento vs Incremento de actividades



¿Qué incrementar dentro de la Empresa, para mejorar la relación con sus compañeros y su desempeño dentro de la misma?

La búsqueda por el crecimiento individual se puede observar en los resultados del gráfico anterior, sin embargo, se muestra que en los departamento más numerosos también existe el interés por la práctica de actividades que ayuden a afianzar los lazos de amistad entre colaboradores, como es el caso del departamento de comercialización, que es el más numeroso de la Empresa.

Departamento vs Compañerismo, cooperación y respeto.



La mayoría de los departamentos consideran que no siempre existe compañerismo, cooperación y respeto, esto se presencia en los departamentos con mayor número de empleados, debido a la competencia que existente.

2.5.3.3 Interpretación de datos

- Los colaboradores reconocen a la imagen interna actual de la Empresa por la calidad con un 91,4%, la trayectoria de la organización dentro del medio con un porcentaje de 87,81%, el cumplimiento en todos los ofrecimientos a sus trabajadores por las labores realizadas con un 82,96% y la seriedad en sus procesos con un 75,46%.

- Los empleados consideran a ETAPA EP como una empresa tradicional que posee un índice de innovación equivalente al 68,75%, mientras que el porcentaje de modernidad de 45,56% es percibido por los colaboradores como el más bajo, debido a esto es importante plantear una estrategia que ayude a incrementar una cultura innovadora y proyecte una imagen fresca.

- El respeto es una de las cualidades que más se destaca dentro de ETAPA EP, alcanzando un porcentaje del 85,62%; además, la Empresa fomenta el desarrollo profesional mediante la capacitación en un 57,65%, y el trabajo en equipo en un porcentaje del 53,43%, todo esto lo hace con el fin de conseguir mejor desempeño; que hasta la fecha, le ha permitido alcanzar un porcentaje del 59,53% en la estabilidad laboral de sus empleados.

- A pesar de ser una Empresa reconocida por los aspectos anteriores, un porcentaje 46,56% muestra que los empleados no se sienten participes en las

decisiones de las actividades laborales y de recreación que se realizan dentro de la Organización, esto puede generar un desinterés y poco involucramiento en los procesos que aportan al desarrollo de la Entidad.

- La filosofía de la Empresa es reconocida por el 58,59% de los empleados, sin embargo, es practicada por el 35,54% de los mismos, que no es un porcentaje que supere la mitad de los encuestados, por lo que es necesario poner énfasis en la práctica de valores institucionales y el cumplimiento de los aspectos que forman la filosofía empresarial, ya que son éstos la base de la identidad y su imagen corporativa.

- La mayoría de los colaboradores que representan un 85,94% se sienten a gusto en su trabajo, esto puede originarse por el buen trato que reciben por parte de la Empresa, la cual se preocupa por su bienestar; además, la remuneración justa o el sentido de pertenencia a una Empresa de calidad y trayectoria son factores relevantes para lograr que el empleado se sienta satisfecho dentro de la misma.

- La imagen interna de la Empresa se encuentra debidamente posicionada, pues un porcentaje del 79,69% que representa la mayoría de los colaboradores consideran que la organización es la mejor dentro del medio; a través de estos resultados se puede evidenciar un sentimiento de orgullo y un vínculo de pertenencia hacia una Empresa cuencana de prestigio.

- El 42,19% de los empleados están vinculados con ETAPA EP, ya que consideran que la empresa es su segundo hogar; un porcentaje del 24,22% manifiestan que es un lugar en donde consiguen superación, el 23,44% consideran a la organización únicamente como su lugar de trabajo, y el 6,25% de los encuestados exponen que adquieren experiencia. A pesar de no existir problemas en este aspecto, es necesario continuar implementando actividades que refuercen el interés y el compromiso de excelencia de los empleados, para lograr que todos sientan y consideren a la Organización como parte de su vida.

- Existen falencias en el espacio físico que son percibidas por el 35,34% de los trabajadores, esto provoca que no exista un ambiente laboral cómodo, lo cual manifiesta el 31,03% de los encuestados; esto afecta al desenvolvimiento laboral e interpersonal. El problema se origina debido a la distribución de cada departamento que se encuentra distanciado uno de otro, impidiendo el conocimiento e interacción entre empleados, afectando al ambiente general de la Empresa, que se tornará pesado, de mal gusto y los colaboradores no se sentirán motivados.

- Un porcentaje del 61,72% de los trabajadores manifiestan que la empresa no siempre se preocupa por su crecimiento personal y laboral, mientras que un 22,66% consideran que la Organización nunca se preocupa de este aspecto, por lo que es necesario reforzar actividades que ayuden al desarrollo personal y

profesional de los colaboradores, y a la vez se debe informar de todo lo que la Empresa hace en pro del empleado.

- El 21,88% de los empleados opinan que existe amistad entre los miembros de la Empresa, sin embargo, el 77,34% de los encuestados exponen que existe falta de cooperación, compañerismo y respeto, que afectan al ambiente laboral, ya que no existe una relación interpersonal adecuada, que origina conflictos debido al egoísmo e individualismo. Estos problemas se pueden atribuir al tamaño de la Empresa y a la diversidad de departamentos que compiten por ser los mejores, esta es una situación común dentro de las empresas públicas, debido a que todos los colaboradores trabajan por conseguir notoriedad y un ascenso.

- La mayoría de los colaboradores que representa el 76,56% consideran que poseen una buena relación con su jefe directo, sin embargo, no existe involucramiento en los procesos, por lo que se debe buscar estrategias de participación y aporte mutuo

- A pesar de que el tema de salarios es asunto administrativo, el 43,75% siente que la remuneración que recibe por sus labores es justa; a pesar de este resultado, el 54,69% de los empleados, que representan la mayoría, no se siente bien remunerado, esto puede llegar a afectar al desempeño eficaz en sus funciones, a la estabilidad laboral por abandono de empleo, e incluso la imagen empresarial

podría verse afectada. Es adecuado incrementar un sistema de recompensas por labores, no con el fin de aumentar su sueldo, sino con el fin de dar a conocer a sus empleados el por qué de sus remuneraciones, a través de un sistema detallado que demuestre los beneficios tanto económicos como laborales que reciben por su trabajo.

- El 23,02% exponen que sus ideas y sugerencias nunca son escuchadas, lo que evidencia la baja participación de ciertos grupos, esto puede afectar al vínculo existente entre el empleado y la Empresa.

- Además, el 61,11% también reconoce que existe un bajo aporte de sus ideas y sugerencias en los procesos empresariales, debido a esta falta opinión e involucramiento en las labores internas, se generaran empleados pasivos, que no aportan con conocimientos e innovación, afectando directamente a la fidelización y crecimiento de la empresa. Esta falta de participación es la respuesta a la carencia de compañerismo y la relación entre el personal de los distintos departamentos.

- La baja participación en asuntos laborales se ve reflejada en estos resultados en donde, el 33,59% de los empleados expone que forman parte de una reunión de trabajo una vez x mes, seguido de un porcentaje del 25,78% de los empleados quienes participan en una reunión cada 3 meses, y un porcentaje muy

bajo que representa el 17,97% que son colaboradores que una vez por semana se reúnen a tratar temas laborales.

- La mayor parte de los empleados de ETAPA EP consideran que la empresa no se preocupa un 100% por su crecimiento personal, por lo que es necesario crear una estrategia con el fin buscar y fomentar el crecimiento personal de los colaboradores. El 11,81% desea que se incrementen convivencias, el 14,96% se inclina hacia la práctica de actividades de recreación, el 32,28% prefiere un sistema de charlas, y el 40,94% desea que se realicen conferencias y talleres que les ayude a motivarse e incrementar sus conocimientos, ya que de la capacidad de trabajo y del conocimiento del empleado depende el desarrollo de la Organización, además la imagen de la empresa sería referente de aprendizaje, intelecto, preparación y calidad de trabajo.

- La gran mayoría de los empleados desean recibir información sobre los acontecimientos de la Empresa, las noticias, la labor que la Entidad hace en la comunidad, las reuniones próximas, etc; para ello el 73,23% de los colaboradores prefieren que todos los comunicados sean a través del e-mail y por redes sociales, en el caso del e-mail los empleados cuentan con un sistema de intranet, el problema en este punto radica en la comunicación con las personas que están en cuadrillas y que no cuentan con este sistema, mediante el servicio de telefonía convencional portátil

T4, se puede incrementar un sistema que les permita recibir comunicados, a través de mensajes de texto a sus celulares, con esto se cubriría con la información en todos los empleados.

CAPITULO 3:

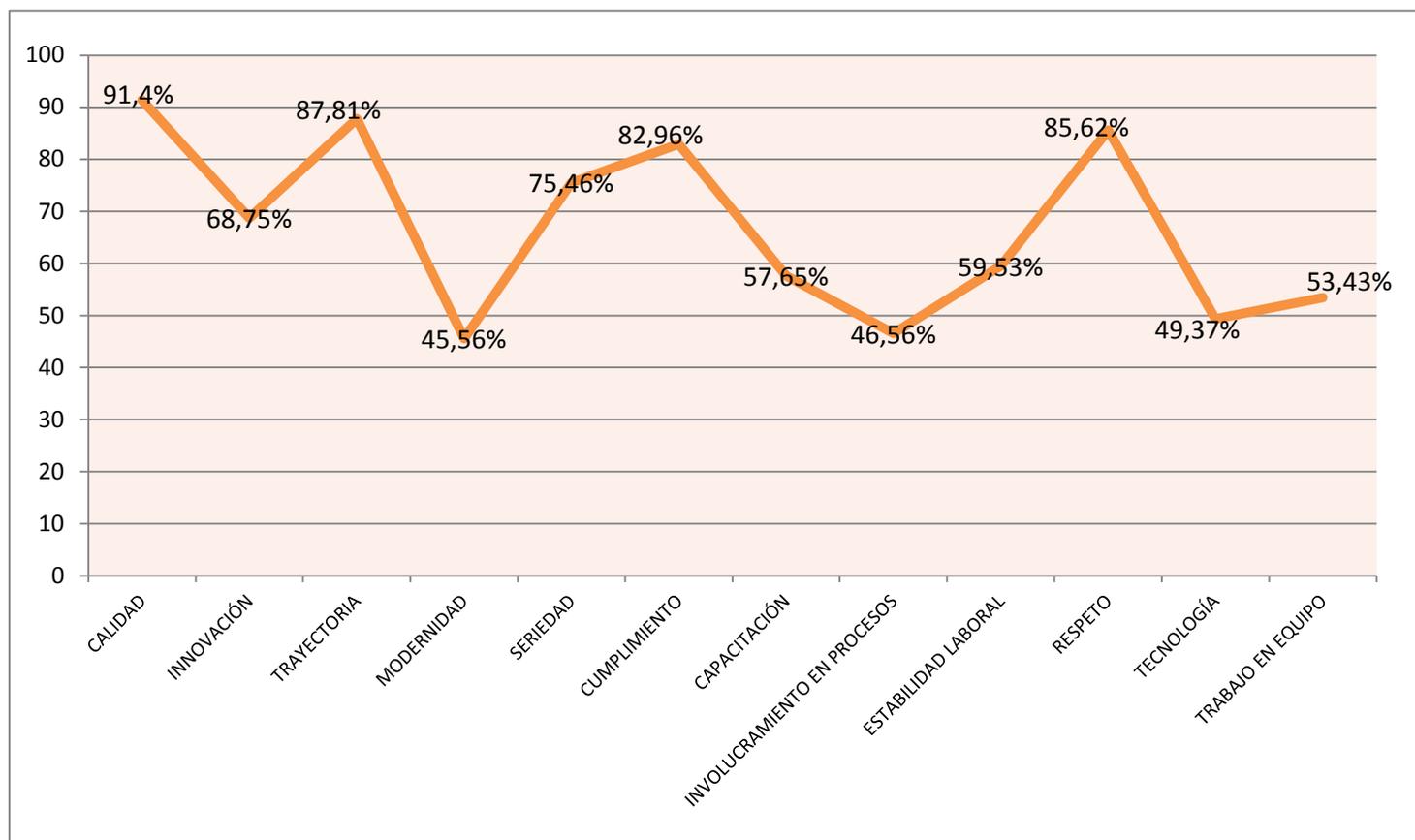
3. Definición del perfil de imagen actual de ETAPA EP

Una vez realizado el respectivo análisis de los datos obtenidos en la investigación, es necesario establecer un perfil de imagen actual, y a partir de este plantear un escenario estratégico para determinar en donde se sitúa la Empresa, y luego aplicar una estrategia que nos permita alcanzar una imagen corporativa deseada, que fomente la fidelización de ETAPA EP con el cliente interno.

3.1 Perfil de Imagen Actual

El gráfico del perfil de imagen actual de ETAPA EP, nos indica el impacto de los atributos intangibles actuales de la Empresa, mostrando así, una organización de calidad y trayectoria dentro de la ciudad; reconocida por su seriedad en el cumplimiento de procesos, y el respeto por sus colaboradores, manifestado a través de la estabilidad laboral que experimentan al formar parte la Empresa.

CALIDAD	INNOVACIÓN	TRAYECTORIA	MODERNIDAD	SERIEDAD	CUMPLIMIENTO	CAPACITACIÓN	INVOLUCRAMIENTO EN PROCESOS	ESTABILIDAD LABORAL	RESPECTO	TECNOLOGÍA	TRABAJO EN EQUIPO
91,4	68,75	87,81	45,56	75,46	82,96	57,65	46,56	59,53	85,62	49,37	53,43



Los atributos latentes que requieren énfasis, para establecer una estrategia que nos permita conseguir una imagen deseada, están relacionados con el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones de la Empresa, que permita incrementar su participación en las labores cotidianas.

Además, existen falencias en las actividades de trabajo en equipo, y la falta de innovación tecnológica en los lugares de trabajo, está afectando a la comodidad de los

colaboradores para el desempeño de sus funciones, es por esto que consideran a la Empresa carente de modernidad e innovación.

Se espera que en los siguientes estudios que se realicen para medir el perfil de imagen de la empresa, estos valores, sobre todo en los atributos débiles se incrementen al menos en un 10%, dependiendo del tiempo en el que se realice cada investigación, logrando así, una evolución que permita alcanzar el modelo de Imagen Corporativa deseada.

3.2 Análisis FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento positivo en sus clientes internos.• Experiencia: la Empresa cumple el papel de escuela de conocimientos y experiencia profesional.• Empleados vinculados fuertemente a la Empresa.• Trayectoria de la Empresa dentro de la sociedad.• Remuneración.• Confianza en los procesos y estabilidad laboral.• Liderazgo de la Empresa dentro de su	<ul style="list-style-type: none">• Personal Capacitado continuamente.• Innovación en procesos y estrategias laborales.• Interés de emprendimiento de cada empleado.• Calidad, confianza, trayectoria.• Participación e involucramiento en la toma de decisiones.• Responsabilidad.• Búsqueda del liderazgo de cada empleado.• Creación de un perfil profesional de aprendizaje, planificación y

<p>categoría de empresas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía comprendida por sus empleados. • Colaboradores satisfechos con su lugar de trabajo. 	<p>experiencia.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de cooperación. • Espacio físico. • Cambios de administración, que generan rotación de funciones. • Falta de práctica de la filosofía, los empleados conocen la filosofía pero no la practican en un cien por ciento. • Comunicación poco integrada. • Manejo de publicidad interna. • Poco involucramiento de algunos departamentos. • Tradicionalismo vs Modernidad. • Subculturas: al ser una empresa grande, cada departamento actúa independientemente bajo su propia filosofía. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral afectado por el comportamiento independiente de cada departamento, que actúan bajo sus propias reglas. • Egoísmo entre colaboradores. • Involucramiento con la filosofía de los colaboradores nuevos. • Poco conocimiento de las acciones que realiza la empresa en pro del bienestar de los empleados. • Impulso en el desempeño de su rol y estatus. • Trabajadores pasivos, debido a su permanencia dentro de la empresa dado por los nombramientos.

- “Una filosofía corporativa centralizada establece directrices básicas para todos sus miembros, lo cual redundaría en unas actuaciones comunes y daría la idea de una entidad unificada” (Capriotti, 2009: 143). ETAPA EP posee una filosofía centralizada que es del conocimiento de los empleados, sin embargo, esta filosofía no es practicada por todos los miembros, lo que provoca que exista un trabajo hacia el cumplimiento de objetivos particulares descentralizados, que dan fortaleza al desarrollo de subculturas.

- ETAPA EP posee una imagen altamente posicionada, con la cual muestra calidad, seriedad, y experiencia en todas sus actividades. Si hay una desviación leve entre la cultura actual y la cultura deseada, entonces sobre la base de la cultura actual, se debe realizar pequeñas modificaciones en los aspectos necesarios; en cuanto a su posicionamiento, no existen falencias, al contrario se deben aplicar estrategias que aporten su fortalecimiento para continuar siendo una Empresa de prestigio. Se debe aplicar cambios para que también sea reconocida como una Empresa innovadora que avanza con el desarrollo de la sociedad.

- Existen puntos que se deben fortalecer como: la innovación en los procesos internos y el compañerismo, que aporten al trabajo en equipo, y a la vez mejore el ambiente laboral, para que todos trabajen hacia un mismo fin, cumpliendo con la

filosofía empresarial establecida, reforzando su identidad y proyectando una imagen corporativa deseada.

- El análisis presenta una imagen positiva de la Empresa en cuanto a su posicionamiento interno, y el vínculo que se ha generado con los colaboradores que consideran a la empresa como su segundo hogar, en donde refuerzan sus conocimientos gracias a la experiencia que adquieren, y a la vez crecen personalmente dentro de una Entidad que es considerada la mejor de la ciudad en su categoría.

- Los aspectos débiles que deben ser considerados para realizar estrategias de cambio, con el fin de conseguir la imagen deseada y la fidelización del cliente interno, deben poner énfasis en las relaciones interpersonales, reforzando el compañerismo, el apoyo mutuo en las labores cotidianas, la práctica de trabajo en equipo, la relación entre los miembros de distintos departamentos, y el involucramiento en la decisión de procesos.

- La relación entre empleados y jefes directos, se basa en el respeto, sin embargo, no existe una interacción para la toma de decisiones de ciertas actividades; muchos trabajadores manifiestan que sus ideas y sugerencias no son siempre escuchadas; esto ha producido que existan empleados que laboran varios años en la Empresa y se han convertido en empleados pasivos que únicamente cumplen con sus labores impuestas y no aportan con sus conocimientos.

- La Empresa impulsa la capacitación de sus miembros, para que estos sigan adquiriendo conocimiento que aporte a los procesos internos, al desarrollo y buen funcionamiento de la Organización, por lo que se debe continuar con esta línea con el fin de aportar no sólo al crecimiento profesional de los empleados sino también aportar al crecimiento personal.

3.3 Escenarios estratégicos de Imagen Corporativa

“Los escenarios se pueden plantear como un conjunto de posibilidades sobre la situación estratégica del sector, y sobre la cual se podrán establecer una serie de soluciones o alternativas a nivel de la Estrategia Global de Imagen Corporativa” (Capriotti: 1999, 198).

Para definir el escenario que se ajuste a la realidad de ETAPA EP, nos basaremos en el modelo que Paúl Capriotti nos presenta sobre los cuatro tipos de escenarios, en los que la organización se puede encasillar, con el fin de plantear una estrategia que aporte al fortalecimiento de sus atributos actuales y potenciar sus atributos débiles.

1.2.1 Primer Escenario: No hay un Referente de Imagen Corporativa

El primer escenario estratégico plantea que en la categoría, mercado o sector de actividad no hay un *Referente de Imagen Corporativa* definido.



1.2.2 Segundo Escenario: Nuestra Empresa es el Referente de Imagen Corporativa

Una segunda posibilidad sería que existiera un referente de imagen en el sector, y que dicho referente fuera nuestra propia organización.



1.2.3 Tercer Escenario: Hay un Referente de Imagen Corporativa «débil»

Una tercera alternativa sería que otra organización del sector (que no es la nuestra) fuera el Referente de Imagen, pero que no estuviera afianzado como tal. Un Referente de Imagen Corporativa “Débil” es un líder que está muy fuerte en algunos atributos prioritarios, pero que es débil en otros.



1.2.4 Cuarto Escenario: Hay un Referente de Imagen «fuerte»

En esta situación, la organización podrá intentar llegar al éxito por 3 caminos diferentes: a) Alterar la importancia de los Atributos Actuales, b) Reconocer Atributos Latentes, o c) Buscar un *nicho* vacío.



Capriotti: 1999, 198 – 202.

De acuerdo a la situación que presenta ETAPA EP según los resultados obtenidos en la investigación; la Empresa se sitúa en el segundo escenario, pues es percibida por su público interno como la mejor empresa pública de la ciudad, enfatizando atributos tales como la calidad, seriedad, trayectoria y cumplimiento.

Además, existen atributos que necesitan potencializarse dentro de la Empresa, tales como: trabajo en equipo, innovación en procesos, mejoramiento de tecnología (equipos de trabajo), y una imagen moderna que vaya acorde a los avances de la sociedad.

De acuerdo con estos resultados, se debe proponer una estrategia que refuerce cada uno de los atributos actuales correctamente posicionados, con el fin de seguir siendo un referente de imagen, y de esta manera no perder su posicionamiento dentro de su público interno.

Con respecto a los atributos débiles la empresa, es necesario establecer cambios inmediatos para conseguir el fortalecimiento de todos los componentes que ayudan a la formación de la imagen empresarial, convirtiendo a la organización en un referente óptimo de imagen en su totalidad.

3.4 Valoración de atributos para una estrategia de cambio

A través de un cuadrante que nos presenta Paúl Capriotti, podemos realizar una valoración de aspectos negativos fuertes y débiles, además establecer cuáles son los aspectos fuertes que debilitan a estos, para plantear una estrategia de cambio.

La matriz de Capriotti se orienta de la siguiente manera:

- En el cuadrante 1, se sitúan los puntos negativos fuertes.
- En el cuadrante 2 se encuentran los puntos negativos débiles que afectan al funcionamiento y a la imagen, pero no son detonantes.
- En el cuadrante 3 están aquellos puntos que debilitan a los cuadrante 1 y 2, es decir, las fortalezas de imagen de la empresa.
- En el punto 4, se plantea una estrategia que fortalezca los puntos positivos del cuadrante 3, que impulse el desarrollo de la imagen empresarial deseada. (Capriotti 1999: 160).

FORTALEZAS

FUERTE

1

- Falta de práctica de la filosofía de la empresa.
- Falta de cooperación y compañerismo.
- Poca participación de los empleados.
- Subculturas que trabajan independientes de las reglas de la empresa.
- Trabajadores pasivos.

2

- Refrescar la imagen de la empresa: tradicional -> moderna.
- Recordación y fortalecimiento en la filosofía empresarial.
- Participación de los miembros en la toma de decisiones.
- Afianzar las relaciones interpersonales, para alcanzar una un clima laboral óptimo.
- Crear voceros dentro de cada departamento.
- Crear un sistema periódico de reuniones de trabajo.
- Comunicación integrada.

N
E
G
A
T
I
V
O

P
O
S
I
T
I
V
O

3

- No existe Innovación tecnológica en los equipos de oficina.
- El clima laboral afectado por el espacio físico.
- Falta de Modernidad.
- Participación en reuniones de trabajo esporádicas.

- Calidad, excelencia, seriedad y cumplimiento en talento humano y los procesos empresariales.
- Empresa líder dentro de su categoría.
- Personal capacitado, con criterio para ser participe en la toma de decisiones sobre los procesos de la empresa.
- Sentimiento de pertenencia hacia una empresa seria, de calidad y trayectoria, considerada como la mejor de la ciudad por sus clientes internos.

4

DÉBIL

ORIENTACIONES

4. Estrategia de fidelización para alcanzar la imagen corporativa deseada.

Una vez obtenidos los datos del análisis interno, es importante tomar en cuenta los puntos en los cuales la Empresa no está obteniendo un alto impacto, y que, de alguna manera están afectando a la imagen de ETAPA EP; es necesario plantear una estrategia que fomente el vínculo interno, y a través de éste conseguir un ideal de imagen empresarial.

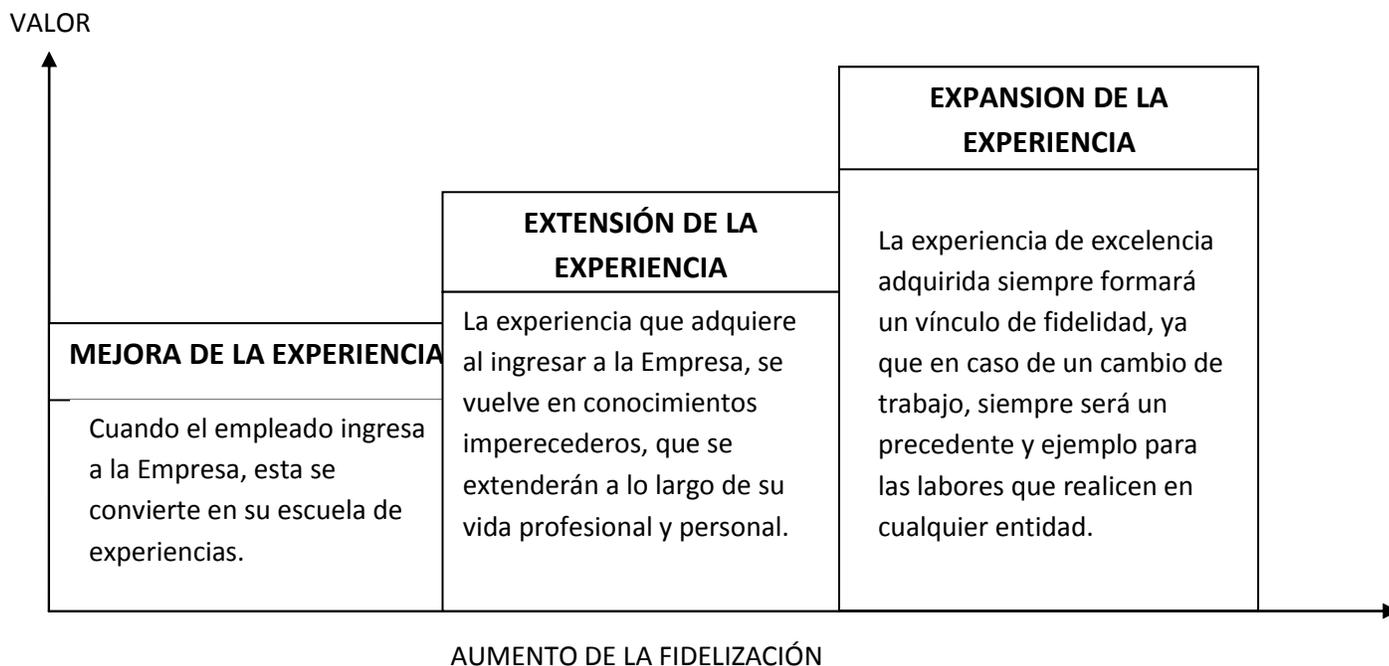
La estrategia de imagen corporativa debe construirse a través de valores, beneficios y soluciones; con una estrategia diferencial que permita a la organización constituirse en un referente de imagen de excelencia en el medio, estableciendo un modelo que pueda ser utilizado por otras empresas, pero siempre manteniéndose como pionera en el modelo, con liderazgo, identidad y fidelización.

Las estrategias que se presentan a continuación, parten de la situación de imagen actual de la Empresa, obtenida mediante la investigación realizada; y en base a ésta, se plantean objetivos con el fin de establecer un ideal de imagen deseada, que se encuentre vinculada al modelo de fidelización presentado por el autor Fernando Simonato.

- *La imagen actual interna de la Empresa es reconocida por la calidad en un 91,4%, la trayectoria de la organización dentro del medio 87,81%, el cumplimiento en todos los ofrecimientos en un 82,96% y la seriedad en sus procesos con un porcentaje de 75,46%.*

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
<p>ESTRATEGIA DE APROPIACIÓN DE IMAGEN: La empresa tiene un posicionamiento positivo en la mente de sus públicos internos, es por esto que, se debe transformar el concepto de imagen empresarial, al apoderamiento de esta imagen que se forma debido al aporte de excelencia de sus colaboradores, es decir, el colaborador no sólo trabaja en una Empresa de calidad, sino que este factor lo convierte en un empleado de calidad, es decir, “Yo soy calidad, yo soy serio, yo cumplo, yo soy excelencia, yo soy ETAPA”.</p>	<p>Reforzar el interés y el compromiso de excelencia, a través de la apropiación de imagen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recordarles a los empleados que pertenecen a una Empresa de calidad, la cual genera un plus en su vida profesional, y les abre las puertas para ser reconocidos como profesionales con calidad y liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar en cada momento el posicionamiento. • No sólo recordar que la Empresa es una empresa de calidad, sino demostrarles que la calidad se forma, gracias al aporte de cada empleado con su trabajo, esfuerzo y conocimiento. • La excelencia no viene dada bajo órdenes, sino que, se implementa día a día con el intercambio de ideas y compromiso con la Empresa. • Cambiar el modelo de pertenencia hacia una empresa de excelencia, sino recordar que los empleados a través de su excelencia en el cumplimiento de sus labores, ellos forman los atributos positivos que caracterizan a la Empresa.

Para reforzar esta teoría Simonato nos presenta un gráfico en el que indica como el aumento de la experiencia dentro de la empresa fideliza al cliente.



Simonato: figura 5.2, 183.

- *La Empresa es considerada por el 42, 19% de los empleados como su segundo hogar y percibida con un porcentaje de 79,69% como la mejor organización de su categoría dentro del medio.*

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
ESTRATEGIA DE CONTAGIO Y FIDELIDAD POR AUTOESTIMA: Esta estrategia supone el contagio del sentimiento de pertenencia, es decir,	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los colaboradores de la empresa cambien en su totalidad el sentido de lugar de trabajo por el concepto de segundo hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar en base a beneficios, demostrar todos los beneficios tangible e intangibles que brinda la empresa. • Crear un programa que permita a los trabajadores y a sus familias sentirse parte de la empresa, por ejemplo, brindar programas de desarrollo a las esposas de los empleados, esto puede ser mediante cursos de cuidado

<p>los miembros que están más tiempo dentro de la organización, sirvan de ejemplo de trabajo y entrega para quienes son relativamente nuevos, así todos los miembros se pondrán la camiseta y la sentirán como suya. (Simonato, 376).</p>		<p>personal, de cocina, pastelería, con el fin de impulsar su desarrollo en la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de seguridad, vivienda y salud, por ejemplo, resaltar el beneficio que reciben los empleados de ETAPA EP que reciben un seguro privado aparte de su seguro social, además, se puede gestionar un plan de vivienda o una caja de ahorros y préstamos dentro de la Empresa. • La calidad no sólo nace de los servicios, sino también del compromiso de desarrollo social, es importante desarrollar la participación de los colaboradores, ya que la interacción en la toma de decisiones aumenta el grado de fidelidad con la Empresa, al ver reflejadas sus ideas y sugerencias en los procesos.
---	--	---

- *El 68,75% de los empleados consideran a ETAPA EP como una empresa tradicional con poca innovación modernidad.*

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
<p>ESTRATEGIA EVOLUCIONABILIDAD: esta estrategia permite al colaborador participar en la implementación de modelos que ellos consideren adecuados para el desarrollo y modernidad de la empresa, así impulsan la evolución y forman parte de los procesos innovadores en los cuales actuarán continuamente.</p>	<p>Plantear una estrategia que ayude a incrementar una cultura innovadora que proyecte una imagen fresca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sin perder la idea de empresa tradicional cuencana, una manera de refrescar su imagen interna, sería con la renovación de espacios físicos. • El cambio de un trato unilateral de directivos con empleados, a un trato bilateral de intercambio de ideas ayuda a suponer una evolución y un ambiente moderno. • Implementar un proceso de innovación tecnológica, en donde los empleados participen manifestando sus necesidades, para ser cubiertas por la Empresa, y así sientan y sean parte del proceso de refrescamiento de imagen.

- *Filosofía de la empresa es conocida por el 58,59%, pero es practicada únicamente por el 35,54% de los miembros.*

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
<p>ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN NORMATIVA INTRÍNSECA: esta estrategia se origina por una verdadera creencia en los objetivos de la organización (Simonato, 274). Se pretende que mediante la práctica y el ejemplo, que parte de los superiores, la filosofía se expanda hacia los dirigentes de los departamentos y a la vez sean estos quienes se encarguen de impulsar la practica a los demás miembros.</p>	<p>Enfatizar la práctica de valores institucionales y el cumplimiento de los aspectos que forman la filosofía empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar las normas que rigen la conducta interna. (Guía de comunicación interna). • Creación de un departamento de Comunicación, encargado de las actividades internas de la Empresa. • Los directivos deben practicar y actuar con el ejemplo, y los trabajadores deben ser partícipes de los cambios para que así se sientan comprometidos con estos. • Implementar un sistema digital que se renueve cada semana en los ordenadores de cada empleados, con el fin de recordarles la filosofía, objetivos, misión y visión de la Empresa.



Simonato: figura 7.2, 275.

- *Las falencias en el espacio físico que afectan al ambiente laboral e interpersonal son percibidas por el 35,34%; además, la distribución de cada departamento se encuentra disperso e impide el conocimiento e interacción entre empleados.*

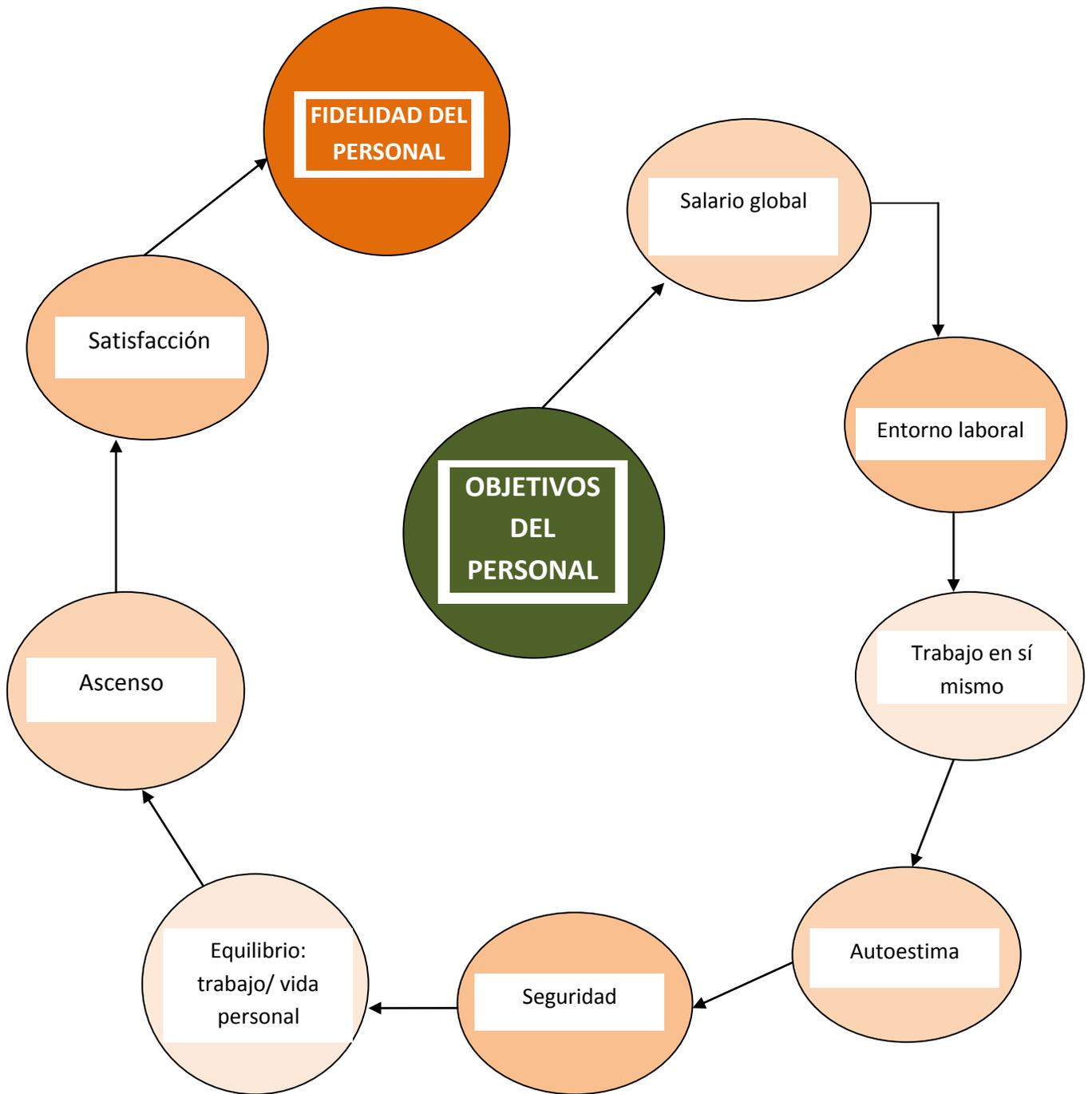
ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
<p>ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN INTERDEPARTAMENTAL: esta estrategia busca fomentar las relaciones interpersonales, que han sido afectadas por la diversidad de espacios físicos, es decir, involucrar a los empleados en actividades extra laborales que permitan una interacción y trabajo en conjunto, fuera de trabajo en donde no haya necesidad de competencia.</p>	<p>Compensar la carencia de espacio físico con el refuerzo de las relaciones interpersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar en cada departamento una comisión mensual que se encargue de mantener el aspecto del departamento, sin salirse de las reglas institucionales. • Realizar cada 3 meses un encuentro entre empleados de los distintos departamentos con el fin de que se conozcan y se fortalezcan su relación interpersonal. • Involucrar a los empleados de las distintas divisiones en labores de responsabilidad social para lograr un trabajo en equipo en actividades distintas a las de su trabajo.

- *El 61,72% de los colaboradores de la Empresa manifiestan que esta no se*

preocupa del todo por el crecimiento personal y laboral de los empleados.

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
<p>ESTRATEGIA DE ORIENTADA A LA COMPLEJIDAD LABORAL (PROMOCIÓN): en esta estrategia el autor Simonato, nos presenta una premisa denominada “promoción”, que hace referencia a la recompensa que da la empresa al cliente interno por su aporte, son las recompensas intangibles, dadas que aportan al desarrollo, satisfacción y bienestar. (273).</p>	<p>Implementar un sistema de recompensas intangibles (beneficios, seguridad, satisfacción, ascensos, entorno laboral), por cumplimiento de labores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar un sistema de recompensas por labores, un sistema detallado que demuestre los beneficios tangibles e intangibles que reciben por su trabajo. • Capacitación continua, con el fin de crear personas capacitadas, competitivas, capaces de desenvolverse con excelencia en el campo laboral. • La organización compensa trabajo con soluciones de vida, no con remuneraciones, pues provee de buena remuneración, seguro, estabilidad, etc. • Facilitar la capacitación profesional mediante convenios académicos en maestrías, doctorados, con el fin de incrementar el intelecto y el desarrollo de funciones por excelencia.

Aunque el sentido de preocupación por el crecimiento personal y laboral, generalmente está vinculado con la remuneración salarial, el modelo de fidelización pretende conseguir la satisfacción del cliente interno, mediante el incremento de recompensas intangibles que afianzan el vínculo con la empresa. (Simonato, 275).



Simonato: figura 7.3, 275.

- *El 77,34% de los encuestados exponen que existe falta de cooperación y compañerismo, que afectan al ambiente laboral, y desencadenan en conflicto debido al egoísmo e individualismo.*

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
<p>ESTRATERIA DE CONECTIVIDAD FAMILIAR: Esta estrategia pretende que los miembros no sólo se consideren compañeros de trabajo, sino que, se sientan parte de una familia, esto ayudará a que exista un trato basado en el respeto, cooperación, compromiso y confianza.</p>	<p>Fomentar las relaciones interpersonales, alcanzando el bienestar común en los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear clubs de actividades recreativas dentro de la Empresa, por ejemplo: deportivas, de campamentos, de labor social, de meditación, de música, etc. • Implementar actividades extra laborales, esto puede aportar al desarrollo de responsabilidad social con la participación de los colaboradores, por ejemplo: realizar actividades de inclusión en sectores vulnerables. • Fomentar el compañerismo mediante concursos internos. • Realizar reuniones de recreación periódicamente con los empleados, ya sean deportivas, sociales, etc.

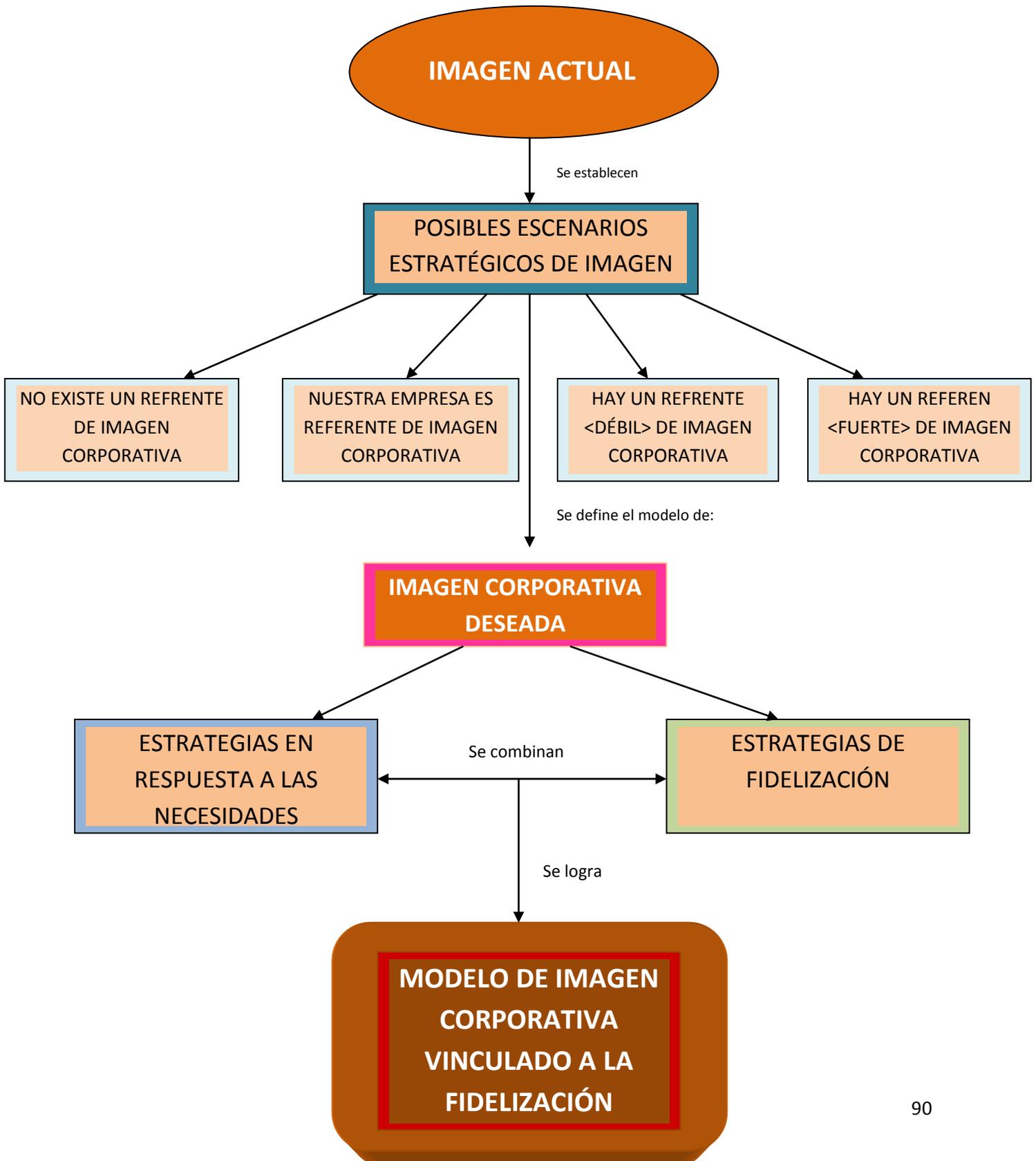
- *El 76,56% de los colaboradores manifiestan que poseen una buena relación con su jefe directo, sin embargo, no existe involucramiento en los procesos, por lo que se debe buscar estrategias de participación y aporte mutuo.*

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO ¿PARA QUÉ?	ACCIONES ¿CÓMO?
<p>ESTRATEGIA DE AUTODESARROLLO Y COACHING: son herramientas de valoración y crecimiento personal, pretende que el personal se forme en sí mismo y recibe desarrollo por parte de su superior. (Simonato, 273)</p>	<p>Involucrar a los colaboradores en el desempeño de las funciones de la Empresa, mediante su participación activa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear portavoces de cada departamento, que informen mediante reuniones mensuales cual es el sentir de cada empleado, cuáles son sus necesidades, sus aportes y lo que está funcionando bien, con el fin de que los trabajadores se sientan escuchados. • Educar a los directivos en un trato de cooperación mutua con los trabajadores, hacerles participes de los cambios, escuchar sus opiniones y sugerencias. • Incrementar el modelo de “Pígalión” de George Bernard Shaw, que dice: “las expectativas de un gerente son la base del desempeño y desarrollo de sus subordinados”, siempre se debe impulsar al desarrollo laboral al cliente interno, es decir, educarle en un sistema que les conduzca a desempeños superiores. (Simonato, 294).

- *Los empleados reciben información sobre los acontecimientos de la Empresa, las noticias, la labor que la ésta realiza en la comunidad, las reuniones próximas, etc; mediante comunicados de e-mail (intranet) y redes sociales.*

ESTRATEGIA VINCULADA AL MODELO DE FIDELIZACION	OBJETIVO	¿CÓMO?
<p>ESTRATEGIA DE FIDELIDAD POR EXTENSIBILIDAD Y CONTACTO CON LA EMPRESA: esta estrategia logra establecer diálogos valiosos, además de recibir información e informarles sobre el desarrollo de nuevos procesos, servicios, actividades o acontecimientos relevantes.</p>	<p>Implementar un modelo de comunicación total e integrada que permita informar a los colaboradores de todas las actividades internas y externas que se realicen en la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema periódico de Comunicación interna: intranet, cartas, memorándums, carteles, informaciones generales, redes formales o informales, círculos de calidad, líderes de opinión. • El personal de cuadrillas, que no cuentan con este sistema de intranet, mediante el servicio de telefonía convencional portátil T4, se puede incrementar un sistema que les permita recibir comunicados, a través de mensajes de texto a sus celulares. • Buzón de sugerencias anónimo interno, controlado por el departamento de comunicación en caso de ser creado dentro de la Empresa, sino, este buzón deberá ser atendido por el departamento de talento humano.

5. Modelo para alcanzar una Imagen Corporativa deseada vinculada a la Fidelización del Cliente Interno.



6. Conclusiones y Recomendaciones

- Con este modelo no sólo se pretende proponer soluciones a problemas o reforzamiento de imagen de ETAPA EP, sino que su estrategia es aplicable a todo tipo de empresa ya sea pública o privada, generando así un involucramiento, apropiación, participación y el buen vivir dentro de la organización.
- La imagen corporativa debe ser reconocida como capital importante de la empresa, ya que de esto dependerá la actuación de los públicos frente a la organización. La comprensión y aplicación de la filosofía de la empresa, ayudará a que a que los empleados actúen en base a la estrategia global y comprendan que todos trabajan hacia un objetivo clave.
- Todos los miembros de la organización sean nuevos o viejos deben conocer, asumir y practicar la cultura de la empresa ya que eso supone un elemento unificador que les permite actuar de manera correcta y organizada.
- Este tipo de diagnostico debe ser aplicado cada seis meses dentro de la empresa, con el fin de medir el grado de impacto, que han generado las distintas estrategias propuestas para mejorar la imagen y fidelizar al cliente.
- Es importante, que una propuesta enfocada al refuerzo de la imagen empresarial, no sólo se centre en actividades que se vinculen con el departamento de

comunicación, sino que también se involucre a los directivos a buscar siempre el bienestar de sus colaboradores, por ejemplo, en el pago a tiempo de sus remuneraciones, la resolución pronta de problemas en los procesos y buscar siempre el desarrollo a través de la formación de líderes comprometidos con la entidad.

- La existencia de subculturas es inevitable en organizaciones grandes, por lo que es importante que se mantenga contacto con los voceros de cada subcultura, para intervenir activamente en el comportamiento de estas divisiones.

- La importancia de mantener una buena relación con los voceros de cada departamento es determinante a la hora de implementar cambios en la empresa, debido al grado de influencia que estos poseen con los empleados dentro de su departamento.

- Se deben realizar acciones de auditoría comunicacional y de imagen, esto permitirá el constante desarrollo y evolución de la imagen acorde con las necesidades de los colaboradores y los requerimientos de la sociedad.

- ETAPA EP debe ser considerada como una empresa tradicional, seria, comprometida con el bienestar social, una empresa que se preocupa por la estabilidad y desarrollo del empleado, sin perder su esencia debe ser innovadora y poseer tanta excelencia en sus funciones, como en el intelecto de su talento humano

- En toda acción de cambio o en toda actividad que pretenda conseguir la participación de todos los elementos de la empresa, se debe empezar por el ejemplo, es decir, todos los directivos o los líderes de los departamentos tienen el compromiso de enseñar con el ejemplo.

- Si la empresa es asociada por sus públicos internos con atributos intangibles, esto supondrá un logro muy importante, ya que todo lo que se haga dentro de la empresa, ya sean, acciones de fortalecimiento o cambio, servirán para reforzar los atributos de posicionamiento.

- Todo lo que la organización hace debe ser debidamente comunicado, no sólo las campañas publicitarias, ni los eventos o acontecimientos importantes, sino todo lo que la empresa realiza cotidianamente en pro de sus clientes internos, con el fin de demostrar los beneficios que brinda la empresa para el desarrollo personal y profesional, Ana María Durán, en su artículo “La Importancia de la Imagen Corporativa” nos dice que “lo que no se difunde es como si no existiera. Es importante que la empresa comunique lo que hace, la evolución que está teniendo”.

- La participación activa de todos los empleados no sólo en actividades establecidas, sino en la creación de nuevas estrategias es de gran importancia para fidelizar a los colaboradores, debido a su grado de compromiso que ejercen al formar parte del cambio.

7. Referencias Bibliográficas:

Capriotti, Paúl. Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago, Chile: Andros impresores, 2009.

Capriotti, Paúl. La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: El Ateneo, 1992.

Capriotti, Paúl. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Editorial Ariel, 1999.

Cheli, Enrico. Modelos de valoración de la comunicación de imagen. Milano: Franco Angeli Libri, 1986.

Corral, María Sol. El candidato perfecto: el poder de la imagen en campañas electorales. Quito: Paradiso Editores, 2007.

CIESPAL congreso de comunicación del siglo XXI. La comunicación en las organizaciones. Quito: 2006.

Iniesta, Fernando y Agustín, Antonio. Fidelización de Consumidores. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A, 2001.

Martínez, Eliseo. Manual práctico de valoración de empresa. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

Reichheld, F. The Ultimate Question: Driving Good profits and True Growth. United States: Harvard business school publishing, pp 21 – 24.

Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, 10ª.ed. México: Pearson Education, 2004.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy. Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición. México: Pearson Educación, 2009.

Simonato, Fernando. Marketing de Fidelización. Estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo, primera edición. Buenos Aires: Pearson Education, 2009.

Vander, James. Manual de psicología social. Barcelona: Editorial Paidós, 1989.

Cátedra Unesco de comunicación. Comunicación, cultura y globalización: memorias; editores José Miguel Pereira González y Mirla Villadiego Prins. Bogotá: CEJA, 2003.

ELÍAS, Johan y MASCARAY, José. Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación. Barcelona, España. 2003: Ediciones Gestión, 2000.

Herreros, Mario. En torno a la comunicación corporativa. Área Sinco, revista de comunicación audiovisual y publicitaria, N °1, septiembre 2011, pp. 24 – 32.

www.advance.com.ec. La importancia de la imagen corporativa. Durán, Ana María.

<http://www.advance.ec/publicaciones/1223-la-importancia-de-la-imagen-corporativa.html>.

www.etapa.net.ec. La empresa: quienes somos. Varios autores. <http://>

http://www.etapa.net.ec/Empresa/emp_quisom.aspx

www.rrppnet.com.ar. La Comunicación en la Amalgama Empresarial. Soria, María.

<http://www.rrppnet.com.ar/comunicaciondemarketing.htm>. 01-06-2011.

www.psicopsi.com. Metodología de la Investigación. [www.psicopsi.com/concepto-](http://www.psicopsi.com/concepto-metodologia-de-la-investigacion)

[metodologia-de-la-investigacion](http://www.psicopsi.com/concepto-metodologia-de-la-investigacion). 25-06.2011

www.universidaddepalermo. La cultura a ser considerada: trabajo de graduación en

RRPP. Groh, Bárbara.

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/755.pdf.

19-07-2010.

ETAPA EP

ENCUESTA SOBRE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL E IMAGEN INTERNA

Departamento: _____

Tiempo de trabajo dentro de la empresa: _____

1. Califique del 1 al 5 las siguientes características de ETAPA EP, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta por excelencia.

1. Calidad				
1	2	3	4	5
2. Seriedad				
1	2	3	4	5
3. Trayectoria				
1	2	3	4	5
4. Modernidad				
1	2	3	4	5
5. innovación				
1	2	3	4	5
6. Servicio				
1	2	3	4	5

2. Califique del 1 al 5 lo que usted considera sobre el desempeño de las siguientes acciones que utiliza la empresa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta en utilización y desempeño.

1. Capacitación				
1	2	3	4	5
2. Involucramiento con el cliente				
1	2	3	4	5
3. Estabilidad Laboral				
1	2	3	4	5
4. Respeto, colaboración y amistad				
1	2	3	4	5
5. Innovación tecnológica				
1	2	3	4	5
6. Trabajo en equipo				
1	2	3	4	5



3. ETAPA EP es una Empresa líder en el medio, en servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento y telecomunicaciones, que conoce usted acerca de su filosofía:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. Visión ____ | 4. Valores ____ |
| 2. Misión ____ | 5. Todos ____ |
| 3. Objetivos ____ | |

4. ¿Considera usted que la filosofía de la empresa es clara, útil, y se cumple por parte de los empleados?

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 1. Siempre ____ | 3. Nunca ____ |
| 2. A veces ____ | 4. Desconozco ____ |

5. Cree usted que ETAPA EP es una empresa: (señale una opción)

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. La mejor de la ciudad ____ | 3. Otras empresas son mejores ____ |
| 2. Es similar a todas las empresas ____ | 4. Es mala ____ |

6. ¿Qué significa la Empresa para usted? (señale una opción)

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Segundo hogar ____ | 4. Lugar de trabajo ____ |
| 2. Superación ____ | 5. Pasa tiempo ____ |
| 3. Dinero ____ | 6. Experiencia ____ |

7. ¿Se siente usted a gusto en su trabajo actual?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------|
| 1. Me gusta ____ | 3. Preferiría otra cosa ____ |
| 2. Ni me gusta, ni me disgusta ____ | 4. No me gusta ____ |

8. ¿Qué no le gusta de su organización?

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1. El ambiente ____ | 4. El espacio físico ____ |
| 2. Mis compañeros ____ | 5. Me gusta todo ____ |
| 3. La presión del trabajo ____ | |

9. ¿Considera usted qué existe compañerismo, cooperación y respeto dentro de ETAPA EP?

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. Siempre ____ | 3. Nunca ____ |
| 2. A veces ____ | |

10. ¿Qué mejoraría dentro de la empresa? (señale una opción)

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| 1. Sueldos ____ | 5. Relaciones interpersonales ____ |
| 2. Espacio físico ____ | 6. Equipos ____ |
| 3. Imagen ____ | |
| 4. Personal ____ | |

11. ¿Considera usted qué la Empresa se preocupa por su crecimientos personal y profesional?

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. Siempre ____ | 3. Nunca ____ |
| 2. A veces ____ | |



12. ¿Sus ideas y sugerencias son escuchadas?

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. Siempre ____ | 3. Nunca ____ |
| 2. A veces ____ | |

13. ¿Cómo define a la relación entre usted y su jefe directo?

- | | |
|-----------------|--------------|
| 1. Buena ____ | 3. Mala ____ |
| 2. Regular ____ | |

14. ¿Considera usted que la remuneración que recibe por sus labores es la justo?

- | | |
|------------|------------|
| 1. Si ____ | 2. No ____ |
|------------|------------|

15. ¿Cada qué tiempo usted forma parte de una reunión para tratar temas de trabajo?

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. Cada semana ____ | 3. Una vez por mes ____ |
| 2. Cada tres semanas ____ | 4. Una vez al año ____ |

16. ¿Qué incrementaría dentro de la Empresa, para mejorar la relación con sus compañeros y su desempeño dentro de la misma? (señale una opción)

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| 1. Charlas ____ | 3. Convivencias ____ |
| 2. Capacitación ____ | 4. Actividades de recreación ____ |

17. ¿Qué medio prefiere para la difusión información sobre la organización?

1. E-mail ____
2. Cartelera ____
3. Redes sociales
4. Oficio ____
5. Boletín ____
6. Por comunicados verbales ____



