



Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Facultad de Psicología

Carrera Comunicación Social

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

Diagnóstico de Imagen Interna e
Imagen Pública en ETECSA,
Santa Clara.

Autora:

Tatiana Taboada Pérez.

Tutora:

MsC. Leira Pérez Truffín.

2010-2011

Pensamiento

Solo triunfa en el mundo quien se levanta y busca las circunstancias y las crea si no las encuentra.

Bernard Shaw



Dedicatoria

A mis abuelos,
por su amor, constancia y sabiduría.



Agradecimientos

A mi mamá por apoyarme en todos mis proyectos, por ser mi guía y profesora más exigente.

A mi papá, porque a pesar de la distancia siempre está junto a mí.

A Damián, por estar junto a mí durante cada página de esta tesis y ser mi soporte en los momentos difíciles.

A Leira por abrirme las puertas de la institución y contribuir con mi formación profesional.

A Agnerys, Liset y Maiden, por su apoyo y su amistad incondicional durante estos cinco años.

A las chicas del 102 A, porque siempre estuvimos juntas en los buenos y malos tiempos.

A todos mis compañeros de aula, por la alegría de haberlos conocido.

A mis profesores.

Resumen

La investigación se realizó en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA) de Santa Clara, con el objetivo de caracterizar la imagen pública de los clientes particulares y la imagen interna.

El estudio se concibió desde el paradigma cuantitativo en función de la muestra analizada, siguiendo un estudio transversal descriptivo, las técnicas utilizadas fueron la revisión de documentos oficiales, la observación no participante, la entrevista grupal estructurada, entrevista semi-estructurada y el cuestionario. Estas técnicas proporcionaron datos sólidos y generalizables, los cuales fueron enriquecidos con análisis cualitativo de algunas técnicas empleadas, dada la cualidad intangible de la variable imagen a tratar en la investigación. Para el análisis de las variables del estudio se contextualizaron los indicadores a partir de la realidad de la empresa en cuestión.

A partir del diagnóstico de la imagen pública se pudo comprobar que los clientes de ETECSA poseen una imagen favorable con respecto a la empresa, aunque se detectan insatisfacciones en el ámbito de la comercialización de productos y la calidad de las llamadas.

En el análisis de la imagen interna se corroboró que prevalece una representación mental negativa de la institución, aunque existe una opinión favorable del servicio brindado a los clientes.

Abstract

This research was carried out on the Anonymous Society Telecommunications Enterprise of Cuba (ETECSA) of Santa Clara, aiming to characterize the public image of clients and the intern image.

The study was conceived from the quantity point of view as a function of the analyzed sample, following a transverse descriptive investigation. The used techniques were: official documents review, non-participating observation, group structural interview, semi-structural interview and questionnaire. These techniques provided solid and widespread data, which were enriched with qualitative analysis of some of the adopted techniques due to the intangible quality of image variable dealt with in this research. The indicators were contextualize in the analysis of the study's variables starting from the enterprise's reality.

Starting from the diagnosis of public image, it could be verified that ETECSA's clients have a positive image in regard to the enterprise, although it was detected some dissatisfactions in the field of products marketing and phone calls quality. From the analysis of intern image it could be confirmed that a negative mental representation of the institution prevails, only exists a favorable opinion of the service offered to the clients.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico	7
1.1 Un acercamiento a la Imagen Corporativa	7
1.1.1 Formación de la imagen corporativa.....	9
1.1.2 La imagen y sus públicos.....	12
1.1.3 Imagen pública	15
1.1.4 Imagen interna.....	17
1.2 Identidad.....	20
1.2.1 La identidad como escenario de la imagen.....	20
1.2.2 La cultura empresarial	22
2.3 Identidad Visual	24
1.2.4 Relación Identidad, Imagen y Comunicación.....	27
1.3 Diagnóstico de imagen corporativa	29
Capítulo II: Diseño metodológico.....	31
2.1 Problemática a investigar	31
2.2 Selección de la muestra	32
2.3 Definición y Operacionalización de las variables.....	35
2.3.1 Imagen interna.....	35
2.3.2 Imagen pública	36
2.4 Técnicas utilizadas para la recopilación de información.....	37
2.5 Principios éticos de la investigación	40
Capítulo III. Análisis de resultados	41
3.1 Análisis de resultados por técnicas	41
3.1.1 Imagen Interna.....	41
3.1.2 Imagen pública	53
3.2 Análisis Integral de los resultados	61
3.2.1 Imagen interna	62
3.2.2 Imagen pública.....	64
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	69
Referencias Bibliográficas	70
Anexos	76

Introducción

Desde mediados del siglo XX el mundo empresarial experimentó un cambio en su filosofía, empezando a reconocerse la legitimidad estratégica e instrumental de la comunicación. Fue necesaria que esta se convirtiera en una rama de las Ciencias Sociales para que se integrara a los procesos de producción y comenzara así la *era de la comunicación*.

Con esta *era* irrumpen las empresas de servicio, generando una nueva cultura de servicio que establece su negocio sobre la base de las relaciones interpersonales entre el cliente y el empleado, vendiendo en este caso nuevas ideas, nuevas formas de comportarse y comunicarse.

Ante esta perspectiva en las empresas se evolucionó de la vieja mentalidad del *management* del siglo XX que se basaba en los pilares fundamentales de producción, administración, tecnología y recursos humanos y comienza a prestarse atención a nuevos valores intangibles como la cultura, la identidad y la imagen corporativa.

Estos activos intangibles estratégicos -debido al entorno general y competitivo- permiten identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de la actividad. Específicamente se toma conciencia de la importancia de la Imagen Corporativa, en primer lugar por las grandes empresas y luego por las pequeñas y medianas, teniendo en cuenta que los atributos que los públicos asocian a una empresa adquieren una importancia fundamental y crean un “valor global agregado” para la misma.

El fenómeno ha sido teorizado ampliamente a nivel internacional, concentrándose la mayor cantidad de posiciones teóricas en Europa, donde se desarrollan los modelos teóricos para la gestión de la identidad y la imagen profesional, con enfoques sistémicos como los de Justo Villafañe, Luis Ángel Sanz de la Tajada y Joan Costa, autores que trascendieron con sus modelos por la fecundidad en el estudio de la imagen corporativa y por la valoración de la cultura organizacional como un elemento esencial.

El mundo globalizado en el que se desempeña la comunicación ha hecho imprescindible que en Cuba se hable del dominio de la problemática conceptual sobre la imagen corporativa, manifestando la preeminencia que debe concedérsele a la manera en que las organizaciones comunican, tanto en su entorno interno como externo.

A raíz de la apertura comercial que se realiza en el país a finales de la década del 90, se hizo necesario actualizar el discurso empresarial en temas poco desarrollados por ser asociados al sistema capitalista, como por ejemplo las Relaciones Públicas, la Publicidad, la Identidad Visual y la Imagen Corporativa. Muchas instituciones se mostraron reacias, otras estaban limitadas económicamente y una minoría concentró sus esfuerzos en solidificar elementos intangibles que revertirían en resultados tangibles.

La imagen corporativa es uno de estos intangibles de la empresa que posee un valor inestimable, su gestión en la actualidad es un elemento de diferenciación y éxito empresarial. Las decisiones acerca de la Imagen Corporativa se convierten en una problemática estratégica y del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía, cuál es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y cómo lograr sus objetivos y metas fundamentales.

En los últimos años se ha visto un auge de los programas de Identidad Visual Corporativa, esto ha permitido normar y regular la presentación de las entidades en sus distintos soportes de identificación, que les proporciona una expresión externa visual que permite diferenciarlas de forma inequívoca de las demás empresas e instituciones.

Otro factor que ha impulsado los estudios de la Imagen Corporativa en el país es la implantación del Decreto 281 del Perfeccionamiento Empresarial, apreciándose un especial interés por parte de algunas organizaciones en el tema. Las universidades, profesores y estudiantes de la carrera de Comunicación Social han jugado un papel protagónico, primero en la

Universidad de La Habana y Santiago de Cuba y posteriormente en La Universidad Central de Las Villas.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Sociedad Anónima (ETECSA), fundada en agosto de 1994, se encarga de la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas en todo el territorio nacional. La organización -perteneciente al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC)- ha incorporado la tecnología de punta para ofrecer a sus clientes un mejor servicio. Subordinada a la Dirección Nacional de ETECSA se encuentra la Dirección Territorial de Villa Clara, y a esta el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara, objeto de estudio de esta investigación. Esta dependencia cuenta con cuatro Minipuntos (Reparto José Martí, Zona hospitalaria, Universidad Central de Las Villas, Facultad de Ciencias Médicas), un Taller de Postventa, una Oficina de Telefonía Móvil y un Telepunto. Estos son los diferentes puntos de contacto a los que puede acceder el público externo para solicitar los productos y servicios que brinda la empresa.

Desde hace cuatro años ETECSA de Santa Clara se encuentra inmersa en la certificación de algunos de sus procesos con la norma de la calidad ISO 9001. En 2008 se certificaron los mismos con alcance Logístico. A partir del 2009 se pretende extender la certificación al sistema de atención al cliente. Dicho objetivo requiere la identificación de aquellos elementos de imagen percibida por sus públicos (internos y externos).

Para la empresa, planificar a partir de elementos reales la imagen que desea que tengan sus públicos, tiene una importancia vital. Es necesario comprobar con cierta frecuencia cómo perciben a la organización los diferentes públicos, si esos constructos nos favorecen, son coincidentes con los intereses institucionales o de lo contrario son distantes.

La presente investigación comienza con el análisis de la imagen interna, el cual posibilita un conocimiento más cercano de las potencialidades y las

debilidades de la organización a partir de las representaciones que sobre la misma se crea su público interno. Se hace necesario conocer esa imagen para mejorar su desempeño teniendo en cuenta que el capital humano es el recurso más importante de la empresa y que una imagen interna positiva posibilita la motivación, la fidelidad, la integración y la satisfacción personal.

Posteriormente, a la par del estudio de imagen interna se comienza el análisis de la imagen pública. El estudio de ambas dimensiones de la imagen surge como una necesidad de la organización y tiene como último fin trazar la Estrategia de Imagen de la empresa en una etapa posterior. El diagnóstico de cómo es percibida la empresa por sus públicos externos constituye una fortaleza para la misma por su papel orientador, que marcará el camino a seguir a la hora de mantener aspectos ya estipulados o darle una nueva dirección al trabajo.

El estudio de ambas dimensiones de la imagen satisface la necesidad de la empresa de conocerse internamente y a la vez cómo la perciben sus clientes, para a partir de aquí consolidar una imagen positiva. Esto, a consideración de Justo Villafañe (1999), sería determinar su “imagen actual” y a partir de la constatación de las diferencias de esta con la imagen necesaria se crearán futuras estrategias dirigidas a solucionar los problemas detectados.

La investigación se realizó en el municipio de Santa Clara teniendo en cuenta que el 70% de los ingresos en la provincia se recaudan en este, donde se alcanza un índice de comercialización mayor que en el resto de los municipios. Además de adecuarse al tiempo con que cuenta el investigador para realizar el trabajo de campo.

Se hizo posible la realización la misma porque en la empresa se encuentran identificados los públicos que se van a incluir en la selección de la muestra y el público interno está en disposición de colaborar. Los directivos de la empresa están interesados en que se analice el tema propuesto y para esto se cuenta con una base de datos que nutren la nueva investigación.

Dentro de los públicos externos de la organización (proveedores, mass media, organizaciones políticas y de masas, comunidad y clientes) se seleccionó como muestra para la investigación el segmento clientes por su repercusión en la misión y la visión de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.; ETECSA. Son estos los que garantizan la supervivencia de las organizaciones por lo que constituyen el pilar fundamental en su escala jerárquica.

Para ello nos planteamos el siguiente **problema de investigación**:

¿Qué elementos caracterizan la imagen pública de los clientes particulares y la imagen interna de ETECSA en Santa Clara?

Objetivo general

- Caracterizar la imagen pública de los clientes particulares y la imagen interna de ETECSA en Santa Clara.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la imagen pública de los clientes particulares de ETECSA en Santa Clara.
- Describir los elementos que componen la imagen interna de ETECSA en Santa Clara.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la imagen pública de los clientes particulares de ETECSA en Santa Clara?
- ¿Cómo está conformada la imagen interna de ETECSA en Santa Clara?

Paradigma de investigación

Se adscribe a la metodología cuantitativa lo que permite el análisis de una muestra mayor y la generalización de los resultados de manera confiable. Es un estudio con un diseño no experimental transversal descriptivo, que se realizó en el período de enero del 2010 a junio del 2011.

Para el logro de los objetivos propuestos se aplicaron técnicas de recogida de información como el análisis de documentos, la observación, la entrevista semi-estructurada y el cuestionario, concluyendo con análisis de los resultados obtenidos a partir de estos a través del paquete estadístico SPSS, versión 15.0 para Windows.

El informe presentado se organizó de la siguiente manera:

- Resumen e Introducción.
- Capítulo teórico: se exponen las principales teorías y perspectivas de autores reconocidos que han abordado las diferentes categorías de análisis a las que se hacen referencia.
- Capítulo metodológico: siguiendo una metodología cuantitativa se describen los objetivos y premisas de investigación, la muestra seleccionada, variables e instrumentos de medición a utilizar.
- Capítulo de análisis de los resultados: se exponen e interpretan los resultados obtenidos, enriqueciendo los datos con un análisis cualitativo de algunas técnicas empleadas.
- Finalmente se expresan respectivamente las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los Anexos.

Capítulo I. Marco Teórico

1.1 Un acercamiento a la Imagen Corporativa

El término Imagen ha sido utilizado por los estudiosos en sus disímiles vertientes: imagen organizacional, imagen institucional o imagen de empresa; pero la distinción entre una u otra variante no tiene real significación, pues las diferencias entre empresa, corporación u organización están dadas en relación con los fines - sociales o comerciales- que persiguen.

A conveniencia de la investigación y la posición teórica de la autora se asume la variante de *Imagen Corporativa*, de acuerdo a lo planteado por Joan Costa (1995) cuando dice que “corporativo implica la idea de corpus o de integridad de todas las partes que componen ese corpus entero: la organización o la empresa” (p.34), estableciendo un punto de vista sistémico, donde todos los elementos se encuentran coordinados y lo “corporativo” es una función sustancial asociada a Cultura, Identidad, Imagen y Comunicación, de manera holística. Por lo que en la presente investigación se utilizarán indistintamente las palabras organización, empresa y corporación, respetando las definiciones que en cada caso le han dado los especialistas.

A lo largo de los estudios de Imagen Corporativa se han acuñado gran cantidad de conceptos que definen este fenómeno desde varias aristas y vertientes, mezclando y confundiendo en algunas ocasiones los términos de Identidad e Imagen, los cuales están profundamente unidos, pero son diferentes.

Existen concepciones que abordan el tema de la imagen corporativa desde el aspecto visual de una empresa, y aunque son bastante aceptadas en el mundo empresarial, son demasiado reduccionistas y no van más allá de “lo que se ve”. En esta dirección, Moles (Citado en Capriotti, 2009, p.87) señala que la imagen es “un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo”, por otra parte Barquero y Barquero (2000) dicen que “es la forma o modo que identifica a la empresa (...) indudablemente los elementos visuales son los más adecuados: carteles, uniformes, transportes, cartas, etc.” (p.63)

Berstein y Pibernat (Citado en Santana, 2002), en otra arista del término, se refieren a la imagen como un fenómeno de opinión que los distintos públicos tienen sobre la organización. De acuerdo con esto Magda Rivero (2009) expresa que la imagen corporativa es “la idea que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. (p.62)

La Imagen Corporativa también ha sido abordada como una construcción mental por Dowling (1993) y Costa (2001), siendo definida como:

(...) “la impresión total, refiriéndose a las creencias y sentimientos, que una entidad es capaz de generar en la mente de los públicos” (Dowling, 1993)

(...) “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” (Costa, 2001, p. 58).

Todo lo anterior es resumido por Paul Capriotti (1999; 2009) cuando señala tres enfoques desde los que se han definido el término imagen:

- Imagen ficción: Considera la imagen como apariencia de un objeto o de un hecho, como elemento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad.
- Imagen icono: Vincula a la imagen con “lo que se ve”. Este enfoque se orienta hacia la Identidad y comunicación visual, mediante el uso de símbolos, logotipos y colores.
- Imagen actitud: La imagen como configuración retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de cogniciones, emociones y pautas de conducta que poseen los públicos y con los cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones.

Justo Villafañe (1999, p.46) en su libro *La gestión Profesional de la Imagen Corporativa* expresa:

“es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional interna (autoimagen) e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos esa gestalt que es lo que denomino *imagen corporativa*.”

Esta última es, finalmente, la definición a la que se acoge esta investigación por ser la más abarcadora y la que más se acerca a los propósitos que se persiguen.

La imagen corporativa es un instrumento de gestión de las empresas e instituciones que según San Nicolás y Contreras (2002) les permite representar unitariamente todos sus atributos o facultades competitivas en la mente de los públicos con los que se relaciona. En este mismo sentido, Costa (1995) afirma que “es un elemento estratégico, un conjunto de técnicas mentales y materiales, que tienen por objeto crear y fijar en la memoria del público, unos *valores* positivos, motivantes y duraderos”. (p.45)

El análisis de cómo es percibida esta imagen corporativa se considera un reto para los diferentes investigadores.

1.1.1 Formación de la imagen corporativa

La percepción de la imagen se da a niveles subjetivos, por lo que cada persona piensa y siente es único. Cada individuo tiene necesidades que satisfacer, en la actualidad las diferentes corporaciones crean ante estas necesidades una multiplicidad de opciones que cada cual escogerá de acuerdo a lo que se acerque a su modelo, o lo que es lo mismo, realizará su selección de acuerdo a si la imagen que percibe se acerca o no a sus expectativas.

Según Capriotti (1992), la percepción “es un proceso complejo por el cual un individuo obtiene información del exterior y le asigna un significado determinado” (p. 47). Blumer (1982) sostiene que "el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que estas significan para él."

De acuerdo a lo anterior, el tema de cómo se percibe la empresa ha sido abordado desde dos aristas: como un fenómeno que se forma tanto desde el punto de vista del emisor como desde el punto de vista del receptor. Entre los autores que defienden la postura de que la imagen es inducida por la propia empresa están: Costa, 1987; Chaves, (1988); Olins, (1990 y 1991); Selame y Selame, (1988). Este grupo centra sus trabajos en el estudio del emisor y en los procesos de construcción de los diversos mensajes corporativos o programas de comunicación, en detrimento del estudio del destinatario y del proceso de formación de la imagen.

Por el contrario, existe otro grupo donde se encuentran: Bernstein, 1986; Capriotti, 1992 y 1999; Chaves, 1988; Costa, 1992 y 2001; Grunig, 1993; Kapferer, 1992 y 1994; Van Riel, 1997; Villafañe, 1993 y 1999 ; quienes ven este proceso de formación de la imagen como un fenómeno que se da en el interior de la mente de los receptores, a partir de asociaciones con respecto al producto, la marca o los servicios brindados, conformado por un conjunto de atributos. Esta es la concepción más abordada por la literatura y los especialistas en comunicación corporativa en la actualidad.

En este sentido Kapferer (1992) expresa que la imagen no es cuestión de emisión, sino de recepción. Norman (1984) afirma que tiene que ver con las creencias y el entendimiento de un fenómeno, basado en las propias percepciones de la realidad, a partir de ellas la gente actúa o decide no actuar.

Capriotti (2009) expresa que será resultado del “proceso interno de consumo por parte de los individuos de toda la información recibida desde la organización y desde el entorno, que dará como resultado la estructura mental que los públicos se forman de una organización. “(p.103)

Por consiguiente, en cuanto a imagen, la empresa puede llegar a planificar características y elementos deseables que quieren que sean percibidos por sus públicos, pero sólo podrán ser reconocidos, asociados entre sí, identificados y recordados si las percepciones (mensajes, comunicación, información) y las experiencias del público (satisfacción por los productos, los servicios y el trato personal) arrojan para él un balance positivo.

Por otra parte, la formación de la imagen puede producirse de forma natural, o sea, surgiendo históricamente de la organización a través de pautas espontáneas de actuación. Cuando sobre la imagen se ejerce control, esta surge de la voluntad de la empresa, a través de una planificación estratégica de la organización en función de ser percibida por los diferentes públicos, tal y como se quiere que la perciban, es decir, conforme a su identidad.

Muriel y Rota (1980), Joan Costa (1995), Yarmila Martínez (2009), Gruning (1993), le prestan un interés especial al comportamiento corporativo en la formación de la imagen y la percepción de la empresa por los públicos. Al respecto apuntan que:

“(...) se forma en la mente de un grupo de personas, a partir de las políticas y los productos o servicios que esta ofrece.”(Muriel y Rota, 1980, p.53)

“(...) los valores positivos de una empresa son reforzados a lo largo del tiempo (reimpregnación en la mente) por medio de los servicios, las actuaciones y las comunicaciones.” (Costa, 1995, p.45)

“(...) la formación de la imagen percibida (...) también depende de otros aspectos que tienen que ver con el desempeño y la actuación de la organización a través de sus empleados, de sus servicios, de sus productos, de sus instalaciones, de sus compromisos sociales, etc. (Martínez, 2009, p.105)

“(...) la imagen no es solo resultado o efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la organización.” (Gruning, citado en Capriotti, 2009, p.89)

Esto tiene que ver directamente con que “los operadores telefónicos, el personal de entrega, los oficinistas, los representantes, (...) así como los directivos en general, tienen relación con el público. Por ello las actitudes y conductas de estos componentes repercuten en la imagen que de la institución se formen sus públicos.” (Muriel y Rota, 1980, p.307)

Esta imagen percibida ha sido desglosada para su estudio de acuerdo a la relación con sus tipos de públicos en: autoimagen, endoimagen e imagen interna, refiriéndose a la imagen que tienen los públicos internos de la organización y, por otro lado, como imagen pública, exoimagen e imagen externa, refiriéndose a los públicos externos.

1.1.2 La imagen y sus públicos

Conocer cuáles son los públicos y las características e intereses de cada uno es de vital importancia para una organización, pues cada público tendrá atributos propios de Imagen Corporativa, lo cual condicionará la gestión de la Comunicación Corporativa en función de su relación y de sus intereses con la organización, como afirma Nicolas Ind (Citado en Trelles, Meriño y Espinosa, 2005, p.81) “el problema que hay que afrontar es que públicos diferentes afrontan el problema de manera diferente”

Se define como público de una organización a un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma. (Capriotti, 2009). Este autor también alega que los públicos se formarán en dependencia del vínculo o la relación que tengan con la organización.

En su acepción más general de público, Trelles (2002) refiere que se trata del conjunto de personas con intereses comunes a quienes van dirigidos los mensajes que genera la organización. Estas personas están estrechamente relacionadas entre sí por intereses y afinidades que le son comunes y que comparten un sentimiento de solidaridad hacia el grupo de trabajo y la organización en general.

Como cada organización tiene sus propias particularidades y relaciones específicas con su entorno, Capriotti (2009) establece la siguiente premisa: *“cada organización genera sus propios públicos.”* (p.172)

Se han establecido diferentes criterios y tipologías de públicos de una organización, por ejemplo: Costa (2001) hace una distinción entre públicos de la empresa (internos) y públicos del “campo social” (externos), las peruanas Muriel y Rota (1980) hablan en cambio de públicos internos, externos y mixtos.

También definen que los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. (Muriel y Rota, 1980, p.270)

Según Benítez (citado en Vázquez, 2010), estos públicos internos se categorizan de acuerdo a la función que ocupan a nivel jerárquico, de autoridad y responsabilidad: como directivos o jefes de nivel medio y superior, y como empleados de manera general o subordinados.

Con respecto a esto, los tres conceptos de la teoría situacional de Gruning (2000) pueden ser fácilmente traducidos a términos apropiados para los públicos internos:

- Los empleados trabajan en áreas diferentes de una organización. O sea, se enfrentan y reconocen diferentes clases de problemas. Por lo tanto los empleados suelen procesar información relevante para los problemas a los que se enfrentan.
- Según el rango que ocupen (...) los empleados tienen más o menos autonomía en la organización. Cuánta más autonomía tengan, a menos restricciones se enfrentarán y más se comunicarán.
- Los empleados que toman decisiones en una organización, generalmente se sienten más involucrados con ella. Los empleados que están más alto en la

jerarquía, o los importantes en las organizaciones descentralizadas, toman más decisiones. Cuanto mayor sea la involucración, más activa será la conducta de comunicación de una empresa. (p.381)

Para Muriel y Rota (1980) el público externo son todos aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizacional y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos – la organización y públicos-. Estos últimos son clasificados como públicos generales -comunidad nacional e internacional- y públicos específicos -clientes o usuarios, proveedores, la localidad, los medios de comunicación de gran alcance y otras instituciones-.

Se hace énfasis en *clientes* porque es la imagen de estos públicos externos la que se analizará en la presente investigación, teniendo en cuenta que son el factor fundamental para el que trabaja una organización y a los cuales están dirigidos los beneficios de la misma.

La imagen de la institución frente a sus públicos externos, es decir, la representación mental cognitiva-afectiva que estos públicos tengan de la institución, es en gran medida un producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. (Muriel y Rota, 1980)

Por último, con respecto a la clasificación de público mixto, Trelles (2002) plantea que es aquel que sin ser parte integrante totalmente de la organización, desempeña un papel tan importante en el desenvolvimiento de la misma que pudiera diferenciarse del resto de los públicos externos. Este es el caso de familiares de los trabajadores, en casos en que exista un estrecho vínculo entre ellos y la entidad.

Según Paul Capriotti (citado en Martínez, 2009) cada público percibe a la organización tomando como base los rasgos organizacionales centrales generados en la relación existente con la organización. Así, algunas personas la percibirán como accionistas, otras como empleados, otras como directivos,

otras como consumidores, otras como proveedores, etc. Esto hace que cada público adopte en la mayoría de los casos un rasgo organizador central (...) que para un accionista será la rentabilidad, para un grupo ecologista la salvaguarda del medio ambiente, para los trabajadores la remuneración o el clima laboral, para los clientes el servicio, etc.

Por esta razón el trabajo de una organización estará dirigido a establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, para intentar influir en la imagen institucional. Para la organización es de vital importancia conocer cuáles son los atributos con los que se estructura su imagen en cada público, ya que de acuerdo con ellos deberá establecer su acción comunicativa para intentar reforzarla, mantenerla o modificarla dependiendo de sus intereses.

El estudio de cada uno de estos públicos ha traído consigo que se hable entonces de una imagen pública, en los públicos externos y una imagen interna desde la experiencia de los miembros de la organización.

1.1.3 Imagen pública

Los públicos siempre conforman una imagen, lo quiera o no la empresa; las imágenes mentales surgen a partir del comportamiento corporativo, de las campañas de Marketing y Relaciones Públicas o de elementos visuales. Por esto es peligroso el silencio de las organizaciones, siendo necesaria la planificación y la gestión de la imagen en pos de que los públicos externos se identifiquen con ella.

Joan Costa (2001) explica que la imagen pública es la que los públicos construyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la empresa, es decir, “para el público la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica de la identidad. Las expresiones verbales y visuales, los mensajes, los productos y servicios, la publicidad y la promoción, así como las experiencias vividas por el público, determinando en él opiniones y comportamientos en relación con la empresa.” (Costa, 1995, p. 45)

Se plantea que a través de la interacción con la empresa, el público traza un circuito desde lo que perciben hasta lo que experimentan e interpretan las personas, así la mente hace un trabajo de ensamblaje que es la misma configuración de la imagen pública en el imaginario social (Costa, 2001, p.167).

Por esto es tan importante resaltar que las relaciones entre el personal de contacto y los clientes estén mediadas por elementos que demuestren la competitividad de la empresa y den como resultado una imagen positiva. Estas relaciones son reflejo de la calidad de las relaciones internas, de la cultura, la calidad profesional y la orientación hacia el cliente.

De la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición.

Justo Villafañe (1999) habla sobre estímulos que provocan efectos de contraimagen o imagen positiva, asegura que provienen de tres fuentes: la actividad de la organización, los mensajes que emite y los filtros psicológicos que los individuos interponen en el proceso de percepción y en las experiencias de las comunicaciones y actuaciones de la organización.

En este mismo sentido Muriel y Rota (1980) parten de las características o experiencias individuales de cada uno de los miembros del público, de sus relaciones con la institución y de la influencia de otros individuos que a su vez hayan tenido relaciones con la institución. Capriotti (1992) coincide con estos postulados y agrega el ámbito de las comunicaciones masivas, donde los medios juegan un papel fundamental en la formación de lo que Villafañe (1999) denomina “Imagen mediática”.

Según Peralta (2004) la imagen pública representa un juicio de valor cultural y el desarrollo de una imagen pública involucra un proceso de comunicación dirigido, viendo su formación en la base de las impresiones y la información pública que recibe el individuo.

Para la formación de esta imagen confluyen un entramado de informaciones y comunicaciones que se dan desde diferentes ámbitos, sea el individual, colectivo o de relaciones con la prensa y la organización.

Por tanto la imagen pública se concibe en esta investigación como *“la percepción que el entorno tiene de dicha empresa”* (Villafañe, 1993, p. 70).

Se considera que los indicadores propuestos por Villafañe para el análisis de la Imagen pública dejan de la mano lo relacionado con servicio al cliente y calidad de productos incluidos en la variable imagen comercial (Ver Anexo 8) que son de vital importancia a la hora de desarrollar investigaciones en empresas con fines comerciales, por lo que en nuestra investigación se decide realizar una imbricación entre indicadores de ambas variables, trasladándolos y adecuándolos a la realidad de la empresa cubana.

El elemento comunicación propuesto por este autor no se incluyó en este estudio como un indicador a investigar pues la organización cuenta con un compendio de instrumentos (Clipping, Monitoreo de comunicación externa, Sistema de retroalimentación (112,114,118), Monitoreo de Protección al consumidor) que sistemáticamente monitorea los outputs y los inputs que por este medio se relacionan con la empresa.

1.1.4 Imagen interna

Los miembros de la organización son los primeros en llevarse una imagen real de la misma, estos son capaces de intuir las verdaderas potencialidades y capacidades del medio en que se desempeñan, por esto en muchas ocasiones sus apreciaciones sobre cómo marcha la empresa en términos de imagen es muy útil para los directivos.

La primera percepción a tomar en cuenta en un estudio de Imagen Corporativa es la del público interno, esto dará la medida de quién es realmente la empresa, cómo es definida y cómo se desempeña, más allá de la reputación que se hayan formado entre sus públicos externos y la confianza que estos tengan en ella. Se habla específicamente de un estudio desde dentro, en este

caso sería como colocar un espejo, para de este obtener la imagen más cercana a la realidad.

Este análisis introspectivo de la imagen ha sido definido por los autores como endoimagen, autoimagen o imagen interna en diferentes ocasiones.

El término endoimagen ha sido tratado por Sanz (1994) y Scheinsohn (1997). El primero explica que está constituida por las percepciones que el público interno tiene sobre la propia organización por lo que se trata de la imagen percibida por los empleados de la misma. Además incluye el clima laboral y la presencia de endoentornos o medio ambiente interno en toda organización. Por su parte, Scheinsohn nos habla de “una síntesis interpretativa de la organización que opera exclusivamente el público interno”.

Por otro lado, Justo Villafañe habla de la dimensión *autoimagen*, la cual se entiende como “la imagen que la organización tiene de sí misma, y aunque básicamente tiene que ver con el tipo de cultura corporativa que exista en la empresa, con sus valores, costumbres y actitudes grupales, se suele proyectar también hacia el exterior en modos de comportamientos y relación muy concretos y fácilmente identificables”. (Villafañe, 2008, p.47).

De este modo, se afirma que en el análisis de la autoimagen existen dos constantes de gran importancia: la identidad de la organización y su cultura. Estas constituyen elementos que no se pueden pasar por alto a la hora de analizar la Imagen Interna (Autoimagen, según Villafañe), ya que se encuentran en unión indisoluble con la identidad de la misma. “Los rasgos que caracterizan a una organización y el conocimiento de los mismos por parte de sus integrantes generan en ellos una serie de valoraciones, es decir; una imagen de la organización” (Villafañe, 1993).

De acuerdo con lo que plantea Villafañe se denota una estrecha relación entre la autoimagen (imagen interna) y los elementos culturales de una organización, y es que esa interpretación que hacen sus miembros de las normas y valores presentes en la filosofía corporativa es manifestada en los comportamientos, o

lo que es lo mismo, en las cuestiones de la vida empresarial cotidiana (los servicios que ofrecen, clima laboral, sentido de pertenencia). Por esto lo que la organización *quiere ser* (filosofía corporativa) está representado en los que *realmente es* compartido por sus miembros (cultura empresarial) y de esto depende en gran medida *cómo se ven* (imagen interna) a sí mismos.

El término que emplearemos para denominar el fenómeno objeto de estudio es Imagen interna que ha sido definida por Hernández (citado en Montalvo, 2010) como “la imagen (...) que está estrechamente vinculada a la subjetividad de los miembros sobre la cual se configura, es la forma en que estos sujetos subjetivizan la realidad”.

En nuestra investigación se asume la postura de Muriel y Rota, (1980) que concibe a la imagen interna como *la percepción que tiene el público interno de su organización, a partir de la experiencia personal e interacción directa con la misma*.

Después de un minucioso análisis de las categorías para el estudio de la imagen interna propuestas por diferentes investigadores (Villafañe, (1993); Sanz de la Tajada, (1994), etc.) y teniendo en cuenta las características de la empresa objeto de estudio se seleccionaron las categorías propuestas por Justo Villafañe por ser este el autor que más se ajusta al contexto cubano. Las categorías de Villafañe seleccionadas fueron: análisis de la situación de la empresa y el indicador cultural. La categoría de *percepción sobre la calidad del servicio* que engloba los indicadores de actitud, nivel de información, atención a quejas y sugerencias y nivel de competencia profesional fueron añadidas para su análisis por los especialistas del Departamento de Mercadotecnia y Comunicación. Esta selección devino como resultado de técnicas de grupales previas a esta investigación y que actualmente son utilizadas en el sistema de atención a la calidad.

En el caso del clima organizacional este fue objeto de una investigación previa en la organización (que abarcó un periodo de tiempo, año 2009-2010). Para esta investigación se tomaron en cuenta los datos aportados por la misma.

1.2 Identidad

1.2.1 La identidad como escenario de la imagen

Se ha hablado ya de la importancia de la imagen en las organizaciones, pero no se puede olvidar la necesidad de que la institución clarifique su identidad, pues es esta última el eslabón principal del que parte la conformación de la imagen corporativa. Por tanto es de vital importancia partir de la planificación de la identidad corporativa hacia la estrategia de imagen, sin alterar el orden del proceso. “La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente; porque la identidad y la cultura son mensajes y relaciones emitidos y protagonizados por la institución, y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos”. (Costa, 2001).

Desde el punto de vista del diseño, se define a la identidad Corporativa como la representación icónica de una organización que se manifiesta en sus características y particularidades. Esta noción vincula a la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización. En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de la Identidad Visual, vinculado al análisis de todos sus elementos constitutivos: el símbolo, el logotipo, la tipografía y los colores corporativos.

Al respecto, Carter (1982) describe la identidad corporativa como el logotipo o imagen de marca de una organización, y toda manifestación visual de identidad de la misma.

En otro sentido del concepto hay autores (Costa, 1995; Villafañe, 1999; Capriotti, 1992, 1999) que trabajan la Identidad Corporativa desde una perspectiva más vinculada a las creencias y valores esenciales y diferenciales de la organización. Así, Costa (1995, p.34) la define como “algo que está impregnado en la forma de ser y de hacer de la organización, en su conducta global y que es compartido por el colectivo interno.”

Whitten y Mackey (Citado en Capriotti, 2009, p.20) expresan que la Identidad Corporativa son aquellos aspectos que una organización reconoce como los más duraderos y distintivos de la misma. Desde este punto de vista es más

rico, global e interdisciplinario el análisis que ve a la Identidad como un fenómeno mediado por la comunicación, la cultura y el diseño, pues la vincula no solo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de la misma a nivel de creencias, valores y atributos.

Por tanto, la identidad en una organización está constituida por todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, lo que la dota de unicidad y diferenciación.

Después de realizar el análisis de cómo ha sido vista esta categoría por los investigadores, se hace necesario entender su relación con la imagen, al respecto se ha dicho que “la imagen de la organización es una síntesis de su identidad” (Villafañe, 1993).

Para que la identidad se configure en imagen debe de ser comunicada fielmente a los diferentes públicos de la organización. “La empresa debe proyectar su propia personalidad (identidad), a fin de construir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad” (Sanz, 1994).

Esto se traduce en lo que Van Riel (Citado en Trelles, Meriño y Espinosa, 2005, p. 28) denomina *mix de identidad*, el cual está formado por tres formas externas de expresión: comportamiento, comunicación y simbolismo, donde la personalidad es el elemento más profundo de la empresa.

Como ya se ha dicho anteriormente, es a partir de estos elementos del mix de identidad que se forma la imagen en la mente de los públicos, por lo que existe una unión muy estrecha entre identidad e imagen, al respecto Joan Costa (2004) afirma:

“No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre y necesariamente la precede. Tampoco hay identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del público. Por eso, comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen” (Citado en González, 2008, p. 53).

En este mismo contexto, según Castro (2007), la identidad se constituye por los valores y signos que definen y concretan la cultura de la empresa, este último es también un elemento interesante en el desarrollo de esta investigación.

1.2.2 La cultura empresarial

La mayoría de los autores asocian el estudio de la cultura empresarial con las creencias de las conductas, los valores, el clima organizacional y el aprendizaje organizacional.

Ejemplo de esto son las teorías de los autores Mayo y Garmendía, (citado en Álvarez, 2007, p. 42) el primero plantea que la cultura es la interrelación de seis factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos; mientras que el segundo nos habla de “un sistema de valores y símbolos de la organización, más o menos compartidos, históricamente determinados (...) la cultura vendría a ser entonces una autoimagen de la organización, un diseño estratégico interno y una consecuencia de la cristalización del entorno social”.

En un sentido más abarcador Schein (2006) plantea que la cultura organizacional es “un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado. Está conformada por los comportamientos de los miembros de la empresa, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, el modo correcto de percibir, pensar y sentir”.

Entre los elementos comunes de estas concepciones podemos encontrar la importancia que se le confiere a los valores, las creencias compartidas y sus efectos sobre el comportamiento social y normativo que mantiene unida a la organización.

Esta cultura organizacional o corporativa, según Álvarez (2007), es expresión de la identidad, entendida como el conjunto de rasgos que caracterizan, distinguen y diferencian una organización de otra. Afirmar además que lo más importante y problemático es saber cómo comunicar esos rasgos, cómo

proyectarla de manera más efectiva hacia el interior y exterior de la organización.

Esta *acción* de comunicar, de proyectar, cristaliza en el *hacer* de la organización, luego el *cómo* se haga va a estar marcado por rasgos culturales particulares que definen un estilo corporativo y culminan con la manifestación de la identidad. Esto es lo que Costa (1995) llama “modo propio de ser y hacer”, que cuando se mantiene con relativa estabilidad, posibilita que la organización sea identificada y asimilada por sus públicos.

En este sentido, González afirma: “si bien la identidad puede considerarse como el polo de partida y la imagen corporativa como el de llegada, por expresarlo de alguna forma, la cultura de la entidad es plataforma primordial de la identidad y, por ende, de la imagen” (González, 2008, p. 51).

De esta forma, la cultura organizacional, además de ser un elemento diferenciador de la identidad, posibilita:

(...) “construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, (...) eliminar las barreras de la productividad por un lado y la desconfianza por el otro” (Siliceo, 2000)

(...) “la transmisión a los miembros de un sentido de identidad y el establecimiento de un compromiso con los intereses organizacionales que trasciende lo personal, además de que aumenta la estabilidad del sistema social, o sea, le da cohesión y unidad a los miembros, conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores al establecer un grupo de presunciones y patrones –conscientes o no- que todos deben seguir” (Robbins, 1998, p. 257).

Por lo que además de promover entre los miembros de la organización la confianza, la lealtad, la participación, la comunicación y una congruencia en la conducta, que se ajusten a los valores organizacionales, una cultura

organizacional sana contribuye a dotar a la empresa de características diferenciadoras, que le confieren una personalidad y la hacen única.

1.2.3 Identidad Visual

Es necesario hacer referencia a la identidad visual porque es indiscutible que los símbolos gozan de inmediatez y gran alcance a la hora de ser identificados por el hombre. El primer impacto, el primer reflejo en la mente de sus públicos se produce ante la proyección coherente de sus atributos físicos; y esta podría ser la causa fundamental de la primacía de lo visual sobre lo institucional.

“Si se analiza la Identidad institucional como el conjunto de atributos que la empresa hace suyos para conformar su personalidad y diferenciarse de otras organizaciones; entonces el caso específico de la identidad visual se referiría exactamente al conjunto de atributos físicos que definen a la empresa, prestando especial interés a que el diseño, la programación e implementación de esos atributos físicos siempre ha de tributar al proyecto global de identidad institucional”. (Pérez y Vergel, 2007, p. 28)

En cuanto al concepto de identidad visual, Costa (2003) considera que es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

Según este mismo autor (citado en Trelles, Meriño & Espinosa 2005, p. 142), los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza:

- **Lingüística:** el nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
- **Icónica:** se refiere a la marca grafica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (...), que cada vez responde más a la exigencia de los medios.

-
- Cromática: Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

El uso sistemático de estos signos de identidad corporativa consiguen el efecto de constancia en la memoria del mercado, esta constancia en la repetición logra una mayor presencia y aumenta la notoriedad de la empresa en la memoria del público.

Villafañe plantea un concepto de identidad visual que incide en lo perceptual cuando explica que “la Identidad Visual es una de las tres variables de la imagen corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa, explícita y simbólicamente (...). De las tres variables corporativas, es aquella en la que más directamente se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable y en consecuencia, en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo”. (Villafañe, citado en Trelles, Meriño & Espinosa 2005, p. 142)

Según Villafañe (1999) la identidad Visual es importante en sí misma dentro del proceso de gestión de la imagen de una entidad, especialmente en todo lo que afecta su identificación como tal y a la diferenciación de otras entidades. Esta debe ser contextualizada junto a las otras variables corporativas que, cuando están correctamente gestionadas, contribuyen sinérgicamente a proyectar una imagen positiva.

Se ha analizado detenidamente el proceso de conformación de la Identidad Visual, donde la combinación de elementos o atributos visuales contribuyen a crear una percepción global en la mente de los públicos. Costa (1992, p.30) hace mención a diferentes vectores de la identidad que apuntan a elementos visuales, muy vinculados al diseño gráfico, los que se definen como:

- *Nombre o identidad verbal*: Es el nombre legal con que se reconoce la institución.

-
- *Logotipo*: Es la traducción visual del nombre legal o de marca. Un logotipo es exactamente “una palabra diseñada”.
 - *Simbología gráfica*: Es un símbolo icónico que acompaña al logotipo, y que ha sido diseñado en función de los atributos de Identidad Institucional.
 - *Color*: Es un elemento cromático que por convención y patrones culturales que existen por norma, apela a determinados significados.
 - Escenarios de identidad: son los espacios físicos que constituyen escenarios de interacción entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa: sus empleados.

Villafañe establece una serie de “constantes universales de Identidad Visual” donde incluye algunos de los planteados por Costa (logotipo, símbolo y color) y agrega el logosímbolo que es la combinación normativa del logotipo y del símbolo y la tipografía corporativa que es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa. (Villafañe, 1999, p. 69)

Este programa mencionado anteriormente es el Manual de Identidad Visual, en el que se registra el diseño de estos vectores o signos, su combinación y respectivas aplicaciones. Al respecto Villafañe (citado en Montero y Oviedo, 2004, p.40) refiere “la mayor parte del tiempo los manuales de identidad se denominan «manuales de normas de identidad visual» y su primera función es, precisamente, la normativa, es decir, determinar y homogeneizar las aplicaciones corporativas en cualquier soporte empleado”.

Para evitar incoherencias y por consiguiente distorsionar la representación mental que tienen los públicos sobre la empresa, es necesario que las normas de aplicación en el Manual tengan una concepción abarcadora. Es necesario ceñirse estrictamente a su aplicación, y que en esta no haya lugar para la improvisación, pues esto atentaría contra la confianza que los públicos depositan en la organización.

1.2.4 Relación Identidad, Imagen y Comunicación

Ahora se analiza un elemento ya mencionado anteriormente, pero que no había sido tratado en profundidad, la comunicación y su relación indisoluble con la identidad y la imagen.

La comunicación corporativa es holista e integradora, es decir, en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo. (Costa, 1995)

Esta comunicación constituye la forma fundamental de relaciones y acercamiento a los diversos públicos como pieza obligatoria en la configuración de la imagen. Contribuye al logro de los objetivos empresariales y a mantener un equilibrio óptimo entre los diferentes subsistemas, de ahí su carácter transversal, además ayuda a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de acciones adaptativas.

Álvarez (2000) señala que la comunicación tiene un papel esencial como mediadora, ella será lo que determinará la forma en que los contenidos enviados por la organización hacia sus clientes se configuren en la subjetividad de éstos y propiciará la armonización de intereses. Esto es compartido por Costa (1992) cuando expresa: “no todo es comunicación en la interrelación, pero todo significa, y la imagen nace a partir del nacimiento de “significados” en la mente colectiva”.

Sanz de la Tajada (Citado en Santana, 2002) señala la existencia de tres dimensiones conceptuales y operativas de la identidad corporativa. Al respecto apunta que estas son: “la identidad propiamente dicha. Esta es el ser de la organización, lo que la organización es. Esta identidad, estos rasgos y atributos, son proyectados o transmitidos a través de la comunicación, que es la segunda dimensión, donde la empresa *dice lo que es*. Estos atributos y características transmitidos en forma de mensajes, ya sea de forma espontánea o controlada, son percibidos y elaborados por los públicos internos y externos. Ella es la dimensión imagen, que es donde los públicos *creen que es la organización*.”

Esta relación ha sido destacada por Joan Costa, quien afirma que “la imagen para el público (...) es realidad.” Es “resultante de la identidad organizacional, expresada en los hechos y los mensajes.” (Costa, 1995, p. 45) Es decir, una vez más se ve en esencia el vínculo entre identidad, imagen y comunicación, un tridente que va en conjunto aunque la empresa no se lo proponga, de aquí la importancia de su gestión.

Según Capriotti (1999) “comunicar a nivel de imagen corporativa, significa comunicar la identidad y la diferencia”.

Para que haya una concordancia entre Identidad, Comunicación e Imagen Corporativa la Organización debe definir cómo quiere presentarse a sus públicos, por lo tanto, necesita un perfil preciso, a través del cual pueda ser reconocida. Es a través de la comunicación y el comportamiento que la empresa se presenta, emitiendo mensajes, los cuales, a partir de una planificación coherente, expresan lo que la empresa es. De esto dependerán las reacciones externas y la imagen que se formen sus públicos.

La formación de una imagen favorable de la organización es el resultado de una buena planeación y una adecuada política de comunicación. Si tenemos en cuenta que toda organización posee un carácter específico, determinado por su origen y evolución, un concepto de calidad y servicio, un estilo de gestión, determinado comportamiento, un lenguaje, un modelo organizativo propio y su tecnología, y que todo ello proyecta la propia razón de ser de la organización, sus diferencias y posicionamiento. (Hernández, 2009)

Esto es posible porque la identidad es un concepto emisor (qué somos y qué manifestamos), mientras que la imagen es un concepto receptor (cómo nos ven, cómo se perciben aquellas manifestaciones y qué valoración de ellos se hace por parte de una serie de audiencia o público objetivo) y para crear imagen se necesita que previamente hayan existido mensajes, que revelan particularidades de la identidad de la organización. Por tanto, la imagen es el efecto de ese intercambio de la empresa con el entorno y se forma en función

de la identidad y de las técnicas de comunicación escogidas para transmitir esta última.

Por otra parte, la gestión estratégica de la identidad corporativa supone establecer parámetros y conductas a través de toda la estructura organizacional, donde la comunicación interna juega un rol fundamental. Este hecho contribuye a interiorizar la filosofía corporativa, a conocer la misión, la visión, los principios y los valores organizacionales, a definir un estilo comunicativo hacia adentro y fuera con el objetivo supremo de consolidar una imagen pública (...), y lograr de esta manera una comunicación efectiva con cada público. (Álvarez, 2007, p.41)

Según Muriel y Rota (1980), esta relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación organizacional, por lo que puede decirse que ésta influye en la calidad de la relación y, por ende, en la imagen que de la institución se formen estos públicos, la cual crea expectativas al respecto de las relaciones o contactos posteriores entre ambos.

Todos estos elementos deben analizarse para el buen desarrollo de la organización, por ello la realización de investigaciones acerca de estos fenómenos es más frecuente.

1.3 Diagnóstico de imagen corporativa

La investigación de la Imagen Corporativa de las organizaciones es uno de los aspectos que más se analizan en la actualidad en materia de comunicación. Aun así, los estudios realizados no siempre tienen la profundidad o el rigor necesarios para llegar a conclusiones claras, sino que más bien se quedan en el análisis de aspectos generales de la imagen corporativa.

Los estudios de Imagen Corporativa están dirigidos a analizar lo que las personas *creen* sobre las diferentes organizaciones en un entorno general y competitivo, las opiniones que tienen sobre lo que ellos suponen que son y hacen las organizaciones, y no de las realidades particulares y concretas de tales entidades. (Capriotti, 2009, p.191)

La investigación de la imagen (...) requiere situarse en las necesidades de acción estratégica de comunicación (...) y, a partir de ahí, abordar un proceso metodológico de descubrimiento y análisis de los diferentes aspectos requeridos, al servicio de dicha comunicación estratégica de los atributos a asociar a la identidad de la empresa, institución u organismo de que se trate. (Sanz de La Tajada, 1994, p. 159)

En este tipo de investigaciones suele hablarse de auditoría o diagnóstico, en ocasiones se utilizan indistintamente los términos para designar el mismo tipo de investigación, aunque algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos pues "...la auditoría consiste esencialmente en confrontar una situación real a una situación de referencia mientras que el diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva" (Saló, 2000, p. 103).

Para Justo Villafañe (1993) la auditoría de imagen, "es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública."

En esta investigación en específico, se decide la realización de un diagnóstico de imagen, por ajustarse más a los objetivos que se persiguen y a las características del sistema empresarial cubano.

Basándose en lo anterior se define que el diagnóstico de imagen "es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad (...), es en primer lugar un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación. Permite ubicar los principales problemas, desentrañar sus causas de fondo y ofrecer vías de acción para irlos resolviendo" (Bruno, citado en Gómez, 2009).

Este diagnóstico aportará a la organización una visión más amplia de su realidad, de cómo es vista por sus públicos y cómo direccionar sus acciones para lograr una imagen positiva tanto en el ámbito interno como externo.

Capítulo II: Diseño metodológico

2.1 Problemática a investigar

La presente investigación se realizó bajo la petición de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) de Santa Clara, ante la necesidad de conocer cómo es percibida la institución por sus públicos.

Este capítulo tiene como objetivo explicar las diferentes etapas de la investigación y la metodología utilizada para la realización de la misma en función de determinar la imagen real que poseen el público interno y externo de la organización, es decir la imagen interna y la imagen pública. La principal ventaja de este estudio radica en que muestra cuánto se ha avanzado hasta el momento y a la vez ayuda a encausar nuevas acciones en dependencia de los resultados obtenidos.

Este diagnóstico de imagen pública e imagen interna fue abordado desde la perspectiva cuantitativa de acuerdo a las exigencias de la organización ya que se analizó la realidad tal y como se manifestaba sin mediación subjetiva del investigador. A partir de este paradigma se verificó, contrastó y midió la información recopilada a través de la investigación, aunque también se analizó desde un enfoque cualitativo por ser la imagen una variable intangible, de manera que brinda mayor profundidad y matices a dichos resultados.

Para ello nos planteamos el siguiente **problema de investigación**:

¿Qué elementos caracterizan la imagen pública de los clientes particulares y la imagen interna de ETECSA en Santa Clara?

Objetivo general

- Caracterizar la imagen pública de los clientes particulares y la imagen interna de ETECSA en Santa Clara.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la imagen pública de los clientes particulares de ETECSA en Santa Clara.
- Describir los elementos que componen la imagen interna de ETECSA en Santa Clara.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la imagen pública de los clientes particulares de ETECSA en Santa Clara?
- ¿Cómo está conformada la imagen interna de ETECSA en Santa Clara?

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un diseño no experimental transversal descriptivo, en el período de mayo del 2010 a junio del 2011, donde las variables que se plantean no son manipuladas y se observa el fenómeno tal y como está ocurriendo en la empresa. Se recolectaron los datos en un momento determinado a través de diferentes técnicas para describir la variable, analizar su incidencia y su comportamiento en la organización.

2.2 Selección de la muestra

Para describir los elementos que componen la Imagen interna se seleccionó una muestra formada por ejecutivas de venta (atienden al cliente en los puntos de contacto), directivos y personal técnico (reparadores, técnicos de asistencia al cliente, linieros, brigadas de mantenimiento), que trabajan directamente vinculados al cliente. Se realizó de esta manera porque muchos de los

indicadores escogidos para el análisis de la Imagen interna estaban en relación con el público externo y la muestra seleccionada era la única capaz de responder desde este punto de vista, por mantener un contacto directo con el mismo.

Esta se seleccionó de manera probabilística, estratificada y se dividió el público interno en subgrupos de acuerdo a su ocupación:

Categoría	Total	Muestra (estrato)
Directivos.	11	6
Ejecutivas.	36	17
Personal técnico	195	92

La fórmula utilizada para determinar la muestra, tanto de la imagen interna, como pública fue:

$$n = n' / 1 + (n' / N)$$

Donde:

N = Población

n'= Tamaño provisional de la muestra (211) constante

n= tamaño de muestra.

Para estratificar la fórmula utilizada fue:

$$n_h = N_h * f_h$$

donde:

n_h = muestra de estratificación

Nh= población de estratificación

fh= constante de estratificación

En el caso de la imagen pública se escogen a los clientes y/o usuarios como unidad muestral, teniendo en cuenta la estrecha relación que mantienen con la empresa. Estos se asumen en la investigación como cualquier persona que haga uso de los servicios telefónicos de ETECSA.

Una de las características de los servicios que se brinda a los clientes de ETECSA es la multiplicidad (el cliente de un servicio puede serlo a su vez de otros servicios), por lo que se han determinado diferentes segmentos dentro de la empresa que responden a las relaciones contractuales y legales de estos grupos y que difieren unas de otras. De esta manera un cliente de telefonía básica residencial tiene determinado en su contrato prerrogativas diferentes a aquellos clientes de otros sectores como el estatal y comercial, el cliente de la móvil, de transmisión de datos, etc.

Esto determina los diferentes tratamientos de la entidad con relación a cada porción diferenciada de sus públicos externos. Por otra parte lo más frecuente es que un cliente del servicio móvil o público no sea un cliente de la telefonía básica residencial. Esto ocurre porque la densidad telefónica (cantidad de servicios residenciales por habitantes) no satisface la demanda y es el teléfono público la vía de comunicación más usado o generalizada en la población.

La muestra de clientes particulares se divide en clientes de telefonía básica residencial, móvil y pública. Se escogieron a los clientes residenciales porque realizan un mayor uso de los diferentes servicios de la cartera de negocios de ETECSA y por el nivel de accesibilidad, pues todos están registrados y tienen una relación contractual con la empresa.

Se abordó a los clientes de telefonía móvil y pública que visitan el Telepunto por ser parte de un sector masivo que además sostiene un estrecho vínculo con la empresa a la hora de solicitar los servicios y productos.

Se decidió excluir de la muestra a los clientes estatales, porque este segmento posee características muy diferentes: quien contrata los servicios de telefonía en este caso no necesariamente es quien lo usa y por un servicio activo muchas personas tienen acceso al mismo sin establecer un vínculo estrecho con la empresa.

La selección de la muestra en el caso de la telefonía básica se realizó de manera probabilística, a través del procedimiento de selección de intervalos K, donde (K) equivale a (66). De una población de 13694 clientes residenciales la muestra quedó constituida por 208 sujetos.

Como unidad de análisis para el estudio de los clientes de telefonía móvil y pública se realizó un monitoreo durante el período de investigación de la cantidad de personas que visitan el Telepunto en un día. Se determinó que la población era de un total de 700 personas aproximadamente, tomando una muestra de 162 clientes a través de la misma fórmula estadística.

La muestra se seleccionó de manera no probabilística incidental casual y se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de selección:

- Que no fueran clientes de telefonía básica residencial.
- Que visitaran el Telepunto en el período de una semana (24 al 30 de enero)
- Que visitaran el Telepunto en el horario de 9:00 am a 12:00 pm.

2.3 Definición y Operacionalización de las variables

2.3.1 Imagen interna

Definición conceptual: *“la percepción que tiene el público interno de su organización, a partir de la experiencia personal e interacción directa con la misma.”(Muriel y Rota, 1980)*

Definición real: es la imagen que de ETECSA tienen sus directivos, ejecutivos, y personal técnico.

Indicadores

1. Análisis de la situación de la empresa
 - Evolución de la institución
 - Aplicación de atributos visuales
 - Fortalezas y debilidades
2. Percepción sobre la calidad del servicio brindado.
 - Actitud.
 - Nivel de información
 - Atención a quejas y sugerencias
 - Nivel de competencia profesional
3. Cultural
 - Atributos
 - Valores

2.3.2 Imagen pública

Definición conceptual: “la percepción que el entorno tiene de dicha empresa”
(Villafañe, 1993, p.70)

Definición real: es la imagen que de ETECSA tienen sus clientes particulares.

Indicadores

1. Cognitivo
 - Percepción de la institución
 - Reconocimiento de los atributos visuales

2. Servicio al cliente

- Actitud del personal de contacto
- Calidad de la información obtenida
- Gestión de quejas y sugerencias
- Competencia profesional

3. Calidad de productos y servicios

- Percepción de la calidad de los productos
- Calidad del servicio telefónico
- Funcionalidad de los servicios
- Variedad de la oferta

4. Cultural

- Atributos

2.4 Técnicas utilizadas para la recopilación de información

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de información a fin de lograr mayor profundidad en los resultados fueron:

Análisis de documentos: Posibilita el análisis de documentos internos que circulan y regulan las políticas dentro de la organización. Estos documentos informan acerca de diversas cuestiones: aplicación de la autoridad y el poder en las instituciones, roles internos, normas, compromisos, valores, etc. Esta técnica se utilizó con el objetivo de conocer a fondo las particularidades de ETECSA en Villa Clara y las normas que regulan la identidad visual y el comportamiento de sus trabajadores. Entre los documentos analizados estuvieron:

- Manual de Identidad Visual Corporativa
- Caracterización empresarial y objetivos anuales 2010

-
- Manual de código de comportamiento y vestuario
 - Cartera de Negocios de ETECSA
 - Normas generales de atención al cliente
 - Documentos oficiales del Ministerio de Informática y Comunicaciones (MIC)

Observación no participante: Según Alonso y Saladrigas (2008) esta es el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifestadas por la muestra escogida por el investigador.

Es un acercamiento indirecto entre el investigador y su muestra, pues no existe intercambio de subjetividad entre ambos, se trata de observar lo que sucede en la realidad sin intervenir en la dinámica de los sujetos investigados. Se llevará a cabo con el objetivo de observar la aplicación coherente de los elementos visuales (Anexo 1) y la atención al cliente en las oficinas comerciales (Anexo 2), esto permite al investigador tener su propio criterio en cuanto a la dinámica y el acontecer diario de la institución y una mayor panorámica de la relación que se establece entre el personal de servicio y los usuarios.

Encuesta: Es el planteamiento de preguntas orales o escritas al conjunto de personas investigado. Por el carácter de la interacción pueden distinguirse dos tipos fundamentales de encuesta: encuesta por cuestionarios y encuestas por entrevistas. (Alonso y Saladrigas, 2008, p.43)

Mediante la encuesta se indaga acerca del mundo interior del hombre o de la percepción por este de fenómenos pasados, de ahí que se oriente a buscar una información que no se puede obtener a través de la observación.

La tipología de **encuesta en forma de Cuestionarios** consiste en un formulario de preguntas que el encuestado debe responder. Cuenta con preguntas cerradas y abiertas para recoger la mayor cantidad de información

posible, aunque tienen un carácter más exploratorio y no permite un análisis en profundidad, por lo que se utiliza para sondear opiniones y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los entrevistados.

En esta investigación ha sido aplicada esta tipología tanto para conocer la imagen interna como la imagen pública, ajustando el lenguaje en dependencia del público al que estaba dirigido en cada caso. Se realizaron tres protocolos de encuesta: a las ejecutivas de venta (Anexo 5), a clientes de telefonía móvil y pública (Anexo 6) y a clientes residenciales (Anexo 7).

En el caso de los clientes residenciales se utilizó la modalidad de encuesta telefónica que proporciona de manera rápida y barata la obtención de información, de manera que el investigador no tiene que desplazarse de un lugar a otro para entrevistar a los sujetos de su muestra.

Entrevista: Es una técnica para la recopilación de información cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de preguntas concretas o estímulos indirectos, con el objetivo o finalidad de obtener de los individuos entrevistados información sobre sí mismos, sobre otros individuos o sobre hechos que le conciernen. (Alonso y Saladrigas, 2008, p.44)

De acuerdo al número de entrevistados en cada sesión, la entrevista puede ser individual o grupal y de acuerdo a la forma puede ser estructurada, semi-estructurada y no estructurada. En esta investigación se aplicó la modalidad de entrevista grupal estructurada y entrevista individual semi-estructurada.

Entrevista grupal estructurada: Permite agrupar a varios sujetos de la muestra con el fin de obtener diversas opiniones de manera simultánea y apreciar cómo es su comportamiento del discurso individual en un espacio grupal. Se pretende conocer la percepción que de la empresa -y los servicios que brinda- tiene el personal técnico, además de los principales atributos percibidos y los valores compartidos en la Sucursal de ETECSA en Santa

Clara. Se aplicó a varios grupos de 15 trabajadores a través de seis entrevistas. (Anexo 4)

Entrevista semi-estructurada: Requiere una preparación previa del entrevistador, asumiendo el papel de conductor de la actividad. La entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador-entrevistado. La entrevista semi-estructurada parte de una guía, el entrevistador no se regirá por un protocolo establecido, sino que será un proceso flexible en el cual se particularizará en los aspectos más relevantes para el desarrollo de la investigación.

La entrevista semi-estructurada fue aplicada a los directivos con el objetivo de identificar la proyección estratégica de la imagen y elementos puntuales de la imagen interna. (Anexo 3)

El procesamiento de los datos de los cuestionarios se realizó a través del paquete de análisis estadístico SPSS, versión 15 para Windows, utilizando estadígrafos descriptivos de frecuencia ya que la primera tarea de los mismos es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable (Hernández Sampieri, 2004).

Los resultados fueron analizados desde el paradigma cuantitativo con un enfoque cualitativo teniendo en consideración el carácter intangible de las variables de la investigación, esto permitió un análisis con mayor precisión de los resultados obtenidos.

2.5 Principios éticos de la investigación

En la investigación se siguieron los principios éticos de las Ciencias Sociales, respetando a cada uno de los sujetos participantes en la investigación, manteniendo la confidencialidad de las respuestas y criterios obtenidos. Además todos los pasos seguidos en la investigación fueron consultados con la dirección de la organización, contando con su consentimiento para el desarrollo de la misma, reconociendo su importancia. La honestidad, la responsabilidad y la privacidad son valores que guiaron esta investigación.

Capítulo III. Análisis de resultados

3.1 Análisis de resultados por técnicas

3.1.1 Imagen Interna

- Análisis de documentos

El estudio de los documentos normativos de la organización posibilitó que se pudieran conocer a fondo las particularidades de ETECSA, como por ejemplo los planes, objetivos estratégicos y valores organizacionales, así como las normas que regulan la identidad visual, la atención al cliente, el comportamiento y el vestuario de sus trabajadores.

Después de revisar la caracterización empresarial se obtuvo que:

La **misión** de ETECSA es “Lograr en el periodo 2010-2015 una gestión efectiva que permita brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los usuarios y la población, así como respaldar los requerimientos de la defensa y del desarrollo socio-económico del país con resultados económicos que de la empresa demanda y espera el país.”

Con la experiencia y la solidez que hoy alcanza, se traza la siguiente **visión**: “Somos una empresa en constante transformación, comprometida con la Revolución y la defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones de nuestro pueblo y nuestros usuarios. Con una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño de sus trabajadores y descansa en los valores empresariales: profesionalidad,

integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo”. (Ver Anexo 9)

Entre los principales atributos que le interesa suscitar entre sus públicos se encuentran el servicio de excelencia y ser competente en el sector de las comunicaciones.

El análisis de Manual de Identidad Visual Corporativa permitió un acercamiento a los rasgos visuales que identifican a la organización ante sus públicos tanto internos como externos: el logotipo, el slogan, colores corporativos, señalética establecida, etc.

Acompañado de este manual está la Instrucción No. 38/2008 dictada por la Vicepresidencia Comercial y de Mercadotecnia que pauta la imagen de las edificaciones en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., ETECSA, mostrando interés en los elementos visuales que identifican a la empresa y reglamentando su aplicación en cada caso.

Se consideró oportuna la revisión del Manual de código de comportamiento y vestuario pues expresa y regula paso a paso la actitud que deben asumir sus trabajadores en su accionar diario. En este manual se resalta que “un excelente servicio es el valor agregado que ETECSA ofrece a sus usuarios y para prestarlo requiere que sus trabajadores tengan una actitud amable, cimentado en un trato respetuoso y cortés, donde se evidencie en todo momento la ética profesional y empresarial”.

Este manual establece de manera general pautas de atención al cliente, normas de conducta en eventos o cuestiones de trabajo fuera de la empresa, normas para la comunicación telefónica e interpersonal y se enfatiza en el respeto por el usuario y entre colegas.

La Cartera de Negocios de ETECSA aportó información sobre los servicios de telefonía móvil, pública y residencial, los productos que se comercializan en estos momentos y las tarifas de precio establecidas.

El estudio de las Resoluciones No. 1/2006 y No. 8/2007 dictada por la Dirección Comercial y de Mercadotecnia permitió conocer las pautas establecidas para la Atención al Cliente y la Protección al consumidor sucesivamente.

Después del análisis de todos estos documentos se denota un especial interés de la empresa en crear una imagen positiva en sus públicos, siendo estos documentos una guía para el estudio de la imagen pública y la imagen interna de la organización.

- Entrevista semi-estructurada a directivos

Esta entrevista se realizó a una muestra de directivos de la organización con el objetivo de identificar la proyección estratégica de la imagen y elementos puntuales de la imagen interna. (Ver Anexo 10)

En relación a la definición que poseían de imagen corporativa las respuestas están divididas en dos vertientes: un 80% la ve asociada a la imagen que se forma en la mente de los públicos, en este sentido apuntan que “es la percepción que el usuario tiene de la empresa, cómo es vista la empresa por los clientes a partir de sus servicios y su comportamiento” y otros, en menor medida (20%) asocian la imagen corporativa a los elementos visuales que conforman la identidad corporativa, entendiéndola como “lo que permite que cualquier tipo de público identifique a la empresa donde quiera que esté. Por los colores, el vestuario, la normalización del vocabulario y el trato a los clientes”. Todos coincidieron en que era muy importante “lo que proyecta una empresa para dar una buena impresión”.

En este sentido los seis entrevistados (100%) apuntan que una buena imagen revierte en ganancias para la empresa y la consideran un factor importante en la dinámica empresarial, aunque siempre enfocada en los públicos externos.

“Lograr una imagen positiva en ETECSA es necesaria porque se obtienen buenos resultados en el mercado, para nosotros sería muy ventajoso que nos vieran como una empresa que trabaja con calidad y profesionalidad.”

También ven la imagen como un factor de éxito o fracaso en caso de que no se le brinde la atención necesaria cuando apuntan que “una empresa sin una buena imagen es una empresa que tiende al fracaso. Si el cliente no cree en lo que se le explique, si no somos capaces de cubrir sus expectativas, si no se siente bien atendido, la empresa no puede sobrevivir. En el caso de los servicios la imagen positiva aporta credibilidad y confianza.”

En cuanto a la imagen que creen que poseen sus clientes el 90% afirmó que es favorable, “todavía los clientes nos ven como una empresa superior”, afirman que estos se sienten complacidos por la atención que se les brinda por parte de los trabajadores, “tienen una buena imagen y están complacidos, no hay quejas por maltrato, mal servicio o peloteo”, pero también existen problemas de índole económica que no permiten un servicio de excelencia.

“La falta de productos, la poca actualización de los servicios, como el de decodificación de los móviles, el poco crecimiento, la lentitud para dar respuesta las demandas por falta de recursos, ha deteriorado mucho su imagen.”

El 100% de los entrevistados considera que la imagen que sus trabajadores se forman hoy de la empresa no es favorable, por cuestiones de burocratismo, de presupuesto y de un estancamiento en su desarrollo, en este sentido apuntan “el público interno se siente bien en sus pequeños grupos de trabajo, pero con respecto a la empresa no hay una imagen favorable”. Por otra parte, realizan una comparación en relación con años anteriores y afirman: “en algunas cuestiones hemos retrocedido”.

“Para el público interno indiscutiblemente esta es una empresa de punta en el país, pero aun nos falta ganar en agilidad en una serie de procesos, como por ejemplo dar solución a los traslados. El clima de hoy y la manera de ver a la

empresa no es como hace dos años, debido al reordenamiento de plazas, hay desmotivación e incertidumbre”.

Esto representa un problema latente para la empresa que implica que el trabajador no se sienta satisfecho con la labor que realiza, aunque sepa que lo que hace es de vital importancia para la sociedad.

En relación a los valores organizacionales, la totalidad de los entrevistados los conocen, pero consideran que en la empresa existe hoy una gran pérdida de valores y que se comparten en pequeños grupos de trabajo y no a nivel empresarial, esto se manifiesta cuando agregan “en el caso de mi unidad organizativa todavía en el colectivo hay valores compartidos como son el de sentido de pertenencia y la solidaridad pero se están resquebrajando en otras áreas de la empresa, entre ellos el compañerismo”.

Reconocen entre los valores que se comparten la solidaridad (60%), el sentido de pertenencia (90%), la unidad (80%), la responsabilidad (60%) y la honestidad (50%) en este sentido afirman “existe una pérdida de valores inminente, el compañerismo se ve en las esferas más sacrificadas, para trabajar es necesaria la unidad, responsabilidad, honestidad y sentido de pertenencia, esto es diferente con respecto a las altas jerarquías”.

Cada directivo ve estos valores en el interior de su grupo de trabajo, pero no logran generalizarlo y ver a la empresa como un todo en este sentido.

Entre los atributos que reconocen los entrevistados que posee la empresa están la información de sus trabajadores, “siempre tratamos de que cuando hay cambios en la telefonía al abrir la Oficina Comercial las ejecutivas tengan un dominio absoluto del tema. Que estén preparadas de acuerdo a las funciones que se realizan”.

También mencionaron la amabilidad (70%), el buen trato (90%), la agilidad (50%) y la utilidad de sus servicios (80%), en esta línea respondieron “en cuanto al servicio, es una de las pocas empresas del país que se distingue en

el trato al cliente, también en las diferentes prestaciones que ofrece y que constituyen ventajas para sus clientes como el servicio de Gestión Comercial que facilita evitar la presencia de estos en las oficinas para pequeños trámites”.

Por otra parte el 100% los entrevistados tenía conocimiento de los documentos que norman la identidad visual y el comportamiento de los trabajadores, y le confiere gran importancia cuando expresa que “te ayudan a normar y transmitir una única identidad en todo el país”. También agregan que “estos documentos tienen gran importancia, porque permite uniformar el trabajo en la empresa. Un trabajador de ETECSA no tiene que hablar para que sepan que trabaja en esa empresa porque su uniforme lo dice todo y son fácilmente reconocibles en la calle. Aquí están normalizadas hasta las frases para atender al cliente, tanto por teléfono como cara a cara y esto es muy importante”.

Destacan además que estas regulaciones se convierten en una fortaleza y evita que las cosas sucedan al libre arbitrio de los trabajadores.

Cuando se les pidió que caracterizaran cómo era el trato con el cliente, el 100% lo describió con adjetivos positivos, como por ejemplo: “es un trato amable, profesional, con empatía y eficiencia, siempre tratamos de que el cliente se vaya con la respuesta que necesita”. Destacan que no se reciben quejas por parte de los usuarios por maltrato y que en relación con otras empresas el trato es exquisito, pero saben que aún podría mejorar.

Por último, todos los encuestados (100%) creen que es necesaria una buena comunicación con el cliente y que esto incide directamente en la imagen que los mismos se forman de la institución, además consideran que evita que se produzcan quejas y que el cliente se vaya insatisfecho, al respecto afirman “si existe una correcta comunicación desde que el cliente tiene su primer contacto con las ejecutivas comerciales, esto favorecerá el trámite y evitará insatisfacciones”.

Además reconocen que la buena comunicación favorece la retroalimentación, ayuda a conocer al cliente y a solucionar las demandas más frecuentes de la

población, aunque se dan a menudo casos en los que no se le da al cliente la respuesta que esperaba:

“Hemos tenido millones de casos en los que aunque no hayamos podido resolver la demanda del cliente, este se ha sentido satisfecho con el buen trato y se ha llegado a un entendimiento a pesar de que el usuario no esté totalmente de acuerdo con la solución ofrecida a su problema”.

De aquí que se tenga en cuenta comunicarse adecuadamente a cada nivel con el cliente, explicarles y escucharles, para que se vayan satisfechos.

- Entrevista grupal y encuesta a ejecutivas comerciales

Estas dos técnicas se realizaron con el fin de describir los elementos que componen la imagen interna de la empresa. Para esto se utilizaron indicadores similares con enfoques diferentes, adecuándose a su categoría ocupacional y su contenido de trabajo.

Encuestas a ejecutivas comerciales

Este cuestionario se realizó al público interno, específicamente a un total de 17 ejecutivas comerciales, que trabajan directamente con el cliente.

En cuanto al primer indicador, ***análisis de la situación de la empresa***, el 100% de los encuestados coincidió en que los trabajadores de ETECSA, su transporte y sus oficinas son fácilmente identificables por los usuarios debido a la coherencia en sus *atributos visuales*.

El análisis de la *evolución de la institución* estuvo centrado en cuánto se había avanzado en comparación con años anteriores. Para esto se tuvieron en cuenta cinco aspectos. En relación a la atención al cliente un 94,1% reconoce que ha mejorado, solo 1 persona de un total de 17 expresó que sigue igual (5,9%).

En cambio, cuando se encuesta sobre la atención al hombre, el 71,4% de los encuestados respondió que ha empeorado lo que equivale a 10 sujetos, el 7,1% (1 sujeto) considera que existe una mejoría y el 21,4% que sigue igual (3). Otro aspecto analizado fue la diversidad de servicios, en el que 12 sujetos expresaron que ha mejorado lo que representa un 70,6% del total, un 23,5 % que ha empeorado y un 5,9% que sigue igual.

En cuanto a la venta de productos, 9 respondieron que ha empeorado (52,9%), 5 que ha mejorado (29,4%) y 3 que sigue igual (17,6%). Por último, en referencia al talento de los trabajadores, 12 de los encuestados creen que ha mejorado, lo que representa el 70,6% del total, 4 de ellos sostuvieron que sigue igual (23,5%) y solo 1 que ha empeorado (5,9%). Teniendo en cuenta lo anterior se puede concluir que la empresa ha tenido mayor evolución en unos aspectos que en otros, siendo alarmante el porcentaje de satisfacción en cuanto a la atención al hombre, que influye directamente en la imagen interna, la satisfacción y la motivación de sus trabajadores. (Ver Anexo 11)

Entre los elementos que consideran que distinguen a la empresa y sus *fortalezas* se reconocieron, en mayor medida, el buen servicio, la calidad de los trabajadores, el hecho de ser únicos en el mercado cubano y el esfuerzo de sus trabajadores ante las tareas a cumplir.

Cuando se les encuestó sobre los principales problemas y *debilidades* de ETECSA, 7 sujetos expresaron que el principal problema era la gran cantidad de directivos que no estaban vinculados a la producción, este se considera un dato importante para la investigación por el alto porcentaje de respuestas similares a una pregunta de tipo abierta. En menor grado se expresó que no se contaba con todos los recursos materiales para satisfacer al cliente y que la estimulación no estaba en relación con el esfuerzo que realizaban.

Como parte de este indicador se introdujo una pregunta que daba paso a una propuesta de lo que le gustaría cambiar, solo 9 de los encuestados respondieron a la pregunta y 6 de ellos hablaron del burocratismo a la hora de realizar trámites internos, lo que representa el 66,6% del total de respuestas.

Por tanto, los trabajadores están conscientes de que su esfuerzo por lograr un servicio de primera es una de las principales fortalezas de la institución, pero existen conflictos con los directivos y el burocratismo, lo que se detecta como la principal debilidad en el ámbito interno.

En cuanto a la **percepción de los servicios que se brindan** en el Telepunto se tuvieron en cuenta los aspectos cortesía, información brindada, rapidez, amabilidad y respuesta a quejas y sugerencias, obteniéndose en todos criterios satisfactorios. Con este indicador se pretendía obtener una evaluación crítica de cómo se ve desde dentro la calidad de los servicios que se brinda a los usuarios. Entre los resultados obtenidos el 52,9% refirió que la *cortesía* para con los clientes era muy buena, lo que equivale a 9 sujetos de la muestra, el 41,2% que era buena (7) y el resto regular.

Además en este indicador el 64,7% considera que la *información brindada* es buena (11 sujetos), 29,4% muy buena (5) y un 5,9% que es regular (1). En cuanto a la *rapidez* el 35,3% expresó que era muy buena (6 sujetos), el 47,1% que era buena, el 11,8% regular (2) y un 5,9% que era mala (1).

Por otra parte consideran que brindan un *trato amable*, alcanzando los parámetros de muy buena y buena un porcentaje de 94,1 en conjunto y solo 1 encuestado respondió que era regular, lo que representa un 5,9% del total. Por último en la atención a quejas y sugerencias se obtuvieron valores por encima del 50% que expresaban criterios satisfactorios, solo 4 encuestados expresaron que era regular, lo que equivale a un 23,5%.

En el indicador **Cultural** y el análisis de los *atributos de la empresa*, se colocaron a criterio de los sujetos encuestados atributos que le interesa a la empresa tener ante sus públicos, y el mayor porcentaje se concentra en características satisfactorias. En los resultados obtenidos un 82,4 % de los encuestados la ve como una empresa organizada y actualizada en cada caso, el 70,6% cree que está informada, el 64,7% la ve como una empresa operativa. Es válido puntualizar que un 35,3% considera que es burocrática y un 64,7% no competente. (Ver Anexo 17)

En otro momento se les pidió que escribieran las primeras palabras que les vinieran a la mente cuando pensaban en ETECSA con el objetivo de diagnosticar nuevos atributos en la mente de sus trabajadores. Entre estas encontramos palabras como servicios, teléfonos y comunicaciones, pero también buen trato, eficiencia, amabilidad, franqueza y profesionalidad, atributos que tienen que ver directamente con la atención al cliente y que son reconocidos por las ejecutivas en línea directa con la empresa.

En cuanto a los *valores compartidos* se sustituyeron los valores empresariales por palabras o frases que significaran lo mismo, con el objetivo de evitar la reproducción mecánica de los encuestados al responder el cuestionario. En este caso se les pidió señalar los valores que poseían realmente los trabajadores de ETECSA, obteniéndose que el buen servicio (cultura de servicio) fue el valor más seleccionado con un 94,1 %, le sigue el amor por su trabajo (sentido de pertenencia) con un 88,2% (15 sujetos), la profesionalidad con un porcentaje de 76,5% (13) y por último el compañerismo (solidaridad) y la honestidad (integridad moral) con un 64,7% en cada caso.

Se obtuvieron bajos índices porcentuales en el valor unidad (cohesión), donde solo 6 trabajadores lo marcaron como compartido, lo que equivale a un 35,3%, así como el altruismo que fue seleccionado por 5 para un 29,4%. Es importante destacar que los valores que contribuyen a un trabajo eficiente en cuanto a la atención al usuario tienen gran importancia para las ejecutivas de la empresa. (Ver Anexo 12)

Entrevista grupal estructurada

En la entrevista a los operarios y técnicos de servicio se aprecian diferencias con respecto a lo expresado por las ejecutivas comerciales, por ejemplo al preguntársele sobre las palabras que les venían a la mente cuando pensaban en ETECSA las respuestas giraban alrededor de atributos negativos, en este caso se pueden citar “trabajo (72,3%), atraso (80,5%), deterioro (63,7%)” como las más mencionadas, lo que denota que los trabajadores perciben a ETECSA en estos momentos como una empresa débil.

Al preguntárseles si ellos consideraban que los usuarios identificaban fácilmente a los trabajadores y las oficinas de ETECSA al pasar junto a ellas, el 100% estuvo de acuerdo en que esto sucedía y al respecto agregaron “es muy fácil reconocer a los que trabajamos en ETECSA por el uniforme y nuestras oficinas todas son iguales, eso le ayuda mucho a la gente para identificarnos”.

En cuanto a los valores que se compartían hoy en ETECSA se mostraron escépticos, consideraban que se habían perdido muchos. Un 62,0% coincidió en que ya no existía unidad, asimismo apuntó un 72,8% en cuanto a la solidaridad y el altruismo, en este sentido agregaron que “la empresa está en una desintegración total. Cuando era la integral de comunicaciones era una familia. Ahora cada cual hala por su lado, ya todo se ha perdido. A cada cual le interesa su parte y cumplir con lo suyo por eso se ha perdido el compañerismo”.

Por otra parte existen valores que aún se comparten en el colectivo como la profesionalidad (60,9%), el sentido de pertenencia (60,5%) y la cultura de servicio (53,4%), aunque consideran que se han visto afectados por problemas económicos, que no les permiten realizar su trabajo con eficacia y esto crea desmotivación en el trabajador y a la vez insatisfacción en los clientes. (Ver Anexo 12)

“Los trabajadores se esfuerzan por trabajar en función de sus usuarios pero no todo es preocuparse. Hoy tenemos una gran dificultad con la falta de materiales o la llegada de materiales que no tienen calidad. Así es que aunque se quiere hacer un buen trabajo al final el cliente no puede estar satisfecho”.

Con respecto a los adjetivos que describían hoy el trabajo de ETECSA con sus clientes, las respuestas corroboraron lo que ya se había expresado hasta el momento, entre los mencionados estuvieron “esforzados” en un 78,5%, “preocupados” en un 53,0%, “profesionales” en un 43,3%.

Entre los atributos que caracterizan el trabajo de ETECSA el 95 % plantea que hay burocratismo y poca operatividad. Un 53,2% considera que la empresa

está informada, pero un 75,6% cree que está desactualizada, al respecto expresaron: "tenemos jóvenes que entran a la empresa todos los años y que están informados y muy bien preparados en nuevos programas o sistemas, pero desde el punto de vista de la actualización debemos mejorar pues nos estamos atrasando, hay gente de la calle que está más actualizado que nosotros sobre todo en decodificación de teléfonos móviles". (Ver Anexo 17)

Además un 67,8% considera que "existe desorganización en sentido general. Se han hecho muchos esfuerzos para complacer al cliente y en ese sentido se trata de avanzar, pero hay muchos obstáculos administrativos y falta de coordinación".

En cada sesión se encontraron trabajadores muy críticos que expresaron su deseo de ayudar a la empresa a mejorar. Planteaban que a pesar de sus esfuerzos existían aspectos que no se solucionaban porque la dirección de la empresa no los gestionaba, considerándola en un 89,1% como incompetente.

En relación a cuánto ha evolucionado la institución con respecto a años anteriores creen que ha ido deteriorándose paulatinamente. El 94,6% siente que la atención al trabajador ha disminuido cuando alega "la atención al hombre va de mal en peor, prácticamente todos los años nos quitan algo. No hay reconocimiento por el trabajo que realizamos". El 53,2% considera que el servicio al cliente ha mejorado, el 46,8% restante planteó que no pueden brindar un servicio completo para que el cliente se sienta totalmente satisfecho, por la falta de productos para la reparación. En este sentido el 73,9% considera que la venta de productos ha empeorado. (Ver Anexo 11)

Un 52,3% reconoce que no tienen tiempo en muchas ocasiones para superarse, a pesar de esto el 80,4% coincide en que la empresa cuenta con trabajadores preparados que crean nuevas soluciones ante las necesidades económicas del país. Un aspecto que el 73,9% cree que ha mejorado en comparación con años anteriores es la comercialización de servicios.

Entre las principales fortalezas mencionadas están el talento de sus trabajadores (93,5%) y el esfuerzo que realizan para que el cliente esté satisfecho (91,5%), en este sentido expresan “la fortaleza fundamental que tiene la empresa indiscutiblemente son los trabajadores. Muchas de las soluciones que se han dado ante las carencias económicas las damos nosotros”.

Las debilidades expresadas ya se han plasmado con anterioridad, pero es importante resaltar que se sienten desmotivados porque en el sistema de pago y de estimulación no se hacen diferencias entre el esfuerzo y el resultado.

A través de esta entrevista se ha constatado que este estrato de trabajadores percibe que la empresa se ha debilitado y por tanto posee una imagen desfavorable de la misma. Esto está en relación directa con que consideran como su función primera solucionar problemas técnicos y no se sienten respaldados por la empresa para hacerlo.

3.1.2 Imagen pública

- Observaciones

Observación no participante I

Objetivo: Analizar la difusión y aplicación de los elementos de Identidad Visual en los puntos de contacto.

Lugar: Establecimientos de ETECSA en Santa Clara. Fecha: 26 – 28 enero

Hora: 9:00am – 12:00m

Entre los establecimientos analizados están los Minipuntos; la Oficina de Cubacel de telefonía móvil, el Taller de Postventa y el Telepunto. Todos ubicados en Santa Clara.

Estas oficinas son fácilmente identificables por el color de la fachada (azul oscuro, azul claro y blanco), los interiores están correctamente pintados en tonalidades azul claro y beige. A la entrada se puede identificar el inmueble por

el logotipo y nombre o tipología del establecimiento, respetando los patrones establecidos en el Manual de Identidad Visual.

Las señalizaciones están distribuidas de manera eficiente, tanto al interior como al exterior de las oficinas, siempre con un rotulado en blanco y azul, solo se resalta en rojo alguna zona de prohibición, como la de *no fumar*.

Todo esto demuestra que existe una coherencia visual en cuanto a la gama cromática, siendo muy bien utilizada su aplicación en las oficinas y establecimientos comerciales de ETECSA.

Al interior de las instalaciones se encuentran informaciones que facilitan el funcionamiento organizacional y permiten al usuario realizar su trámite con éxito, como por ejemplo nuevos precios y tarifas, horarios de atención a quejas y sugerencias, servicios y productos que se comercializan en la empresa y normas de protección al consumidor. Existe limpieza y una disposición del espacio atractiva que invita al cliente a pasar y utilizar los servicios de la empresa.

El vestuario de las ejecutivas es correcto, haciendo combinaciones con los colores beige y azul oscuro, según está establecido, esto provee a la empresa de uniformidad ante los ojos del público externo, pero algunas ejecutivas no llevan su nombre prendido a la solapa de la chaqueta, lo que provoca que se pierda la personalización en el trato con el usuario.

El transporte, tanto carros en funciones de operación y servicio, en funciones directivas y administrativas o motos, está correctamente pintado de color blanco. Los carros llevan el logotipo de la empresa en las puertas laterales y la parte trasera y las motos a ambos lados del tanque de gasolina, según lo establecido en el Manual de Identidad Visual.

Al uso de todos estos elementos de la identidad visual se le brinda gran importancia dentro de la empresa, por lo que se da de manera coherente y correcta, cumpliendo con lo normado en los manuales.

Observación no participante II

Lugar: Telepunto de Santa Clara

Fecha: 29 enero

Hora: 9:00 am –

12:00pm

Objetivo de la observación: Determinar los rasgos que caracterizan el servicio al cliente y la relación que se establece entre las ejecutivas y los usuarios.

De acuerdo a lo observado se pudo constatar que las ejecutivas comerciales trabajan con agilidad, atendiendo en un corto periodo de tiempo a los clientes que se presentan en la oficina comercial. Trabajan con una buena presencia física, lo que se complementa con el uso de la fraseología establecida al atender a cada cliente, esto en buena medida refuerza la imagen que desea proyectar ETECSA.

Cuando algún usuario tiene dudas sobre los productos o servicios, teniendo en cuenta las características personales del mismo, se le atiende con amabilidad y paciencia, proporcionándole la información que necesita, esto da como resultado un estado de satisfacción que contribuye a crear una buena imagen en la mente de los públicos externos.

La forma de atender al cliente es correcta, no existe maltrato ni ofensas, pero en ocasiones las ejecutivas descuidan el establecer una conexión empática, se muestran frías y absortas en su trabajo lo que debilita la relación entre los clientes y la empresa porque, de manera general, las ejecutivas representan la cara de la empresa.

La gestión de quejas y sugerencias comienza con las ejecutivas comerciales, pero estas solo realizan el trámite y conducen al usuario hasta la directora del Telepunto que es la encargada de atender oficialmente la queja o sugerencia. En este caso no se produjo ninguna, pero en entrevistas posteriores se supo que las principales quejas eran por problemas de trámite o en el sistema informático, casi nunca por maltrato o problemas con el personal de servicio.

En general los clientes terminan su trámite con expresiones de satisfacción y con respuestas a sus dudas, lo que deviene en una imagen favorable de la empresa.

- Encuestas

Encuesta a clientes de telefonía móvil y pública

Con el objetivo de determinar la imagen pública de ETECSA se aplicó este cuestionario (ver Anexo 6) a un total de 162 usuarios que visitan el Telepunto, obteniéndose los siguientes resultados:

En cuanto al indicador Cognitivo el 94,9% de los usuarios reconoce fácilmente a los trabajadores y las oficinas de ETECSA a simple vista, solo 8 de los encuestados respondieron negativamente, para un 5,1%.

Con respecto a cómo perciben a la institución plantean que la empresa se distingue por su calidad humana, su buen servicio, por la atención y la presencia de sus trabajadores, la profesionalidad y la calidad en el trato con el cliente, siendo esto un ejemplo de que el público externo posee una imagen favorable del comportamiento y la atención que se les brinda por parte de los trabajadores.

Además destacan que sus principales problemas son la poca variedad en la oferta de productos, que no existe relación entre la calidad de los productos y su precio, que les falta por generalizar la telefonía básica y que internet solo es para turistas. También ven como una amenaza que hay pocos puntos de venta y que no tiene competencia en el campo de las comunicaciones en Cuba.

En general es importante destacar que existe una percepción favorable de la empresa en relación con el comportamiento de su colectivo de trabajo, los problemas planteadas por los usuarios están en relación con la comercialización de productos y servicios.

En relación al indicador ***servicio al cliente*** y la *actitud del personal de contacto*, el 74,4% cree que las ejecutivas son corteses y amables ante el pedido, lo que equivale a 121 sujetos de la muestra, el 56,8% cree que son rápidas (92 sujetos) y en conjunto solo 22 personas expresaron que eran antipáticas y no les miraban a la cara, lo que indica un 13,6% del total. (Ver Anexo 18)

Como parte de este indicador también se midió la satisfacción en cuanto a la limpieza del local y la presencia de los trabajadores, obteniéndose altos porcentajes en ambos, del total de encuestados 127 respondieron que la limpieza en la oficina estaba entre los parámetros de bien y muy bien, para un 96,2% y 160 de ellos que los trabajadores tenían buena presencia (98,7%).

Igualmente un 74,1% alegó que cuando visitan la oficina comercial realizan su trámite sin problemas, lo que influye positivamente en que el cliente se sienta satisfecho y regrese.

En cuanto a la calidad de la *información obtenida* y la *gestión de quejas y sugerencias* se obtuvieron resultados satisfactorios, el 97,5% y el 81% respectivamente se mostró satisfecho. A partir de los resultados en estos indicadores (actitud, información y atención al cliente) se concluye que la *competencia profesional* de las ejecutivas es alta lo que tiene una connotación favorable en los clientes de la empresa.

En este sentido las preguntas abiertas nos ofrecieron un mayor espectro para conocer cómo el público evaluaba el trato de las ejecutivas y se obtuvieron adjetivos que lo calificaban de muy bueno (52,3%), excelente (20%), correcto (15%), solo un 5% lo catalogó de regular.

Para el análisis de la ***calidad de productos y servicios*** se les pidió a los encuestados que evaluaran cuán satisfechos estaban en cuanto a la variedad de productos, la utilidad de los servicios, la calidad de los productos y su relación calidad-precio y se obtuvieron los resultados más altos en las categoría de satisfecho. Los encuestados expresaron en un 50,6% que la

oferta de productos era variada, el 61,5% que los servicios eran útiles, en un 61,3% que estaban satisfechos con la calidad del producto y por último un 40,9% que los productos tenían un precio en relación a su calidad. Se debe considerar que el precio de los productos es un tema sensible en el mercado cubano, en este sentido un 35,1% se mostró poco satisfecho en este aspecto. (Ver Anexo 13)

Por último en el indicador **Cultural** y el análisis de los *atributos de la empresa*, se colocaron a criterio de los sujetos encuestados atributos que le interesa a la empresa tener ante sus públicos, y el 71,0% la ve como una empresa informada, el 69,1% cree que sus procesos están organizados, el 64,2% que está actualizada y el 54,9% que es competente, lo que la hace una empresa con buena reputación ante sus clientes. A diferencia de todo esto aun perciben que la empresa no es operativa, un 82,7% expresó que es burocrática, por lo que es importante trabajar en este aspecto que afecta la imagen de la empresa ante sus clientes. (Ver anexo 19)

Encuesta a clientes residenciales

En la encuesta a clientes residenciales se midieron los indicadores a través criterios evaluativos que iban desde excelente o satisfecho (5) hasta muy mal o insatisfecho (1). Se realizó a un total de 208 clientes y de estos se obtuvieron los siguientes resultados:

En el indicador Cognitivo al preguntárseles sobre los *elementos visuales* el 100% de los encuestados reconocen fácilmente a los trabajadores y las oficinas de ETECSA.

En cuanto a la percepción de la institución, entre los principales problemas señalados están: la existencia de pocos puntos de contacto para pagar la factura telefónica, los productos que venden no tiene la calidad requerida y no existen en el taller las piezas para repararlos. Además plantean que los precios no están acorde con el salario medio de la población y la necesidad de que la empresa se actualice en materia de telefonía móvil para no tener que acudir a

otros servicios emergentes (cuentapropistas, mercado ilegal) a la hora de decodificar o cambiar la frecuencia de los teléfonos móviles.

En este caso se trata de un problema por baja gestión empresarial que reduce las posibilidades de comercialización de la empresa, pues se ha detectado que los clientes prefieren acudir a ella por tratarse de una estructura legal amparada por la Protección al Consumidor. En menor medida plantean que debe actualizarse la base de información del 113, pues en ocasiones se dan números erróneos.

En cuanto a la **calidad de los servicios**, de un total de 208 encuestados la mayoría contestó que estaba satisfecha; el 93,2% catalogó el trato recibido como excelente, lo que equivale a 194 personas, de igual manera evaluaron la información brindada y el interés mostrado por el personal en resolver su trámite el 95,6%, para un total de 199 sujetos de la muestra. En relación a la rapidez de las ejecutivas en atenderlos el 89,9% (187 sujetos) refiere que está satisfecho, el 8,6% (18 sujetos) medianamente satisfecho y el resto insatisfecho, esto está en concordancia con la demanda de habilitar mayor cantidad de puntos de contacto para pagar la cuenta telefónica a fin de mes.

Por último se analizó la gestión de quejas y sugerencias y la rapidez con que atendía la empresa las interrupciones telefónicas. En el primero se obtuvieron resultados de excelente por encima del 95% en todos los aspectos evaluados y en el segundo 184 sujetos de la muestra refirieron estar satisfechos (88,4%), 18 (8,6%) que estaban medianamente satisfechos y los 6 restantes que estaban insatisfechos. En este segundo aspecto es evidente que la mayoría cataloga de excelente el servicio, lo que indica que existe una imagen favorable del trabajo que realiza la empresa, pero no se pueden obviar las opiniones negativas que dañan su reputación.

En relación a la **percepción de los productos y servicios**, el 83,6% considera que la oferta de productos es variada, el 97,1% que se ofertan servicios útiles, el 92,7% que los productos tienen calidad y el 82,6% que los precios están en correspondencia con la calidad. Es necesario puntualizar que un 17,3%, que

equivale a 36 sujetos de la muestra, está insatisfecho con respecto a la relación calidad –precio de los productos que se ofertan. (Ver Anexo 14)

También se encuestó en cuanto a la calidad del servicio telefónico y el 93,7% está satisfecho con el tiempo que espera para alcanzar el tono de marcar. El 93,2% de los encuestados evaluó de excelente el tiempo en establecer la conexión, así como el nivel de interrupción de las llamadas. Por último 23 sujetos alegan que están insatisfechos con la calidad de la llamada, lo que representa un 11,0%, el resto está satisfecho.

En sentido general el 93,7% se siente satisfecho con el servicio de telefonía básica que brinda ETECSA, lo que equivale a 195 sujetos encuestados.

En el indicador **Cultural** los atributos más reconocidos por los clientes en orden de frecuencia son: organizada (96,6%), competente e informada (93,7%), actualizada (93,2%) y operativa (70,8%). (Ver Anexo 19)

Estos resultados indican que poseen una imagen favorable de la empresa.

3.2 Análisis Integral de los resultados

Para caracterizar la imagen que de ETECSA en Santa Clara tienen sus públicos se trazaron como objetivos específicos diagnosticar los elementos que componen la imagen interna y determinar la imagen pública de los clientes particulares.

Por tanto, la primera variable escogida para este diagnóstico es imagen interna, que se entiende como *la percepción que tiene el público interno de su organización, a partir de la experiencia personal e interacción directa con la misma*. Para su análisis se revisaron los documentos oficiales de la institución que aportaban información relevante para la investigación, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a directivos, entrevistas grupales al personal técnico (reparadores, técnicos de asistencia al cliente, linieros, brigadas de mantenimiento) y encuestas a ejecutivas de venta. Estas técnicas permitieron la obtención de resultados que dan respuesta al primer objetivo planteado.

La segunda variable de análisis fue la Imagen pública comprendida como la percepción que el entorno tiene de dicha empresa. En este caso la revisión de documentos fue determinante para comprender la proyección estratégica de la empresa en cuestiones que inciden directamente en la imagen que se forman sus públicos, además se realizaron dos observaciones en puntos de contacto y

dos protocolos de encuestas dirigidas a clientes de telefonía móvil y pública que visitan el Telepunto y a clientes residenciales. Todo lo anterior permitió el cumplimiento del segundo objetivo propuesto.

3.2.1 Imagen interna

1. Percepción de la institución

En este primer indicador, con respecto a la aplicación de los *atributos visuales* la totalidad de los trabajadores manifiesta que es muy fácil para los clientes identificar las oficinas y los trabajadores de ETECSA, lo que se pudo constatar con la observación realizada en todos los establecimientos de la empresa en Santa Clara, pues se cumple correctamente con lo establecido en el Manual de Identidad Visual. Además los directivos reconocen que es muy importante reglamentar el uso de colores, uniformes, tipografía, etc., con el fin de generar una identidad única en todo el país.

En cuanto a la *evolución de la institución*, los trabajadores refieren que la venta de productos y la atención al hombre han empeorado, el deterioro de este último aspecto ha provocado desmotivación y que sientan que su trabajo no es recompensado. En los aspectos de diversidad de servicios y talento de sus trabajadores se percibe una mejoría. La atención al cliente es considerada por las ejecutivas como un elemento que ha mejorado, en cambio el personal técnico cree que la atención al cliente ha empeorado porque no existen productos suficientes para solucionar sus demandas. En este sentido los directivos afirman que se ha retrocedido con respecto a algunas cuestiones, principalmente por burocratismo y problemas económicos que frenan el desarrollo de la empresa.

La principal *fortaleza* que se plantea es la calidad de sus trabajadores y el esfuerzo que realizan por satisfacer a sus clientes. Entre las *debilidades* reconocidas están que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para satisfacer a sus clientes, que existe un burocratismo excesivo y que la estimulación al trabajador no está en relación con el esfuerzo que realizan.

Además las ejecutivas alegan que existe gran cantidad de directivos que no están vinculados directamente a la producción.

2. Percepción de la calidad del servicio brindado

Para el análisis de este indicador se tuvieron en cuenta los siguientes subindicadores: actitud de los trabajadores al atender al cliente; el nivel de información que poseen; la atención a quejas y sugerencias; nivel de competencia profesional. Como resultado de los instrumentos aplicados se obtuvieron respuestas satisfactorias que indican el valor que otorgan a su trabajo y al esfuerzo que realizan en función de que el cliente termine su trámite satisfecho. Se describe el trabajo con el cliente en ETECSA como amable, preocupado, profesional y eficiente, además le otorgan una gran importancia al mantenimiento de una comunicación efectiva con los mismos.

3. Cultural

Los trabajadores consideran que la empresa está informada en materia de telecomunicaciones, pero que no es operativa ni competente, esto incide directamente en el deterioro de la imagen en el público interno. Por otra parte existen divergencias en la percepción de los diferentes estratos investigados. Las ejecutivas y los directivos la ven como una empresa organizada y actualizada, mientras que el personal técnico considera que debe actualizarse en materia de telefonía móvil y organizarse en pos de una mejor coordinación y operatividad.

Las ejecutivas y los directivos relacionan a ETECSA con atributos que tienen que ver con una buena atención al cliente, mientras que el personal técnico lo hace con adjetivos negativos que indican el deterioro en que conciben a la empresa en estos momentos, pues no se sienten respaldados por la misma para solucionar los problemas técnicos que conllevan a la insatisfacción del cliente.

Los valores declarados por la institución son la profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo, en este sentido los trabajadores consideran que existe una pérdida inminente de valores. Los directivos opinan que la profesionalidad, solidaridad, el sentido de pertenencia, la cohesión, y la honestidad son los valores que se comparten en su colectivo de trabajo, agregando a los establecidos la responsabilidad. En cambio las encuestas y entrevistas arrojaron que ya los trabajadores no se sienten unidos y que se ha perdido el espíritu de solidaridad con el prójimo. Se constata una fragmentación y desintegración que no les permite a los miembros de la empresa ver la misma como una sola, sino subdividida en pequeños grupos de trabajo.

De manera general, en el análisis de la imagen interna se detectan como elementos favorables el que sus trabajadores se consideren la principal fortaleza de la empresa, que reconozcan sus debilidades, se esfuercen por mejorar y que mantengan como valores la profesionalidad, el sentido de pertenencia y la cultura de servicio. A la vez se detectan elementos desfavorables, ya que creen que se ha experimentado un retroceso y una involución en el desarrollo de la empresa, se denota una fragmentación en la unidad de los trabajadores y no reconocen a ETECSA como una empresa competente.

De esta manera se cumple el primer objetivo planteado en esta investigación.

3.2.2 Imagen pública

1. Percepción de la institución

En relación a la percepción de la empresa, los atributos que se reconocen están en relación con la calidad humana de sus trabajadores y la buena atención que brindan al cliente, mientras que los principales problemas están en relación con la pobre comercialización de los productos y generalización de la telefonía básica, además de los precios establecidos. Como una amenaza fundamental se planteó la necesidad de que la empresa se actualice en materia de telefonía móvil para no tener que acudir a otros servicios emergentes

(cuentapropistas, mercado ilegal) a la hora de decodificar o cambiar la frecuencia de los teléfonos móviles.

Los clientes encuestados reconocen fácilmente las oficinas y los trabajadores de ETECSA gracias al fiel cumplimiento de la aplicación de los elementos visuales. Esto se convierte en una fortaleza para el posicionamiento de la imagen de empresa, asumiendo que estos atributos, por su carácter sensorial, son más fáciles de relacionar en línea directa con la empresa.

2. Servicio al cliente

En este indicador se tuvieron en cuenta los siguientes subindicadores: actitud del personal de contacto; nivel de información; atención a quejas y sugerencias y nivel de competencia profesional. En este sentido se obtuvieron resultados satisfactorios que indican una imagen favorable en cuanto a los servicios y los trabajadores de la empresa. Los clientes encuestados resaltan la calidad del servicio y el buen trato recibido en la institución lo que influye positivamente en sus decisiones de compra y contribuye a que deseen regresar. De esta manera la empresa contrarresta otras debilidades en el sector de la comercialización de productos.

Esta información se pudo corroborar a partir de la observación realizada en el Telepunto, donde se constató la agilidad de las ejecutivas, la calidad del servicio en sentido general y la buena relación que se establece entre las ejecutivas y los clientes, cumpliéndose así lo pautado en el Manual de Comportamiento de la empresa.

3. Calidad de productos y servicios

Los clientes se manifiestan satisfechos de manera general en cuanto a la utilidad de servicios y la variedad y la calidad de los productos, pero existe un número significativo dentro de la muestra que considera que se debería diversificar la oferta de productos, colocarlos a la venta en precios asequibles al salario medio de los trabajadores cubanos y mejorar su calidad. Además se detecta una ligera insatisfacción con la calidad de la llamada en el sector residencial por problemas de ruido en las líneas telefónicas.

4. Cultural

Los clientes encuestados reconocen como atributos más significativos el buen servicio, la organización y que la empresa es informada, actualizada y competente, lo que se encuentra en relación a lo planificado por la institución.

Después de este análisis se considera que la Imagen pública es favorable, obteniéndose resultados de satisfacción en cuanto a la percepción de la empresa y el servicio a clientes y de insatisfacción en cuanto a la comercialización de productos, cumpliéndose así el segundo objetivo específico de esta investigación.

Conclusiones

A través del análisis de la Imagen interna se pudo determinar que:

- La institución cumple con lo establecido en el Manual de Identidad Visual en todos sus puntos de contacto.
- Las principales fortalezas en el ámbito interno son sus trabajadores que se consideran el engranaje fundamental en la dinámica empresarial y el esfuerzo de los mismos por brindar un servicio de calidad.
- Entre las principales debilidades reconocen que se ha experimentado una involución en el desarrollo de la empresa, consideran que debe actualizarse en materia de telefonía móvil y organizarse en pos de una mejor coordinación y operatividad.
- Se experimenta un retraso en comparación con años anteriores en elementos como la atención al hombre, el suministro y la venta de productos.

-
- Los valores compartidos son la profesionalidad, el sentido de pertenencia, la cultura de servicio y en menor medida la integridad moral. No se reconocen como valores de la empresa la solidaridad, la cohesión y el altruismo.
 - Se denota una fragmentación en la unidad de los trabajadores y no reconocen a ETECSA como una empresa competente.
 - Prevalece una representación mental negativa de la institución, aunque aun la relacionan con atributos que tienen que ver con una buena atención al cliente.

Mediante la evaluación de la Imagen pública en los segmentos de clientes de telefonía básica residencial, móvil y pública, se determinó que:

- Los clientes perciben que la empresa cuenta con atributos como la calidad humana de sus trabajadores y la buena atención que brindan al cliente y reconocen fácilmente a ETECSA gracias a la correcta aplicación de sus atributos visuales.
- Los principales problemas e insatisfacciones se detectan en el ámbito de la comercialización de productos, con respecto a su variedad, calidad y precio. Específicamente en el sector residencial se detecta insatisfacción con la calidad de la llamada por problemas de ruido en las líneas telefónicas.
- Los clientes poseen una opinión favorable en cuanto a los servicios y la actitud de los trabajadores de la empresa y reconocen como atributos más significativos el buen servicio, la organización y que la misma es informada, actualizada y competente; por lo que se considera que la Imagen pública es favorable.

Recomendaciones

- Discutir los resultados de la investigación en el Consejo de Dirección de la empresa.
- Realizar una declaración explícita de Imagen Intencional para complementar el estudio realizado.
- Realizar la Estrategia de Imagen de la empresa.
- Reevaluar el estudio de imagen una vez implantada la estrategia.
- Analizar y considerar los resultados de investigaciones y estudios realizados por la empresa como resultado del ejercicio académico para la realización de una estrategia de comunicación empresarial.

-
- Realizar investigaciones similares a la presente, con un alcance nacional en aras de completar y contrastar los resultados obtenidos para una adecuada planificación de comunicación institucional en la empresa.

Referencias Bibliográficas

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2008). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. La Habana: Félix Varela.
2. Álvarez, A. (2007). *La Imagen Corporativa*. La Habana: Pablo de la Torriente.
3. Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
4. Álvarez, Y. (2000). *Imagen Corporativa: Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Ciencias Sociales.
5. Álvarez, Y. (2000b). Imagen Mental – Imagen Corporativa. *Espacio*, 2, 51-54.
6. Barquero, J. y Barquero, M. (2000). *El libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión.

-
7. Black, S. (1994). *El ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
 8. Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico*, , Barcelona: Hora
 9. Brull, M. (2006). *Modelo de auditoría de identidad e imagen para las universidades cubanas*. Tesis de Doctorado no publicada, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
 10. Bruno, D. (2007). *Diagnóstico de la comunicación. Comunitaria e Institucional*. Extraído el 18 de febrero de 2010 desde <http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com>.
 11. Castro, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla: Creative Commons.
 12. Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ariel.
 13. Capriotti, P (2009). Branding Corporativo. *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile. (On line)
 14. Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili S.A.
 15. Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: CEAC S.A.
 16. Costa, J. (1995). *Imagen Pública: una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.
 17. Costa, J. (2001). *La imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

-
18. Costa, J. (2003). *La Imagen Corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
 19. Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
 20. Gaviero, V., Iglesias, E. y Valdés, M. (2004). *Relación Imagen interna-Imagen externa: un instrumento para la transformación cultural*. Extraído el 18 de febrero del 2010 desde: <http://www.gestiopolis.com>
 21. Goldhaber, G. (2001). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
 22. Gómez, Y. (2009). *Diagnóstico de Imagen Intencional e Imagen Pública del Hospital "Dr. Gustavo Aldereguía Lima" de Cienfuegos*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
 23. González, E. (2010). *Diseño de la Estrategia de Relaciones Públicas para la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Villa Clara*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
 24. González, G. (1990). *Imagen, diseño y comunicación corporativa*. La Habana: Pablo de la Torriente,
 25. Gruning, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión.
 26. Ind, N. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
 27. Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto
 28. Gary, K. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
 29. Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. México: Logos

-
30. Miró, D. (2008). *Auditoría de Imagen en el Conjunto Folklórico Nacional*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.
31. Montalvo, G (2010). *Auditoría de Imagen interna en la Empresa Constructora de obras para el Turismo "Cayo Santa María"*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Central de las Villas, Santa Clara.
32. Montero, A. y Oviedo, A. (2004). *Auditoría de Imagen Transtur Rent a Car*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de la Habana, La Habana.
33. Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Humanas*. Quito: Andina.
34. Nieves, Y. (2007). Símbolos que conforman la imagen visual de La Habana como destino turístico. *Espacio*, 11, 58-61.
35. Ollins, W. (1991). *Identidad Corporativa*. Madrid: Celeste.
36. Peralta, C. (2004) Nociones de imagen pública. *Razón y palabra*, 39. on line
37. Pérez, D. y Vergel, M. (2007). *Imagen y Comunicación en la Unidad de Negocios Clientes de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.* Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.
38. Portal, R., Saladrigas, H., Gómez, N., González, J.C., Prieto, D., Calviño, M., Linares, C., Jara, O., García, N. y Tuñón, M.A. (2002). *Selección de lecturas de comunicación social II*. La Habana: Félix Varela.
39. Saladrigas, H. (2002). Técnicas de investigación y auditoría de imagen. En M. Piedra et al. (Ed.), *Manual de Relaciones Públicas* (pp. 89-123). La Habana: Logos.

-
40. Saladrigas, H. (2007). Nuevas perspectivas y prácticas en la investigación de la Comunicación Institucional. *Espacio*, 11, 25-29.
 41. Saló, N. (2000). La comunicación en las organizaciones. Barcelona: FUERP.
 42. Santana, J. (2002). ¿Identidad visual versus Identidad organizacional? *Espacio*, 8, 46-48.
 43. Sanz, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de una empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Barcelona: ESIC.
 44. Sanz, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
 45. Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
 46. Schein, E. H. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
 47. Ramos, Y. (2009) *Diagnóstico de Imagen Intencional e Imagen Pública de los establecimientos comerciales Bazar Artex y Mi ilusión, subordinadas a la sucursal ARTex S.A, de Villa Clara*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
 48. Rivero, M. (2009) Glosario de Relaciones Públicas. *Espacio*, 13, 61-64
 49. Trelles, I. (2001). *Imagen y gestión de comunicación en el CAI "Héctor Molina"*. Estudio de caso. Tesis de Maestría no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.

-
50. Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis de Doctorado no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.
 51. Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Félix Varela.
 52. Trelles, I.; Meriño, J. y Espinosa, A. (2005). *Comunicación, imagen e identidad corporativa. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
 53. Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
 54. Vázquez, Y. (2010). *Auditoría de imagen corporativa a Radiocuba División Villa Clara: la dimensión autoimagen*. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad Central de Las Villas. Santa Clara.
 55. Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
 56. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Anexo 1

Guía de Observación I (Puntos de contacto de ETECSA de Santa Clara)

Objetivo de la observación: Analizar la difusión y aplicación de los identificadores visuales.

Indicadores a observar:

- Colores de las instalaciones.
- Visibilidad del identificador visual.
- Existencia y eficiencia de las señalizaciones.
- Colores utilizados en las señalizaciones.
- Aplicación de los identificadores visuales en el transporte.
- Vestuario de los trabajadores.

Anexo 2

Guía de Observación II (Ejecutivas de venta, clientes y Telepunto)

Objetivo de la observación: Determinar los rasgos que caracterizan la atención al cliente y la relación que se establece entre las ejecutivas y los clientes que visitan el Telepunto.

Indicadores a observar:

- Cumplimiento de las normas de protocolo establecidas en el Manual de Comportamiento
- Rapidez de las ejecutivas
- Amabilidad al atender.
- Habilidades comunicativas de las ejecutivas.
- Expresión facial de las ejecutivas.
- Calidad de la información.
- Gestión de quejas y sugerencias que se puedan producir.
- Expresión facial del cliente al terminar el trámite.

Anexo 3

Entrevista semi-estructurada a directivos. Dimensión Imagen Interna

1. Definición de la imagen corporativa.
2. Apreciaciones sobre la importancia de desarrollar buena imagen para ETECSA?
3. Imagen que cree tiene el público externo de la empresa de acuerdo a los servicios brindados.
4. Imagen que cree tiene el público interno de la empresa.
5. Valores que se fomentan en la empresa y de ellos los que realmente se comparten.
6. Atributos que caracterizan los servicios de la empresa.
7. Conocimiento de documentos que norman la identidad visual y el comportamiento de los trabajadores. Importancia que le confiere.
8. Características del trato con el cliente en ETECSA.
9. Apreciaciones sobre la importancia de una buena comunicación con el cliente.

Anexo 4

Entrevista grupal estructurada a operarios y personal de servicio. Dimensión Imagen Interna

- 1) ¿Cuándo piensan en ETECSA qué palabras le vienen a la mente?
- 2) ¿Creen que las personas identifican fácilmente a los trabajadores y las oficinas de ETECSA al pasar junto a ellas?
- 3) ¿Cuáles de estos valores comparten los trabajadores de ETECSA?
Honestidad, Profesionalidad, Compañerismo, Altruismo, Amor por su trabajo,
Unidad, Buen Servicio
- 4) ¿Qué adjetivo describe hoy el trabajo que realiza ETECSA con sus clientes?
- 5) ¿Diga elementos que caractericen a ETECSA?
Competente ó Incompetente
Actualizada ó Desactualizada
Informada ó Desinformada
Organizada ó Desorganizada
Operativa ó Burocrática
6. ¿Cómo evaluaría la situación de la empresa en comparación con años anteriores? (facilitar algunos parámetros de comparación)
Atención al cliente
Atención al hombre
Diversidad de Servicios
Venta de productos
Talento de sus trabajadores
- 7.) ¿Cuáles cree que son las fortalezas de ETECSA?
- 8.) ¿Cuáles cree que son las debilidades de ETECSA?

Anexo 5

Cuestionario 1 dirigido a Ejecutivas de venta de los puntos de contacto. Dimensión Imagen Interna

Estimado trabajador en estos momentos la Empresa está enfrascada en un estudio de imagen corporativa por lo que solicitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. Muchas Gracias.

1. Escriba las tres primeras palabras que le vienen a la mente al pensar en ETECSA: _____

2. ¿Cree que las personas logran identificar con facilidad a los trabajadores, transporte y oficinas de ETECSA por su imagen? ____sí ____no

3. De la siguiente relación de valores marque con una (x) cuáles son las que Ud. cree que poseen los trabajadores de ETECSA realmente:

____Honestidad

____Sentido de pertenencia

____Unidad

____Cultura de Servicio

____Profesionalidad

____Compañerismo

____Altruismo

4. Evalúe la calidad de los servicios a los usuarios que visitan la oficina comercial de acuerdo a:

Rasgo	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Cortesía				
Información brindada				
Rapidez				
Amabilidad				
Respuestas a quejas y sugerencias				

5. Marque con una (x) según corresponda, los elementos que Ud. cree que caracterizan a nuestra empresa (ETECSA)

☐ Competente	☐ Incompetente
☐ Actualizada	☐ Desactualizada
☐ Informada	☐ Desinformada
☐ Organizada	☐ Desorganizada
☐ Operativa	☐ Burocrática

6. Evalúe como cree que se encuentra la empresa **en comparación a años anteriores** de acuerdo a:

Rasgo	Ha mejorado	Ha empeorado	Sigue igual	No conozco
Atención al cliente				
Atención al hombre				
Diversidad de Servicios				
Venta de productos				
Talento de sus trabajadores				

7. Complete las siguientes frases:

- El principal problema de ETECSA es _____
- Lo que distingue a ETECSA es _____
- Si pudiera cambiar algo en ETECSA sería _____

Anexo 6

Cuestionario 2 dirigido a clientes de telefonía móvil y pública. Dimensión Imagen Pública.

Estimado usuario: La siguiente encuesta es totalmente anónima y responde a un estudio de vital importancia para nuestra organización. Le agradecemos de antemano la información brindada en mejora de nuestro servicio. Gracias

1. ¿Identifica usted fácilmente a los trabajadores y las oficinas de ETECSA a simple vista? ____sí ____no

2. Escriba la primera palabra que le venga a la mente cuando piensa en ETECSA: _____

3. Cuando viene a nuestra oficina las ejecutivas son: **(PUEDE MARCAR MÁS DE UNA OPCIÓN)**

_____ Antipáticas, solo se dedican a su trabajo

_____ Corteses y amables ante su pedido

_____ No me miran a la cara

_____ Son rápidas.

4. Marque con una (x) según corresponda, los elementos que Ud. cree que caracterizan a nuestra empresa (ETECSA). (La forma de responder es escogiendo **una de las dos opciones**)

____ Competente

____ Incompetente

____ Actualizada

____ Desactualizada

____ Informada

____ Desinformada

____ Organizada

____ Desorganizada

____ Operativa

____ Burocrática

5. Evalúe el servicio que se le brinda en nuestra Oficina de acuerdo a:

Rasgo	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Información brindada				
Respuestas a quejas y sugerencias				
Limpieza del local				
Presencia de los trabajadores				

6. Evalúe cuan satisfecho está usted con los servicios o productos de ETECSA en cuanto a: (Marque con una X)

Rasgo	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
Variedad de productos				
Utilidad de servicios				
Calidad del producto				
Relación calidad-precio				

7. Cuando viene a realizar algún trámite a nuestra oficina:

_____ le dan diferentes respuestas a una misma duda.

_____ lo pelotean de un trabajador a otro.

_____ realiza el trámite sin problemas.

_____ no logra realizar su trámite.

8. Complete las siguientes frases:

- El principal problema de ETECSA es _____
- Lo que distingue a ETECSA es _____
- El trato de sus trabajadores es _____
- Si pudiera cambiar algo en ETECSA sería _____

Anexo 7

Cuestionario 3. Encuesta telefónica dirigida a clientes de telefonía básica residencial. Dimensión Imagen Pública.

Buenos días (tardes), compañero(a), le habla _____, trabajadora de ETECSA. La empresa está realizando un estudio para conocer como ven nuestros clientes a nuestra entidad. Sus criterios son de gran utilidad para mejorar el servicio, ¿desea participar? El cuestionario es anónimo y para uso interno de ETECSA. La forma de contestar es otorgando una puntuación del 1 al 5, donde 5 representa un servicio excelente y 1 un servicio muy malo.

1. Piense en el momento en que ha realizado un trámite que haya requerido de su presencia en el Telepunto y diga cuan satisfecho se encuentra usted con:

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1
a)	El trato recibido en el telepunto					
b)	La rapidez en la atención					
c)	El dominio del personal en la información que brinda					
d)	El interés mostrado por el personal en resolver su trámite.					

2. Con relación al servicio de telefonía diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1
a)	El tiempo de espera para alcanzar el tono para marcar					
b)	El tiempo en establecer la conexión desde que termina de marcar el número hasta escuchar al otro lado el tono de timbre o el de ocupado					
c)	La calidad en la conversación (que no existan ruidos durante el tiempo de conversación o cruzamiento de llamadas)					
d)	Que no se le caiga la llamada					

3. Evalúe como considera que es nuestra empresa

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1
a)	Es una empresa competente					
b)	Está actualizada en cuestiones de tecnología					
c)	Posee toda la información que necesito sobre telefonía					
d)	Se realiza el trámite sin burocracia					
e)	Es una empresa organizada					

4. Específicamente diga cuán satisfecho se encuentra usted con nuestros productos y servicios en cuanto a:

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1
a)	la variedad de productos que brinda ETECSA					
b)	la utilidad de los servicios					
c)	la calidad del producto					
d)	la calidad está acorde al precio					

5. Cuán satisfecho se encuentra Ud. ante la rapidez con que ETECSA soluciona las interrupciones o averías presentadas en el servicio

5	4	3	2	1

6. Identifica Ud. fácilmente a los trabajadores y las oficinas de ETECSA?

No	
-----------	--

Sí	
-----------	--

7. Piense en el momento en que necesita tramitar su queja y diga cuán satisfecho está en cuanto a:

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1
a)	La facilidad de acceder a la persona responsable de tramitar la queja					
b)	El trato del personal que lo atiende					
c)	La posibilidad de reportar su Queja o Reclamación por teléfono					
d)	El tiempo de respuesta a la queja presentada					

8. En sentido general, cuál es su satisfacción con el servicio de telefonía básica que brinda ETECSA

5	4	3	2	1

9. Ahora para concluir si nos pudiera decir cuál Ud. considera el principal problema de ETECSA?

Anexo 8

Indicadores de Imagen Comercial según Justo Villafañe (1999)

1. Valor del Producto

1.1 Posición relativa en el mercado

1.2 Fidelidad de los clientes.

1.3 Percepción de la calidad.

2. Servicio al cliente

2.1 Red comercial

2.2 Satisfacción con los servicios de atención al cliente.

2.3 Gestión de reclamaciones.

3. Valor de la marca.

3.1 Percepción de liderazgo.

3.2 Conocimiento de la marca.

3.3 Índice de notoriedad.

Anexo 9

Valores de ETECSA declarados en la Caracterización Empresarial del 2010

- **profesionalidad:** Cada trabajador en su puesto debe cumplir con las actividades que le han sido asignadas, asumiendo con responsabilidad y seriedad sus funciones, siendo exigente consigo mismo y demostrando su capacidad para el puesto que desempeña, sin escatimar sacrificios. Poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad, la falta de calidad o de rigor profesional. Trabajar sin improvisaciones, con planificación y organización en el trabajo. Tener como premisa la superación continua, pues solo la permanente actualización de los conocimientos permite alcanzar mayores logros en un sector cuya dinámica no permite dejar de aprender cada día.
- **integridad moral:** Es rechazar el soborno, no aceptar la mentira ni ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia ni el maltrato a los demás. Está asociado con la modestia, el desinterés, la transparencia, la humildad y moderación en el actuar. Significa también utilizar los recursos e instalaciones asociadas al trabajo que se realiza, sólo para cumplir las tareas y objetivos por lo que se debe responder. Es crear un ambiente de confianza en el actuar, con claridad en las informaciones que transmitimos, evitando rumores, tergiversaciones e imprecisiones en los planteamientos, que creen confusiones o conflictos no deseados en nuestros colectivos de trabajo.
- **sentido de pertenencia:** Sentirnos parte del colectivo de trabajo y de la Empresa, estando plenamente identificado con su razón de ser y sus valores. Ser conscientes de que los logros de la Empresa dependen de lo que cada uno de nosotros seamos capaces de hacer en el lugar que nos corresponde, convencidos de la importancia social de nuestro trabajo y de nuestro compromiso con el desarrollo del país. La identidad de nuestros trabajadores es vital para aglutinar fuerzas. El deseo de triunfar en cada proyecto, en cada labor, sin olvidar la colaboración y sintiéndonos parte de un todo es el espíritu que debe alentarnos siempre.

- **cohesión:** Es la unidad y la armonía necesarias entre nuestros trabajadores para alcanzar las metas propuestas, llegando a conformar colectivos de trabajos integrados, comprometidos y motivados. Es mantener un clima agradable, optimista, de colaboración y trabajo en equipo, que favorezca el desarrollo conjunto de todas las áreas de la Empresa. Significa desarrollar una dinámica de trabajo donde prime el compañerismo, la camaradería, el entusiasmo y el respeto mutuo, no dejando espacio a la apatía, el pesimismo, la indolencia y la hipercrítica. Es confiar en que las decisiones que se toman sean las más correctas porque surgen del análisis colectivo, siendo conscientes de que la unidad y el trabajo en equipo, organizado y bien desarrollado, es siempre superior al trabajo individual.
- **cultura de servicio:** Cada trabajador en su actuar, y a partir de sus conocimientos y habilidades, debe brindar un servicio con calidad y que complazca a quien lo recibe, lo que puede manifestarse en acciones como sonreír, agradecer, atender rápido, escuchar, mantener una actitud positiva y resolver problemas; brindar toda la información necesaria y orientar adecuadamente.
- **solidaridad:** Significa tener como divisa la cooperación entre los diferentes trabajadores para lograr los objetivos empresariales. Es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común. Es la única alternativa válida capaz de contrarrestar los hábitos y costumbres de la competitividad, que conducen al egoísmo e individualismo exacerbados, contrarios a los principios de la Revolución. Se manifiesta como una actitud definida y clara de procurar el bien de todos. La solidaridad es una de las principales características del pueblo cubano y una premisa del proyecto social revolucionario. Se demuestra también en la actitud desinteresada de ayuda hacia los demás, dando nuestro apoyo a quienes más lo necesitan, garantizando que todos avancen a la par del colectivo. Es el espíritu de fraternidad y cooperación que debe prevalecer entre las diferentes áreas de la Empresa en aras de alcanzar las metas comunes.
- **altruismo:** Que cada colectivo de trabajadores en su comportamiento, asuma una actitud en la que prime la voluntad de sacrificar sus intereses

propios en virtud de lograr los objetivos de la Empresa y la Sociedad. Es además ser humildes y moderados, renunciar a los beneficios propios, consagrar la vida en función de los demás.

Anexo 10

Resultados de Entrevista semi-estructurada a directivos

1. Definición de la imagen

- Percepción del usuario en cuanto a los servicios que se ofertan.
- Es lo que permite que cualquier tipo de público identifique a la empresa donde quiera que esté. Por los colores, el vestuario, la normalización del vocabulario y el trato a los clientes.
- Percepción que el usuario tiene de la empresa, es cómo es vista la empresa por los clientes a partir de sus servicios y su comportamiento.
- Tiene que ver con los colores, los uniformes lo que la gente ve de ETECSA.
- Lo que perciben las personas de la empresa. Es lo que proyecta una empresa para dar una buena impresión.
- Es la idea que se forman los públicos con respecto a la organización.

2. Apreciaciones sobre la importancia de desarrollar buena imagen para ETECSA?

- La calidad del servicio deviene en imagen, en dependencia de esto vendrán o no a nuestras oficinas. El desarrollar una buena imagen en nuestros públicos se revierte en ganancia.
- Esto permite que el público se acerque y decida invertir en nuestras oficinas.
- Lograr una imagen positiva en ETECSA es necesaria porque se logran buenos resultados en el mercado, para nosotros sería muy ventajoso que nos vieran como una empresa que trabaja con calidad y profesionalidad.
- Una empresa sin una buena imagen es una empresa que tiende al fracaso. Si el cliente no cree en lo que se le explique, si no somos

capaces de cubrir sus expectativas, si el usuario no se siente bien atendido, no se puede sobrevivir.

- En el caso de los servicios la imagen positiva aporta credibilidad y confianza. Las personas no adquiere un producto en el que desconfían.
- Para nosotros es muy importante, porque se logran mayores índices de venta.

3. Imagen que cree tiene el público externo de la empresa de acuerdo a los servicios brindados.

- Nuestras principales quejas en estos momentos no son por problemas de las ejecutivas, sino porque el sistema es malo, creo que la imagen en cuanto los servicios que brindamos es buena, a pesar de los fallos de la tecnología.
- Creo que tienen una buena imagen, los clientes de telefonía móvil prefieren acudir a esta oficina, por el trato que se les da.
- Guiándome por las quejas y sugerencia que recibimos, creo que tienen una buena imagen y están complacidos, no hay quejas por maltrato, mal servicio o peloteo.
- La imagen del público externo hoy se forma a partir de la calidad del servicio, creo que todavía nos falta para llegar a tener una buena imagen, existen fallos en el sistema y los problemas económicos no nos dejan avanzar todo lo que quisiéramos.
- Creo que los usuarios están complacidos, pero no llegamos a la excelencia.
- Todavía los clientes ven a la empresas como una empresa superior si se compara con otras entidades estatales pero ahora la califican de más “bombos y platillos” que otra cosa. La falta de productos, la poca actualización de los servicios como el de descodificación de los móviles, el poco crecimiento, la lentitud para dar respuesta las

demandas por falta de recursos ha deteriorado mucho su imagen. Muchos se quejan de proyectar miseria.

4. Imagen que cree tiene el público interno de la empresa.

- Creo que el público interno se siente bien en sus pequeños grupos de trabajo, pero con respecto a la empresa no hay una imagen favorable. Existen muchos procedimientos absurdos dentro de la empresa, por ejemplo el burocratismo.
- La ven como una empresa exitosa, aun así creo que hay un nivel de satisfacción medio, por problemas de presupuesto.
- Para el público interno indiscutiblemente esta es una empresa de punta en el país, pero aun nos falta ganar en agilidad en una serie de procesos, como por ejemplo dar solución a los traslados.
- El clima de hoy y la manera de ver a la empresa no es como hace dos años, debido al reordenamiento de plazas, hay desmotivación e incertidumbre.
- Los trabajadores tienen una imagen de empresa en su totalidad y yo se que la ven como una empresa exitosa en el país, pero no hay satisfacción, este es un trabajo muy esforzado y poco reconocido, no importa el esfuerzo, sino el resultado.
- Los trabajadores perciben que a la empresa le está faltando algo, que ha detenido su desarrollo, que hay un estancamiento, que en algunas cuestiones hemos retrocedido

5. Valores que se fomentan en la empresa y de ellos los que realmente se comparten.

- Compañerismo, la cohesión y el sentido de pertenencia.
- Compañerismo, la cohesión y el sentido de pertenencia, aquí se analizan los problemas en colectivo.

- Existe una pérdida de valores inminente, el compañerismo se ve en las esferas más sacrificadas, para trabajar es necesaria la unidad, responsabilidad, honestidad y sentido de pertenencia, esto es diferente con respecto a las altas jerarquías.
- La profesionalidad, el sentido de pertenencia y la honestidad
- Sentido de pertenencia, cohesión, solidaridad, altruismo. Somos profesionales en la oficina, pero donde realmente se necesita es a nivel del trabajador que atiende al usuario, que es realmente la cara de ETECSA.
- Hay un deterioro de los valores en sentido general, no solo en la empresa sino en toda la sociedad. En el caso de mi unidad organizativa todavía en el colectivo hay valores compartidos como son el de sentido de pertenencia, la honestidad y la solidaridad pero se están resquebrajando en otras áreas de la empresa, entre ellos el compañerismo.

6. Atributos que caracterizan los servicios de la empresa

- Agilidad, Información, siempre tratamos de que cuando hay cambios en la telefonía al abrir la Oficina Comercial las ejecutivas tengan un dominio absoluto del tema. Preparación de acuerdo a las funciones que se realizan.
- Utilidad, los servicios que se brindan en estos momentos son de gran utilidad para la población.
- Rápidos, seguro, la utilidad de los servicios con calidad y garantía.
- Agilidad, amabilidad, sus servicios son muy útiles para la población en general.
- La amabilidad, el buen trato, la empresa es muy útil para el desarrollo y la vida diaria de la sociedad
- Como servicio es una de las pocas del país que se distingue en el trato al cliente. También en las diferentes prestaciones que ofrecen y

que son ventajas para sus clientes como el servicio de Gestión Comercial que facilita evitar la presencia del cliente a las oficinas para pequeños trámites. Nos distingue el buen trato.

7. Conocimiento de documentos que norman la identidad visual y el comportamiento de los trabajadores. Importancia que le confiere.

- Estos documentos tienen gran importancia, porque permite uniformar el trabajo en la empresa. Un trabajador de ETECSA no tiene que hablar para que sepan que trabaja en esa empresa porque su uniforme lo dice todo y son fácilmente reconocibles en la calle. Aquí están normalizadas hasta las frases para atender al cliente, tanto por teléfono como cara a cara y esto es muy importante.
- Todos conocemos acerca de estos manuales y nos esforzamos por cumplir lo que estos estipulan, porque es lo que unifica el trabajo y provoca una buena imagen en los públicos.
- Los manuales son muy importantes, pues te ayudan a normalizar y transmitir una única imagen en todo el país.
- Los manuales, tanto el de Identidad, como el de comportamiento está en la pagina web de la empresa al alcance de todos, son muy importantes porque esto pauta normas y te declara a primera vista como una empresa “fuerte”, además evita que las cosas sucedan al libre arbitrio de los trabajadores.
- Todos los trabajadores lo conocen y son muy importantes.
- Si no existieran estos documentos, no existiría formalidad, ni uniformidad.

8. Características del trato con el cliente en ETECSA.

- Es un trato amable, profesional, con empatía y eficiencia, siempre tratamos de que el cliente se vaya con la respuesta que necesita.
- No recibimos quejas a menudo por maltrato al cliente, al contrario, son problemas de procedimientos, los que nos afectan.

- Respetuoso, amistoso sin llegar a la confianza, transparente. Creo que hoy tenemos más que ayer, con mejor calidad de los servicios.
- Se ha avanzado en el trato al usuario, por ejemplo el pago de la factura puede realizarse en las oficinas de Correos de Cuba y en las de ETECSA y los clientes prefieren las nuestras, porque les ofrecemos facilidades, confianza y garantía de que su trámite se realizará sin problemas.
- El trato es amable, profesional, hacemos todo lo que esté a nuestro alcance para satisfacer al cliente.
- Casi siempre es bueno, si te comparas con otra empresa es exquisito pero sabemos que pudiera mejorar.

9. Apreciaciones sobre la importancia de una buena comunicación con el cliente.

- Una buena comunicación con el cliente permite que ante cualquier problema ante el que se emita una queja el cliente se sienta escuchado, quizás no salga con la respuesta que esperaba, pero se siente satisfecho porque se le explicaron las razones y se le escuchó.
- Esto permite la satisfacción del cliente, nos evita quejas, puede que no se vaya con la respuesta que quería, pero fue bien tratado.
- Si existe una correcta comunicación desde que el cliente tiene su primer contacto con las ejecutivas comerciales, esto favorecerá el trámite y evitará insatisfacciones.
- A través de la comunicación se logra que el cliente se sienta escuchado y salga satisfecho.
- Cuando la comunicación es buena siempre se aprende de ambas partes, para nosotros es indispensable la retroalimentación, y a través de la comunicación conocer al usuario, porque cada uno es diferente. Un fruto de esta es que ante las incesantes demandas de

la población logramos llevar nuestros servicios al Consejo Popular José Martí, lugar alejado del centro de la ciudad.

- En nuestro trabajo conocemos que una buena comunicación es imprescindible para lograr la satisfacción del cliente. Hemos tenido millones de casos en que aunque no hallamos podido resolver la demanda del cliente este se ha sentido satisfecho con el buen trato y se ha llegado a un entendimiento aunque el usuario no esté de acuerdo con la solución ofrecida a su problema.

Anexo 11

Tabla 1. Evolución de la institución según el público interno

	Ejecutivas						Personal técnico					
	Mejor		Igual		Peor		Mejor		Igual		Peor	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Atención al cliente	16	94.1	1	5.9		0	49	53.2	-	-	43	46.7
Atención al hombre	3	7.1	10	21.4	1	71.4	5	5.4	-	-	87	94.6
Diversidad de servicios	12	70.6	1	5.9	4	23.5	68	73.9	-	-	24	26.1
Venta de productos	5	29.4	3	17.6	9	52.9	24	26.1	-	-	68	73.9
Talento de los trabajadores	12	70.6	4	23.5	1	5.9	74	80.4	-	-	18	19.6

Anexo 12

Tabla 2. Valores Compartidos por el Público interno de ETECSA

	EJECUTIVAS		PERSONAL TÉCNICO	
Valores compartidos	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Cultura de servicio	16	94.1	49	53.3
Sentido de pertenencia	15	88.2	66	60.9
Profesionalidad	13	76.5	57	60.9
Solidaridad	11	64.7	25	27.2
Integridad moral	11	64.7	41	44.6
Cohesión	6	35.3	35	38.0
Altruismo	5	29.4	35	38.0

Anexo 13

Tabla 3. Percepción de la calidad de productos y servicios según clientes de telefonía móvil y pública

Indicadores	Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Insatisfecho	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Variedad de productos	44	27.2	82	50.6	29	17.9	1	6.0
Utilidad de servicios	53	32.7	96	59.3	4	2.5	3	1.9
Calidad de productos	46	28.4	95	58.6	13	8.0	1	6.0
Relación calidad-precio	28	17.3	63	38.9	54	33.3	9	5.6

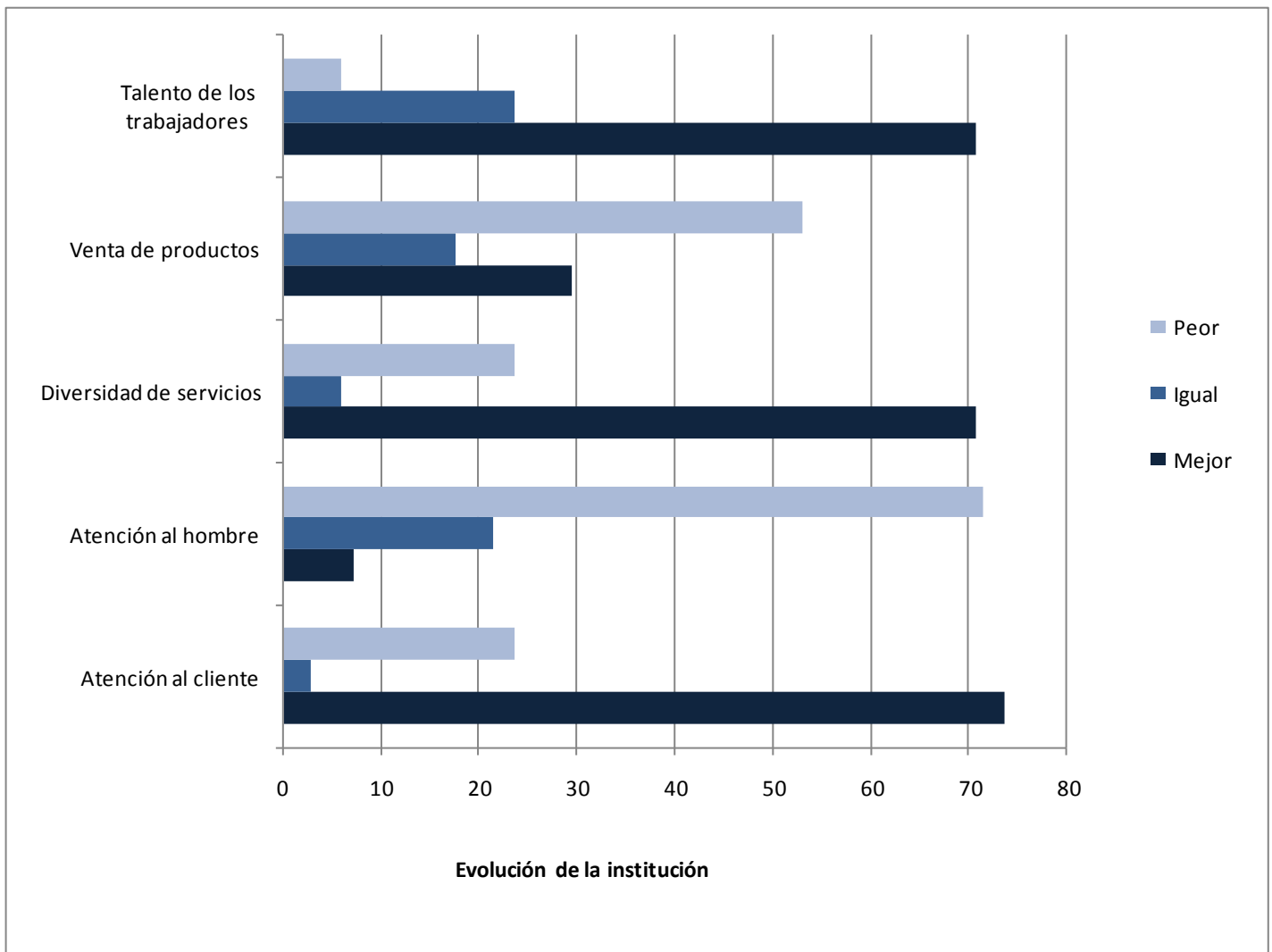
Anexo 14

Tabla 4. Percepción de la calidad de productos y servicios según clientes de telefonía básica residencial

Indicadores	Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Insatisfecho	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Variedad de productos	174	83.6	20	9.6	6	2.8	6	2.8
Utilidad de servicios	202	97.1	5	2.4	1	0.5	—	—
Calidad de productos	193	92,7	7	3.4	6	2.8	2	0.96
Relación calidad-precio	172	82,6	19	9.1	5	2.4	12	5.7

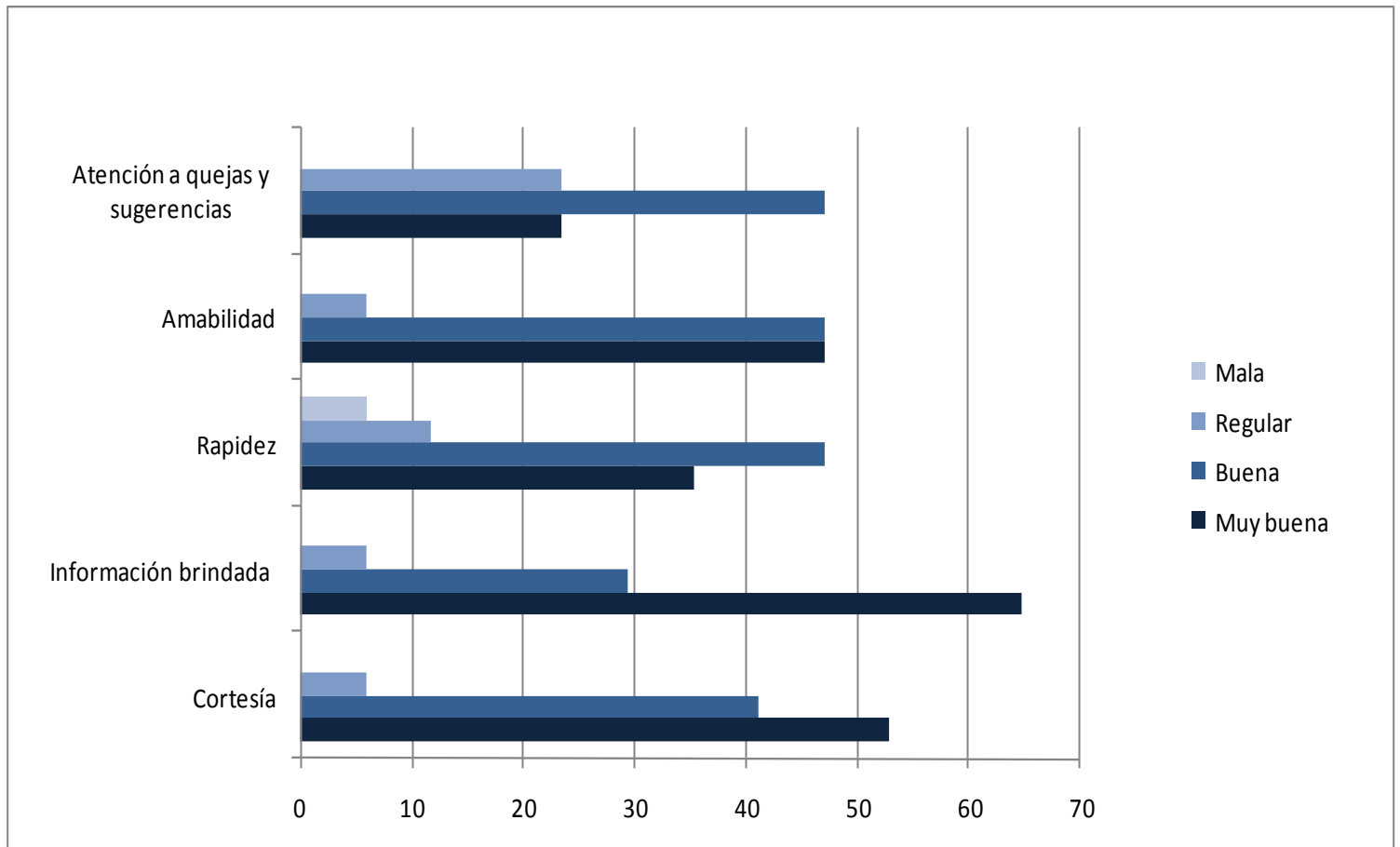
Anexo 15

Gráfico 1. Percepción sobre la evolución de la institución. Público interno



Anexo 16

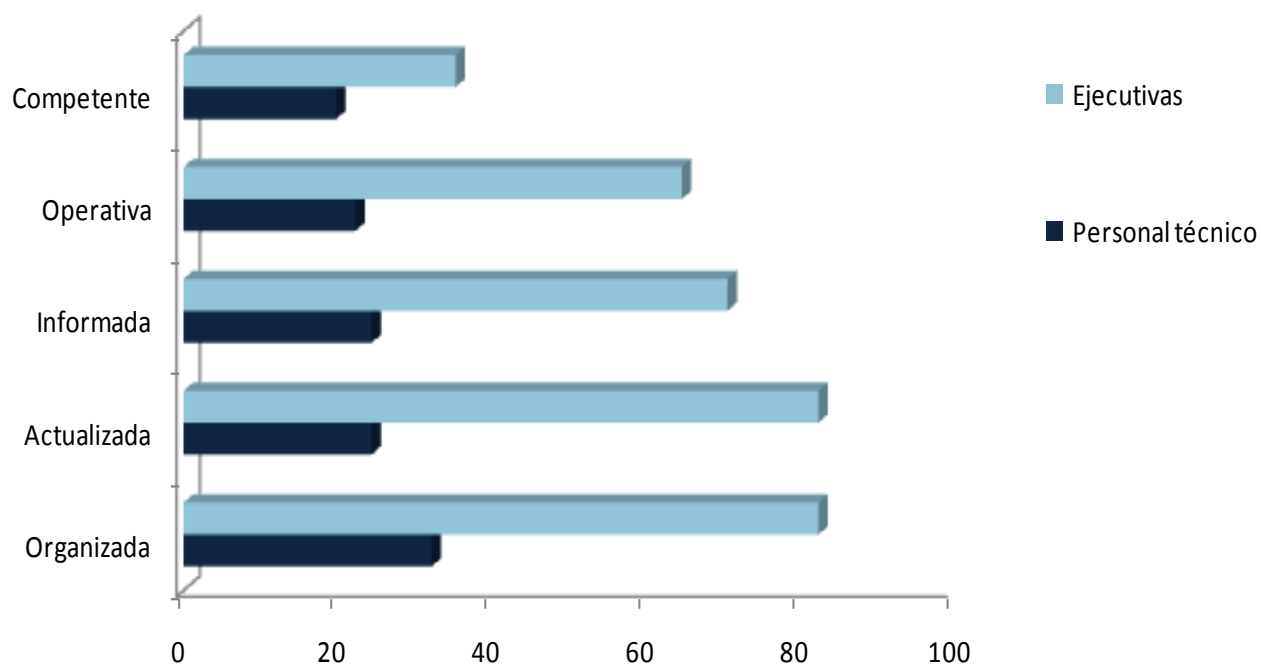
Gráfico 2. Percepción sobre la calidad del servicio brindado
(Ejecutivas de venta)



Anexo 17

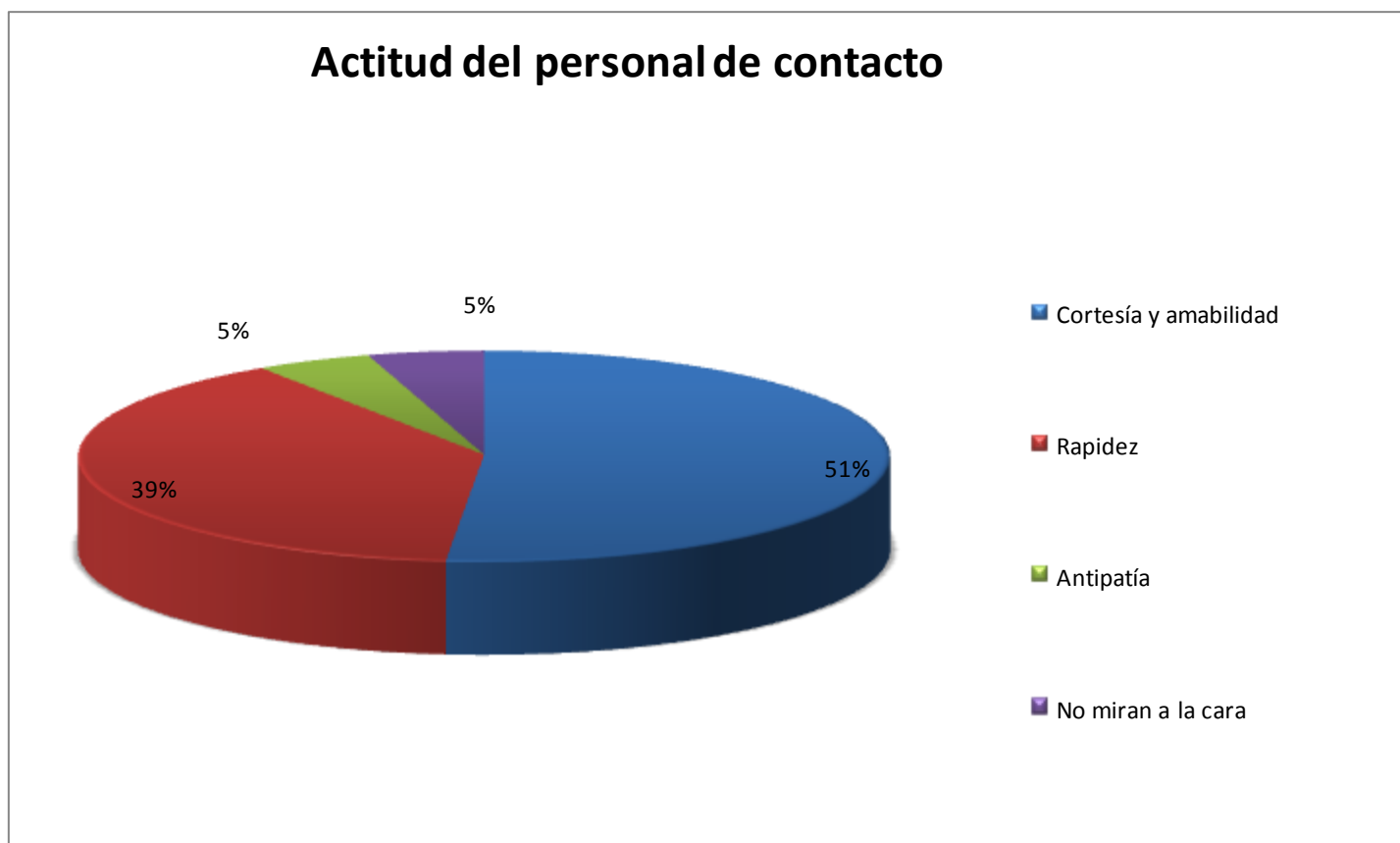
Gráfico 3. Percepción de los atributos de la empresa. Público interno

Atributos de la empresa



Anexo 18

Gráfico 4. Percepción de la actitud del personal de contacto
(clientes de telefonía móvil y pública)



Anexo 19

Gráfico 4. Percepción de los atributos de la empresa. Público externo

