

**“NOSOTROS SOMOS LA MARCA”
ESTUDIO DE LA MARCA INTERNA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO
DE MONTERREY, NUEVO LEÓN.**



TESIS

**MAESTRÍA EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**

POR

LUIS MANUEL VARGUEZ RAMÍREZ

MAYO DE 2009

**“NOSOTROS SOMOS LA MARCA”
ESTUDIO DE LA MARCA INTERNA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO
DE MONTERREY, NUEVO LEÓN.**

TESIS

**MAESTRÍA EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**

POR

LUIS MANUEL VARGUEZ RAMÍREZ

MAYO DE 2009

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN EN HUMANIDADES

Y CIENCIAS SOCIALES

Los miembros del comité de tesis, recomendamos que la presente tesis del Lic. Luis Manuel Varguez Ramírez, sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:
Maestro en Ciencias con especialidad en Comunicación.

Comité de Tesis

Dr. Juan Manuel Rodríguez Garza
Asesor

Dra. María Eugenia Pérez Lozano
Asesor

Dr. Héctor René Díaz Sáenz
Sinodal

Dra. Gabriela de Lourdes Pedroza Villareal
Directora de la Maestría en Comunicación

MAYO 2009

Agradecimiento

El presente proyecto es la culminación de un plan de vida parcial, de una meta académica y de desarrollo personal a seguir, donde el título nunca será rebasado por el conocimiento y el grado matemático nunca por el esfuerzo del ser que lo ha realizado.

El producto que usted lee es el resultado del esfuerzo personal y de aquellas personas que me han motivado a seguir adelante. El agradecimiento es para mi familia a quienes me debo y les debo lo que he llegado a ser, en especial a mi madre, quien es la razón que me ha dado al vida y me hecho crecer en contra de todos los pronósticos, a mi hermano quien me ha acompañado y acompañará toda mi vida, a mi hermana por cuidar de mí y motivarme, y a mi padre por apoyarme. Muchas Gracias.

A mi tía y primos por querernos tanto y brindarnos su apoyo en todo momento, por su cuidado desmedido y su preocupación constante. Gracias.

Al Lic. Carlos González Alonso por su guía, amistad, confianza, apoyo en mis estudios y su fe en mí. Al Mtro. Alejandro López Ibarra, por brindarme la primera oportunidad de desarrollo profesional, por su confianza y amistad. Gracias.

Agradezco, al Dr. Héctor Rene Díaz Sáenz, por su confianza, así como la oportunidad de trabajar y aprender de él.

A la Dra. María Eugenia Pérez Lozano y al Dr. Juan Manuel Rodríguez Garza, por ser mis asesores de tesis, guiarme, motivarme, orientarme en la realización del proyecto y compartir su conocimiento y experiencia. Muchas gracias.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por confiar en mi capacidad y desempeño académico, al otorgar un apoyo económico para la realización de mi estudio de posgrado.

Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey, por su apoyo financiero en mi estudio de la Maestría en Ciencias con especialidad en Comunicación y la oportunidad de estudiar en sus aulas.

A la Organización que me permitió la realización del estudio, mi agradecimiento por el gesto de confianza, la gentileza en la apertura a la información y el apoyo en la elaboración de la tesis.

Gracias a mis amigos y amigas que me han acompañado en esta gran experiencia.

A todo y todos. Gracias.

Índice

	Página
I. Introducción.....	8
I. 1 Resumen.....	8
I. 2 Antecedentes.....	9
I. 3 Objetivo de la investigación.....	11
I. 4 Justificación.....	12
I. 5 Limitaciones y delimitaciones.....	13
II Marco de Referencia	15
II. 1 La organización, el trabajador y la marca.....	15
II. 1. 1 La marca y la organización.....	19
II. 1. 2 La marca y su personalidad.....	25
II. 2 Internal Branding.....	28
II. 2. 1 La construcción de la marca interna.....	36
III Método.....	51
III. 1 Modelo de investigación.....	51
III. 1. 1 Etapa 1.....	52
III. 1. 1. 1 Participantes.....	52
III. 1. 1. 2 Procedimiento.....	53
III. 1. 1. 3 Instrumento.....	53
III. 1. 1. 4 Análisis de los datos.....	55

III. 2 Etapa 2.....	56
III. 2. 1. 1 Participantes.....	56
III. 2. 1. 2 Procedimiento.....	56
III. 2. 1. 3 Instrumento.....	55
III. 2. 1. 4 Análisis de los datos.....	63
III Resultados.....	64
III. 1 Etapa 1.....	64
III. 2 Etapa 2.....	73
V Discusión.....	89
VI Estudios Futuros.....	95

Referencias

Anexos

Anexo 1: Entrevista semiestructurada de etapa 1

Anexo 2: Cuestionario aplicado etapa 2

Vita

	Página
Figuras	
Figura 1: Marca Experiencia.....	17
Figura 2: Seis elementos del Marketing Mix Corporativo de Balmer.....	24
Figura 3: Cuadro de trabajo la Personalidad de Marca.....	25
Figura 4: Pirámide de Compromiso de la Marca Empleado.....	49
Tablas	
Tabla 1: El Léxico de la Marca.....	22
Tabla 2: Recomendaciones para una marca interna del Marco de la Consolidación de la Marca Interna.....	36
Tabla 3: Marco de la Consolidación de la Marca Interna.....	41

I. Introducción

La marca es la conceptualización de la imagen que los consumidores conocemos y usamos, ésta es desarrollada en todo los productos e incluso personas. Las organizaciones se encuentran concientes de los beneficios que otorga el conocimiento sobre aspectos relacionados a la marca y la organización, por ello para la realización del presente estudio la organización prestadora del servicio de transportación terrestre de personas, se mostró abierta, participativa y entusiasta con la realización de la investigación.

El proceso de investigación fue interesante, involucró el negociar tiempos de entrevista dentro y fuera de horarios de oficina, aplicación de encuestas que involucraba el paro de labores en las distintas áreas de la organización, colaboración en las actividades de aplicación de instrumentos y apertura total al acceso de información. La participación y colaboración de la organización fue total, facilitando la realización del estudio de marca interna.

I.1. Resumen

El presente estudio exploratorio sobre “Internal Branding” (marca interna) tiene el propósito de investigar la percepción por parte de los empleados, sobre la marca interna de una empresa de servicio mexicana en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Se realizó una metodología en dos etapas, la primera con una entrevista semiestructurada a los gerentes de la organización para conocer el estado de la marca interna e identificar variables de estudio. La segunda etapa metodológica consistió en la aplicación de un cuestionario emanado de las variables de investigación de la primera etapa y la literatura investigada. El cuestionario se aplicó en censo a una población de 86 personas, con un total de respuesta del 88.37% de la población. Se encontró la existencia de congruencia entre los mensajes emitidos al interior de la

organización y la percepción interna de la marca por parte de los empleados. Los resultados obtenidos corroboran la teoría analizada para este estudio. Sin embargo se encontró divergencia con respecto al cuidado de la marca y la identificación de los colaboradores con la organización.

Gracias a los resultados y conclusiones de este estudio los directivos de la organización conocen ahora el estado de su marca interna, lo que les permitirá rediseñar su estrategia de comunicación para ser congruentes, directos y transparentes al interior de la organización. Se provee de un modelo de entrevista y cuestionario para estudiar a la marca interna en la organización.

Palabras clave: Marca interna, marca, estrategia de comunicación, valores.

I. 2. Antecedentes

La organización es un universo de individuos que se interrelacionan entre ellos, con su organización y con externos. La imagen que el colaborador proyecte hacia el exterior de la empresa es muy importante, pues él representa a la organización. Cuando se tiene un contacto con una organización de servicio, las personas en la primera línea entregan al consumidor la promesa de la marca. Lugares como Chili's, donde te reciben con su jovialidad, FedEx con la entrega inmediata y segura o en el servicio telefónico de VAIO, con un trabajador vocalmente profesional y actualizado, son algunas de las experiencias de marca satisfactorias que uno puede mencionar. Así como éstas, cada cliente cuenta con una anécdota que se verá reflejada en la fidelidad y recomendación de la marca.

Lo que percibimos como consumidores es la relación que se produce entre la marca y el cliente, la cual es expresada y entregada por el empleado. En la industria del servicio la organización pueden contar con recursos materiales en perfecto estado, pero la entrega del

servicio producido por el trabajador, lo significará todo para el consumidor. Es por lo anterior que los investigadores y las organizaciones han comenzado a concentrar esfuerzos en el desarrollo del trabajador como un embajador de la marca, inculcando en él la marca de la organización con una perspectiva interna.

El estudio científico sobre la marca interna es un elemento de reciente. Es importante investigar sobre el conjunto de elementos organizacionales que lo componen con la perspectiva de entrega al consumidor, como el vínculo emanado desde el interior con un reflejo inmediato al exterior de la organización. La marca interna tiene como objetivo el lograr la congruencia de lo interno y externo de la organización.

Esta investigación fue realizada en una organización de servicio de transportación terrestre de personas, tanto urbana como federal. La apertura de los directivos de la organización y el acceso a la información, permitieron el desarrollo de las etapas metodológicas.

El reporte del estudio está compuesto por una Introducción, donde se estipula el objetivo de la investigación, sus limitaciones y delimitaciones, así como se justifica la importancia del estudio.

Se presenta en la segunda etapa el Marco de Referencia, donde se encuentran los antecedentes, otras investigaciones y temas referentes a la marca, la organización, la marca interna y la estrategia de comunicación.

En el Método se narran las dos etapas realizadas, la primera en un estudio cualitativo, utilizando la entrevista semiestructurada y en la segunda un cuestionario, donde se conceptualizan y definen las variables, así como se proporcionan los datos estadísticos de la organización que ha permitido la realización del estudio.

Los resultados se componen de la presentación de lo obtenido en la primera y segunda etapa de investigación. La primera etapa se coloca la interpretación de las respuestas y la conclusión con posibles variables de investigación para ser desarrolladas en la etapa posterior. En la segunda etapa se presenta el análisis estadístico de las respuestas dadas por la organización en la aplicación del cuestionario. Posteriormente se presenta la Discusión, donde alejados de la estructura de las variables, se presenta la interpretación y análisis y conclusión de los resultados, por lo que los hallazgos obtenidos validarán o no la literatura consultada y la metodología realizada.

Por último, se presentan los Estudios Futuros, las Referencias consultadas en la construcción del estudio, las Figuras y Tablas realizadas, los Anexos integrados por los instrumentos y la Vita.

I.3 Objetivo de investigación

La presente investigación sobre el “Internal Branding”, es un estudio exploratorio, emanado de una primera pregunta del investigador surgida en la clase de Administración Estratégica de Marcas, ¿Qué relación o importancia tiene el colaborador en la marca de la organización?, lo anterior llevó a una investigación previa donde se indican diferentes conceptos de marca. La marca externa a la organización es la más conocida, pero existe el concepto de marca interna, el cual no es tan conocido; sin embargo sus componentes se encuentran en todas las organizaciones, a pesar de que frecuentemente no responde a una estrategia específica. Por lo tanto, su conocimiento habrá de acrecentar los beneficios de la marca.

La literatura consultada es en su mayoría es en el idioma inglés, la ubicación geográfica es en Estados Unidos de América e Inglaterra, lo que nos lleva a buscar la realización de un caso latinoamericano, ubicado en México. De lo anterior emana el objeto de estudio:

La realización del estudio de la percepción de la marca interna en una organización de servicio, mediante la exploración de los conceptos del “Internal Branding”.

Para efectos de la investigación definimos al “Internal Branding” como “...el asegurarse que los miembros de una organización, se encuentren propiamente alineados a la marca y lo que representa...especialmente para servir a la compañía, es crítico que los empleados se encuentren actualizados y gocen de un conocimiento profundo de la marca.” (Keller, 2008, p.125), con el objetivo de “...garantizar que los empleados transformen el mensaje de marca en una realidad de marca para los clientes y grupos de interés.” (Punjaisri y Wilson, 2007, p.60).

La marca interna es una herramienta para poder alinear la marca de la organización con los colaboradores, logrando impactar en el compromiso de los empleados, su conocimiento de metas, lealtad a la marca y la representación de la identidad de la organización en los empleados como los embajadores de la marca.

I. 4 Justificación

El presente estudio responde a la curiosidad del investigador que desea contribuir al conocimiento del comportamiento organizacional desde nuevas perspectivas, vinculando conocimientos de otras disciplinas. La literatura indica que la marca interna tiene una importancia no sólo en la entrega del servicio honesta y clara al cliente, su importancia lleva a la

organización a desarrollar un conocimiento de la marca, el contribuir a una mejor selección de personal identificado con la organización, un compromiso con las metas organizacionales, una congruencia entre el aspecto interno y externo de la organización, una educación de la marca en los colaboradores de la organización y el desarrollar un cuidado de la organización por parte de los empleados, son solo algunos de los beneficios del desarrollo de la marca interna en la organización.

La importancia de estudiar el concepto de marca interna radica en ser el vínculo entre lo interno y externo de la organización, los aspectos que componen la marca interna como la misión, valores e imagen, son enfocados en la comunicación organizacional en estudios específicos a cada uno de los términos o su interrelación. Sin embargo, la perspectiva de marca conglomerada muchos aspectos como el marketing y branding, además de la comunicación organizacional. La marca interna ahora es estudiada desde una perspectiva mexicana, buscando el reforzamiento teórico y la posible existencia de diferencias en lo sustentado por otros autores.

La marca interna de la organización es en estos momentos la parte minúscula de la organización, con una importancia mayúscula, que no ha sido conocida ni aprovechada por varias organizaciones en México. La marca interna se aleja de la publicidad y frases descriptivas, es referente al significado y libertad de acción que los trabajadores ejercen.

I. 5. Limitaciones y delimitaciones

La investigación se vio limitada por la naturaleza del material científico de referencia, el cual indica la novedad y reciente estudio y aplicación del tema en las organizaciones, así como la inclinación de la literatura a referir a la marca a aspectos de marketing y marca externa, más que al interior de la organización. Como complemento se realizó una búsqueda exhaustiva de

material empírico o de divulgación avalada por conceptos teóricos y una metodología propia a la marca interna.

Como delimitaciones de esta investigación pueden mencionarse el tiempo de realización, la ubicación geográfica y el giro de la organización estudiada. Se contó con un tiempo específico de realización, indicando su término en mayo de 2009, debido a que la investigación es un requisito parcial de graduación en la Maestría en Ciencias con especialidad en Comunicación del Tecnológico de Monterrey.

El estudio contó con el apoyo de una organización de servicio en la industria del transporte de personas urbano y federal que se encuentra ubicada en Monterrey, Nuevo León, la cual permitió un total acceso a la información, personal e instalaciones de la organización.

II. Marco de referencia

II. 1 La organización, el trabajador y la marca

Las organizaciones son un *ente* administrativo que producen servicios y productos, entregados a través de una experiencia de compra y consumo a los individuos. Lo experimentado varía por cada persona conforme a la industria, el tiempo en que ubiquemos la experiencia con la marca y los esfuerzos de la organización para proveer una experiencia acorde a su identidad, valores y visión.

La organización empresarial tiene una estructura definida expresada simbólicamente en organigramas de niveles jerárquicos. La organización presenta una comunicación interna natural, que en un caso positivo refuerza y comparte la identidad y cultura de la organización. Nosotros como seres humanos gozamos de una identidad, de la misma manera sucede con la organización. La identidad es "... los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales." (Costa, 1999, p. 144) de la organización.

Toda organización cuenta con una identidad, a veces desconocida o no conciente, declarada u oculta, congruente o dispar en el interior y exterior, provocando una percepción y conocimiento acorde a lo que es la organización, lo que se convierte en la representación abstraída del individuo expuesto al *ente* empresarial. En algunas organizaciones, se da el caso de contar con una identidad ambigua o errónea al verdadero ser organizacional. La identidad funge como el diferenciador entre el cúmulo de similares que ofertan el mismo producto o servicio, de manera directa, indirecta o de referencia.

Carrillo (2005) sitúa a la comunicación interna de la organización como una espiral, donde fluye una comunicación del interior al exterior de la organización, expresando y

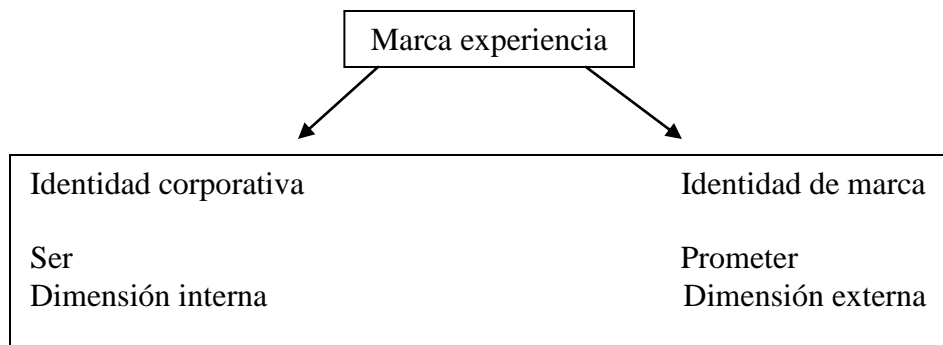
comunicando la identidad. Sin embargo el concepto de identidad en la organización se ha transformado, Carrillo (2005) indica que:

...la razón más importante porque es necesario definir la identidad es porque la misma está sufriendo un nuevo trasvase hacia el concepto de identidad de marca empresa, que es parte de esta expansión en espiral hacia el exterior pero que nace en el interior de la organización, en su centro neurálgico decidor, donde también se apoya el concepto de “marca experiencia” que recoge la dimensión más comportamental de la identidad en el sentido tradicional y el concepto más formal de imagen de marca.(p. 106)

El cambio de identidad de la organización a identidad de marca experiencia, nos transporta a un concepto amplio en el que se incluye lo tangible e intangible de la organización. La marca experiencia es la convergencia de los elementos internos y externos a la organización que crean el todo en la interacción con la marca-organización, desde otra perspectiva consumidor-empleado. Carrasco (2005) señala:

El concepto de marca experiencia manifiesta entonces una doble dimensión...por una parte recoge el concepto de identidad como el ser y resultado del comportamiento corporativo interno, y por otra parte absorbe la esencia de la identidad de marca, como expresión externa de la promesa que la organización desarrolla. (p.107)

La conceptualización de Carrasco (2005) es ejemplificada en el esquema presentado y adaptado de Alloza y Villafañe (adaptado por Carrasco, 2005, p.107) (Figura 1).



Los niveles presentados en la marca experiencia, son la esencia conformada por la identidad y la expectativas entregadas por la marca. Dentro de la organización no se vive una estructura lineal o plana, sino una comunicación interrelacionada y multidireccional, donde las sus subpartes no existen separadas una de las otras, como lo es la identidad de la corporación y la identidad de la marca. Balmer y Greyser (2003) indican que la identidad corporativa es un elemento inherente y presente en toda organización, contrario a la marca de la corporación, la cual para existir, necesita una alineación de la promesa de la organización con la identidad presentada. Es así como se crea la marca corporativa, que es “la plantilla por la que la identidad de la organización es evaluada.”(Balmer y Greyser, 2003, p.247), de igual forma señalan elementos congruentes con el modelo de Carrasco (2005), donde la identidad de marca se enfoca al exterior, compuesto por la promesa de marca, comunicada al consumidor y por otra parte la identidad corporativa se centra en el carácter interno de la organización, en su ser.

La identidad de marca es un concepto conformado por “palabras, imágenes, ideas y asociaciones que forman la percepción total del consumidor sobre la marca” (Upshaw, 1995, p. 12). La identidad de marca percibida por el consumidor se encuentra supeditada a los factores de vida, ambiente y experiencias previas con la marca, los cuales no pueden ser controlados por la organización, más si estimados y disminuidos o incrementados. Cabe destacar que lo percibido

por el cliente no coincide necesariamente con los esfuerzos realizados por la gerencia de la marca para crear un posicionamiento, de tal forma que lo que se ha dispuesto a ser percibido, no es siempre lo logrado. La identidad de marca no la realiza la organización, sino que es concebida por los “stakeholders” o involucrados, los cuales pueden ser guiados mediante una congruencia en los lineamientos de marca de la organización.

La identidad corporativa, la identidad de marca, la marca corporativa y el marketing interno –del cual hablaremos en un futuro-, se suman para generar el concepto de imagen corporativa. La imagen corporativa tiene un impacto al exterior de la organización, es el conjunto de imágenes o supuestos del ser emitidos por la organización hacia su público, los cuales son recibidos e integrados en una manifestación gráfica de la organización. Los receptores de la imagen corporativa en una determinada y final instancia pueden ser parte de los empleados de la organización. La diferencia con los conceptos anteriores radica en que la imagen corporativa es controlada por la organización, es la emoción estratégica para la percepción de la organización.

La imagen corporativa es “una dinámica y profunda afirmación de la naturaleza, la cultura y la estructura de una organización ... comunica a la organización la misión, la profesionalidad que su líder busca, el calibre de sus empleados, y su papel en la comercialización o en el paisaje político” (Howard, 1999, p. 1). La imagen corporativa en el desarrollo de una estrategia correcta, otorga beneficios a la organización, Howard (1999), señala dos razones de la importancia de ésta sobre el recurso humano:

En primer lugar, tener una buena reputación hace que sea más fácil para atraer y reclutar el talento necesario para el crecimiento de su negocio y para desarrollar más profundamente las relaciones con los clientes. En segundo lugar, una imagen corporativa positiva reduce el costo de contratación... Una respetada reputación no

sólo atrae y retiene a los mejores talentos disponibles, sino que también permite a la organización la certeza y la buena selección de talento, alejándolos de la competencia. (Howard, 1999, p.36)

La imagen corporativa es la conceptualización externa de la organización, mientras que la identidad hace lo propio desde el interior, la cual de igual forma es percibida al exterior, "...no es lo que los administradores de la marca creen, es lo que los consumidores perciban que ha sido creado."(Upshaw, 1995, p. 13). De la identidad emana la esencia de la organización para poder desarrollar todos los programas y estrategias, sin ella, no se establece una alineación estandarizada y se emiten mensajes contradictorios. De ahí la importancia de la congruencia en todos los conceptos de la organización, su alineación asegura una identidad expresada acorde a su ser y la marca experiencia se entregará en su totalidad sin error hacia el individuo.

II. 1. 1 La marca y la organización

El producto o servicio ofertado cuenta con un ciclo de vida que es interesante conocer. El ciclo de vida del producto se encuentra supeditado al mismo producto, la marca, el marketing, la publicidad y la estrategia de negocio, "varios autores han sugerido que los productos y las categorías de los productos pasan a través de cuatro etapas de desarrollo y estrategias, necesarias para considerar lo relevante de la marca. Las etapas son: Introducción, Crecimiento, Maduración y Declive". (Rothschild, 1987, p.101).

La Introducción se caracteriza por bajas ventas del producto o servicio. La conciencia y conocimiento de lo ofertado debe ser reforzado con estrategias de comunicación en medios de información, logrando llevar al consumidor a la satisfacción de su necesidad. Por otra parte, el Crecimiento se presenta cuando el uso del producto o servicio por parte de los consumidores va

en aumento, se invierte en una campaña de posicionamiento contra los competidores y se eleva la frecuencia de prueba. Aquí, el consumidor tiene conciencia y conocimiento del producto o servicio.

La Maduración se identifica cuando las ventas del producto o servicio se estabilizan, sin embargo, la lucha por obtener un mercado y clientes en relación con sus competidores se intensifica. La forma de obtener clientes es atrayendo a aquellos que actualmente prefieren otros productos o servicios, o también creando un nuevo mercado. En todos los casos, la estrategia es fuerte y se lucha intensamente por defender los usuarios, nuevos usuarios y minoristas. La estrategia de comunicación es el mantener en la mente del consumidor la posición del producto, ya sea con intangibles, promociones o reposicionamiento de los productos.

Por último, el Declive es la caída en las ventas del producto o servicio de manera irreversible. Lo ofertado ya no es redituable y por lo tanto, no hay un aumento de la publicidad para mantener su posición, se recorta y deja decaer la marca.

Si las estrategias de mercadotecnia no son efectivas cada marca pasará por las etapas de Introducción, Crecimiento, Maduración y Declive. Puede hacerse un análisis que permita ubicar cada producto o servicio conocido, con ello sabremos el estado primordial de la organización y para efectos de análisis, conocer el estado de la vida de la marca al exterior, podrá dar al investigador un comparativo de la marca al interior de la organización. Adicionalmente se sabe que:

Una marca ha sido definida como el nombre, logo, y otros símbolos externos que distinguen a un producto o servicio de otro en su categoría. Pero una marca es mucho más que eso. Es el empleado-propietario que le renta en Avis ... es quien maneja la furgoneta de DHL ...el proceso de encontrar en Office Depot, la cerradura

antiderrame de Clorox, la garantía del equipaje Tumi, y el lugar donde Ralph Lauren es vendido o no. Estas características y muchas más componen la totalidad de una marca, y contribuyen a lo que es denominado identidad. (Upshaw, 1995, p. 11)

El concepto de identidad manejado por otros autores, situado solamente en la representación gráfica de la organización expresada en una marca, ha dejado de ser sólo una gráfica. Para la presente investigación los componentes de la identidad son mejor definidos por Upshaw (1995), los cuales son un cúmulo de aspectos gráficos, tangibles e intangibles que hacen que la experiencia con la marca del consumidor, sea la representación exacta de la organización, lo que lleva a pensar que el empleado debe ser la representación en sí de la marca, que es la organización.

La marca es la conceptualización de la organización, es la representación de la identidad en atributos, características, personificación, valores y gráficos, "las marcas tienen una combinación de propiedades que los hacen distintos. Estos trascienden las fronteras del tiempo y el espacio". (Balmer y Greyser, 2003, p. 245)

A diferencia de otros elementos de la organización, la marca:

... Puede ser descrita en términos de personalidad, carácter, actitudes, motivaciones e incluso emociones, adquieren significado no sólo para el cliente externo, sino también para los empleados que se ocupan de la marca en el día a día y por tanto, representan el público en general y los clientes en particular. (Mahnert y Torres, 2007, p. 55)

La marca es expresada en elementos subjetivos, psicológicos y emocionales que son la conexión con el producto o servicio. No es lo mismo decir dibujos animados de género de

fantasía para un público infantil, que expresarlo como Disney, ya que encierra toda una marca experiencia conocida por la audiencia.

La marca es un concepto en investigación, crecimiento y constante desarrollo académico y práctico, por lo que se incluyen a nuestro vocabulario conceptos referentes a este estudio. Algunos de los más importantes se encuentran resumidos en el siguiente cuadro de Upshaw (1995, p. 14) (Tabla 1).

El Léxico de la Marca

En los últimos años, las marcas y la Marca han ganado más atención, los investigadores de marketing, consultores y académicos han creado un vocabulario para describir diversos aspectos de la marca. He aquí un breve glosario:

- Brand “equity” – Es el total acumulado de valor o valor de marca, los bienes materiales e inmateriales que la marca contribuye a su matriz corporativa, tanto financieramente como en términos de venta de imagen.
- Brand “identity” – Parte de la marca global de la equidad, la percepción de una marca en el mercado, impulsada principalmente por su posicionamiento y la personalidad.
- Brand “positioning” – Es el significado de la marca, al encontrarse en un lugar en la mente de los clientes, en relación a su competencia, en términos de beneficios y promesas.
- Brand “personality” – El perfeccionamiento de la cara de una marca; sus características tonales más estrechamente ligadas a rasgos humanos.
- Brand “essence” – El núcleo de la identidad de marca.
- Brand “character” – Es la constitución interna de la marca, como es vista en términos de su integridad, honestidad y confiabilidad.
- Brand “soul” – Relacionado con el carácter de marca, que se define como los valores fundamentales y emocionales de la marca.
- Brand “culture” – El sistema de valores que rodean a una marca, estos son muy similares a los aspectos culturales de un pueblo o país.
- Brand “image” – En general, sinónimo de la personalidad estratégica y la reputación de la marca como un todo.

La marca, como hemos visto, es un punto de coincidencia de diversos elementos de estudio que se relaciona con varios aspectos de la organización como la comunicación, el

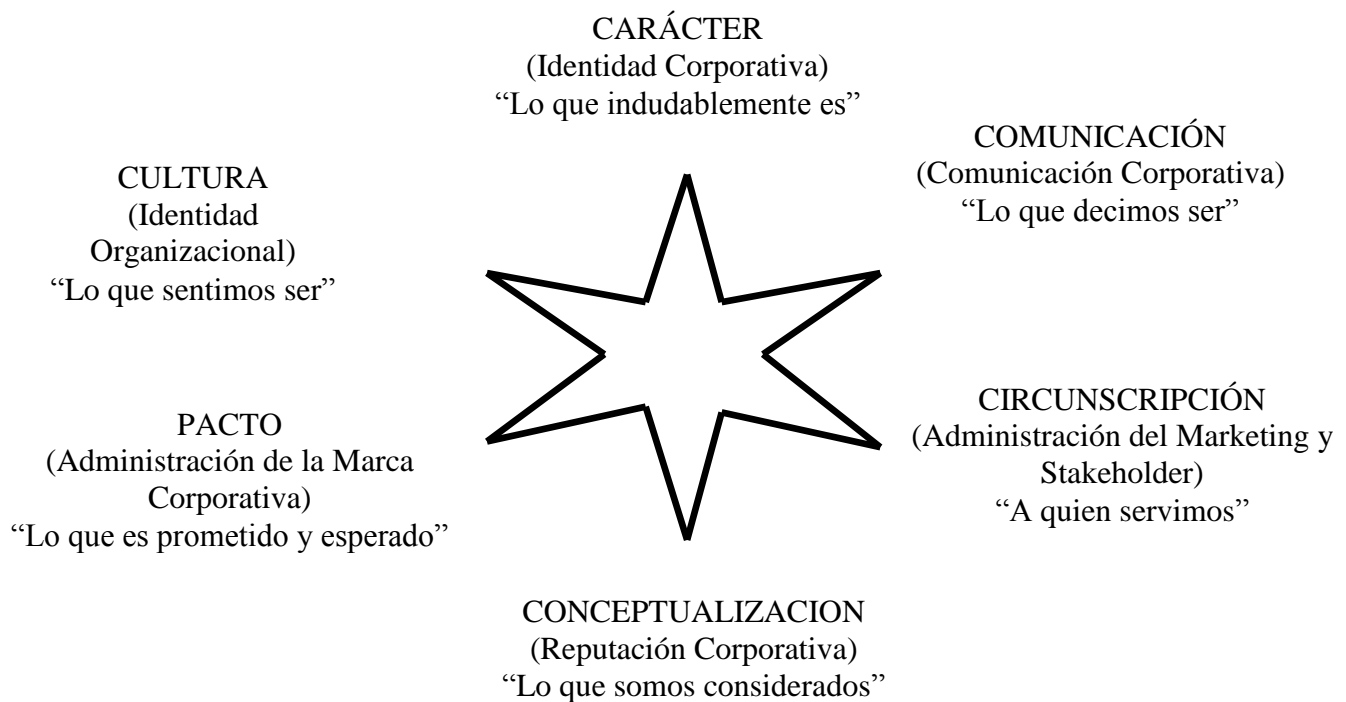
marketing, la estrategia de negocio y la publicidad. Para efecto de la investigación se relacionará a la marca con el marketing donde para comunicar la marca es necesario contar con un marketing interno:

El marketing interno es la acumulación y la aplicación de funciones y herramientas destinadas a la formación y el mantenimiento de una información coherente, eficiente, eficaz y orientada hacia el trabajo para el cliente. Estos objetivos se logran a través de la comunicación y atracción, retención, motivación, educación y gestión de los empleados adecuados. Empleados adecuados en el contexto, se definen como aquellos empleados que son conscientes y comprometidos con las necesidades de las organizaciones y otros empleados en todos los niveles en el interior de la cadena de valor. (Mahnert y Torres, 2007, p. 55)

El marketing interno está enfocado al consumidor interno de la organización, quien refleja al producto hacia el exterior impactando en la percepción del cliente y así constituir a la identidad. El principio del marketing interno es elevar el servicio de venta al consumidor, incrementar standards y desarrollar estrategias internas como primer cliente de la organización, que demuestra la confianza en la organización y el orgullo por el producto o servicio.

La totalidad de la interrelación del marketing, el marketing interno, la identidad, la marca y otros conceptos corporativos, puede ser ejemplificado en el esquema de Balmer y Greyser, denominado Seis elementos del Marketing Mix Corporativo de Balmer (citado por Punjaisri y Wilson, 2007, p.58). En estos seis elementos del marketing, podemos situar las interrelaciones de las distintas disciplinas que convergen en una organización, cada elemento refiere a distintos objetivos, que son estudiados por distintas academias.

Estos seis elementos son los siguientes: el Carácter es el diferenciador de la organización que encontramos en los intangibles y tangibles de la marca. La Cultura son los inmateriales de la organización presentes en los empleados como los valores, creencias, supuestos, etc. son aspectos que se viven y expresan en el comportamiento. La Comunicación son los mensajes emitidos por los medios de comunicación usados por la organización con sus clientes y suscriptores, donde incorpora a sus propios clientes internos. El cuarto elemento del marketing es la Conceptualización, donde encontramos la percepción del cliente sobre la organización. La Circunscripción, es la búsqueda y encuentro de las necesidades de los interesados, clientes y relacionados a la marca para su adhesión. En un último punto encontramos el Pacto, que es el contrato en el que se basa la marca corporativa con sus clientes, colaboradores e interesados. Por esto, se puede decir que el Pacto son las promesas y expectativas que se entrega con la marca experiencia. El esquema de de Balmer y Greyser, denominada Seis elementos del Marketing Mix Corporativo de Balmer (citado por Punjaisri y Wilson, 2007, p.58) (Figura 2), es:



II. 1. 2 La marca y su personalidad

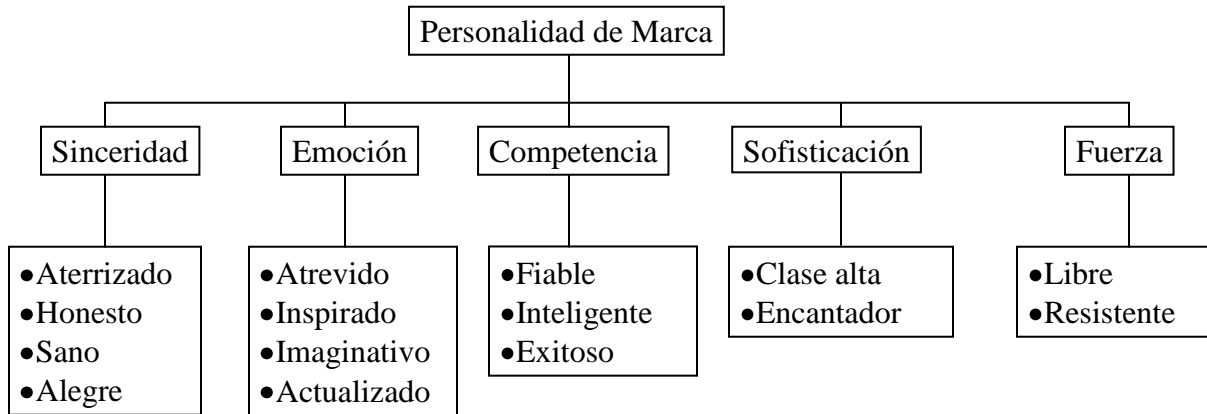
La referencia del producto o servicio es la imagen corporativa recordada por su expresión de marca de forma verbal, gráfica o emocional. Costa (1999) y Upshaw (1995), cuando se refieren a las características de una marca, coinciden en mencionar la personalidad de la marca.

La personalidad es un término usado de forma natural en el ser humano. Cuando uno se refiere a marcas como Coca-Cola, Absolut Vodka, Disney World, Telmex o Tecnológico de Monterrey, pensamos en lo que son, su giro, su servicio o producto ofrecido, su promesa de marca y la experiencia de marca. Dotamos a la marca de una edad, vivienda, forma de ser y actuar, e incluso en la forma de interrelacionarse, como "... los rasgos de la personalidad asociados con Coca-Cola es el ser "cool", americana y real; estos rasgos son relativamente duraderos (Pendregast, 1993)" (citado por Aaker, 1997 p. 347) y reales para quienes lo consumimos.

Para poder personificar un elemento vivo o inerte debe contar con una personalidad y descripción. La personalidad de la marca es "el conjunto de características humanas asociadas con la marca." (Aaker, 1997, p. 347), dados por la proyección de lo que es, desea ser o particularidades del producto o servicio de la marca percibidos por un individuo.

La personalidad de marca puede ser influida a través de asociaciones "...con la marca, de forma indirecta a través del producto – relacionado con atributos, categoría del producto, nombre de la marca, símbolo o logo, estilo de publicidad, precio y canal de distribución." (Batra, Lehmann y Singh, 1993, citado por Aaker, 1997, p. 347).

Algunos aspectos en la descripción de una personalidad de marca son el género, la edad y clase social. Sin embargo, Aaker (1997, p. 352) publicó el Cuadro de trabajo la Personalidad de Marca (Figura 3), compuesto por las cinco dimensiones de la personalidad de la marca:



El Cuadro de trabajo la Personalidad de Marca (Aaker, 1997), clasifica a los elementos de Sinceridad, Emoción y Competencia como relativos a la personalidad humana y del consumidor, mientras que Sofisticación y Fuerza se refieren a lo que el individuo desea y no necesariamente tiene o es. La personificación de la marca es obtenida a través del supuesto de las características humanas al producto o servicio, el hipotético uso de producto y servicios, la reacción ante situaciones y la introducción ante distintos grupos de personas relacionados al individuo.

Sinceridad es el concepto más cercano a la realidad de la marca desde el punto de vista del individuo, sus características son apegadas a conceptos de la psiquis de la marca como persona. La Emoción, es referente a las emociones que despierta la marca y la proyección de ésta en su forma de ser. Competencia es la expresión de la marca en aspectos más directos como el éxito y la confianza. La Sofisticación es la fuerza, son elementos de deseo. En el primero ubicamos su posición social y en el segundo, el tipo de persona en lo referente a gustos de trabajo. Los conceptos anteriormente mencionados se encuentran en distintos niveles en cada marca, juntos nos otorgan la personificación de la marca, que es el ser de la marca.

Cada elemento del “framework” de la personalidad de la marca está supeditado al individuo y su psicología. Sin embargo, es posible obtener mediante estudios empíricos la personalidad de cada marca desde la perspectiva del consumidor. Este punto es de importancia ya que se ha estudiado al consumidor externo, pero en pocas ocasiones al interno.

La dimensión de la personalidad de la marca está relacionada con aspectos emocionales del individuo como:

La estructura de los cinco factores identificados en este documento sugieren una tipología de sentimientos distintivos que pueden ser evocados por un cliente... marcas que más destacan en Sinceridad... pueden trabajar para evocar sentimientos de calidez, amistad y confianza. Marcas que se destacan en Emoción,... pueden operar mediante el aumento de sentimientos de emoción, diversión y excitación. Marcas que destacan en Competencia... pueden trabajar para evocar sentimientos de seguridad, fiabilidad y estabilidad. Marcas destacadas en Sofisticación... operan mediante el aumento de los sentimientos de glamour, la sofisticación y el prestigio. Marcas que destacan en Fortaleza... operan evocando sentimientos de fuerza, tenacidad, así como un sentido de patrimonio occidental. (Aaker, 1995, p. 179)

La principal característica emotiva de la personalidad de la marca, refleja la percepción del individuo expuesto a los mensajes emanados de la organización. El valor del conocimiento de la personalidad de marca radica en su empleo para realizar cambios en las variables del marketing, identificar la diferencia de percepciones en usuarios y no usuarios o para crear determinadas campañas de la marca. En lo concerniente a la preferencia del consumidor, las dimensiones de la marca no pueden determinar un patrón “...los resultados sugieren que la

relación entre personalidad de marca y preferencia del consumidor varía considerablemente por el nivel individual de marca.” (Aaker, 1995, p. 91).

La congruencia en la comunicación de la marca interna y externa es de suma importancia. La marca es representada por todos los miembros de la organización. La confusión y la ambigüedad en el mensaje deben ser evitadas. Los conceptos de marca no son excluyentes entre si, cada uno es especializado en el fin del mensaje de la organización, su comprensión debe ser en el contexto interno y externo al productor. Esto es posible con una correcta estrategia de marca al interior de la organización.

II. 2 “Internal Branding”

El “Internal Branding” (marca interna) de la organización es un vínculo de unión entre lo qué es la organización y el cómo es percibida al exterior. La expresión de la marca no refiere a aspectos gráficos o campañas visuales, es referente al intangible emitido por todos y cada uno de los empleados en todos los niveles de la organización. King y Grace (2008) señalan que “en forma similar, en relación con el marketing de bienes físicos, los empleados deben entender lo que la marca significa y el cómo proveer valor a los consumidores, para entregar y desarrollar la entrega acorde a los componentes tangibles e intangibles. Es por ello que la administración de la marca interna es vista como una estrategia significativa en las incitativas de la organización.”(p.360), he aquí la gran importancia de la marca interna, el desarrollo y entrega de la promesa de marca a los públicos internos y externos, los cuales impactan a la realidad a la marca.

Los empleados son reconocidos como el factor primordial de vida de una organización, pero su misma importancia puede ir más allá de la producción del bien, producto o servicio, llega

a niveles de su entrega y reputación. Existen características intangibles que logran que el empleado en todo nivel construya, refuerce, alimente y mantenga en el interior y exterior de la organización la marca, convirtiéndose en los “Embajadores de la marca, representantes de la marca, que pueden dejar fuertes impresiones de ésta” (Upshaw, 1995, p. 49). Como consumidor, muchas veces la imagen física del despachador, la atención prestada y su referencia verbal del producto, pueden ser el todo, cuando de la marca se trata.

Desde el interior de la organización el empleado es el comunicador mas importante, es quien percibe y sabe si la empresa es congruente con lo que expresa y actúa. A pesar de ello en ocasiones la información no fluye de manera correcta o adecuada impidiendo que el empleado logre una modificación o cambio en la organización.

En la actualidad en las organizaciones, es necesaria la evaluación en “cuatro secciones que se centran en la marca de sí mismo y su entorno: el interior de marca del medio ambiente,..., la venta del medio ambiente,...; interrogativos de identidad,..., y la identidad de composición...” (Upshaw, 1995, p. 49). Es aquí donde iniciamos a enfocarnos en aspectos de la marca interna, como lo es el Ambiente de Marca Interna, propuesto por Upshaw (1995). Éste se categoriza en dos elementos: Conexión de Marca y Visión de Marca. En el primero se asume que el empleado conoce su marca, su empresa, su casa. No es necesario que un empleado dicte el posicionamiento o los lineamientos organizacionales, lo importante es que los colaboradores sepan para quién trabajan y que cuenten con la confianza hacia su marca para cuidarla, alimentarla y permanecer con ella.

Los empleados son los primeros colaboradores-clientes de la marca. En las organizaciones de servicio, los empleados tienen un alto impacto en la identidad de marca y su percepción por el cliente final, el compromiso que los empleados demuestren hacia la marca está

directamente relacionado con la conexión intangible entre su labor como empleado y la organización. Aquellos que no están comprometidos no conocen la marca y no la practican, por lo que son propensos a cometer errores y afectar la productividad de la empresa.

La compañía de desarrollo de tecnología Philips, en el 2005, realizó una investigación sobre la propuesta al trabajador para laborar y permanecer en la organización. Van Leeuwen, Pieters y Crawford (2005) señalan que un hallazgo fortuito en la organización fue el que los participantes al interior y exterior de la organización, consideran que la empresa puede contribuir a lograr y a celebrar una mejor vida. Con ello se pudo conocer el posicionamiento esperado en los empleados quienes han tomado conciencia de que a través de trabajar para la compañía Philips, ésta toca sus vidas cada día (Van Leeuwen, Pieters y Crawford, 2005, p.18). En este sentido los trabajadores de la empresa Philips conocen su marca y organización, saben que el propósito de la compañía es cambiar la vida de las personas y lo realiza tocando vidas diariamente. Los trabajadores de Philips se han convertido en embajadores de la promesa de marca hecha al interior de la organización, logrando la retención y creación de un buen lugar de trabajo, porque “Philips sabe que la clave del éxito es más acerca de la experiencia creada para los empleados a través de la marca y el aprovechamiento de ello, que lo brillante y sexy de los materiales de publicidad”. (Van Leeuwen, Pieters y Crawford, 2005, p.19).

El segundo elemento Visión de la Marca, asume que la marca es como una empresa que necesita una clara y específica dirección del hacia donde busca llegar, esto es la visión de marca, mejor conocido “Cómo queremos ser en diez años...” (Upshaw, 1995, p.49). Esta visión es clara en enunciados corporativos, publicidad o estrategia de negocio de la empresa, la cual es conocida y promovida por los empleados, ellos son quienes realizan y entregan la visión al tener contacto con los clientes. La aerolínea norteamericana Southwest, comunicó al exterior con la frase

libertad de volar (“freedom to fly”), la visión, el compromiso de la organización y la libertad de trabajo de sus empleados. Sin embargo, la organización se aseguró de dar el poder a sus empleados de comunicar en el servicio de mostrador los valores de la organización. Para esto se desarrolló la marca interna con la frase la libertad inicia conmigo (“The freedom begins with me”), lo que otorga un poder a los empleados de primera línea para transmitir la libertad a los clientes, ellos y la familia. Se desarrollaron ocho libertades para los empleados: “la libertad de la buena salud, crear seguridad financiera, aprender y crecer, ser una diferencia positiva, viajar, trabajar duro y divertirse, crear e innovar, y estar conectados”. (Anónimo, 2001, p.4). Southwest, al crear esta estrategia desarrolló un plan que incluía libros y productos electrónicos, educación a su personal y motivación para el poder llevar a cabo los valores de la marca. Los resultados de la estrategia de marca interna lograron que para el año 2000 la organización retuviera al 90% de sus colaboradores y se colocara así como una de las mejores empresas para trabajar incrementando la satisfacción del cliente.

La organización llega a través de los empleados a los clientes, ya sea en un primer o segundo nivel de interacción con ellos. El empleado no se debe encontrar solo en la organización, no es autónomo de la decisión del manejo de la empresa, por el contrario debe ser guiado, educado, cuidado y mantenido dentro de los lineamientos organizacionales, para ello se realizan distintas estrategias y programas que se abocan a particularidades exactas en la fuerza laboral. Un aspecto es el marketing interno, el cual desarrolla las relaciones dentro de la organización. Es el método mediante el cual se comunica la marca al interior de la organización, creando la relación entre el negocio y los empleados.

El marketing interno repercute en las relaciones de confianza, influye en la satisfacción y motivación del trabajador mediante una estrategia basada en el branding externo a la

organización; siendo que el marketing interno busca la realización de sus funciones interrelacionadas en la organización mediante el "... (1) marketing interno para consumidores internos, (2) marketing interno para mercado interno, (3) marketing interno como facilitador de la estrategia y el cambio." (Mahnert y Torres, 2007, p. 60)

La importancia del marketing interno radica en la satisfacción del cliente al interior de la organización, quien refleja dicha satisfacción en el comportamiento con el cliente externo. Por el contrario, si el programa de marketing interno produce un decrecimiento en la relación entre la organización y el empleado, esto impactará negativamente en los resultados de la marca.

Existe una relación entre el marketing interno y la marca interna, por una parte el primero comunica la calidad y el servicio con una perspectiva del interior con la finalidad del exterior, por otra parte la marca interna comunica lo que es la marca desde una perspectiva del interior para el bienestar del interior con un impacto secundario en el exterior, alineando los conceptos y valores de marca. Se puede decir que la marca interna es una herramienta del marketing interno para lograr el cambio y la comunicación multidireccional de los esfuerzos de la marca, siendo que:

..., la marca interna es aún más sofisticada en la medida en que representa esencialmente una interfaz para la comercialización, la gestión y producción, con el objetivo de ofrecer un servicio preciso y coherente. La marca de por sí es un medio eficaz y posiblemente, el instrumento más eficaz de integración. Así pues en principio, la marca interna tiene el potencial de comercialización para tener en al interior a un nivel superior. (Gapp y Merrilees, 2006, p. 173)

Con lo anterior, podemos deliberar que la marca interna pertenece al marketing interno o por lo menos, son aspectos de estudio y práctica íntimamente relacionados, ya que la marca interna:

... trata de lograr la coherencia con el exterior de la marca, fomenta el compromiso de marca y la posibilidad de ser los primeros como marca entre los empleados... Así, la marca interna puede ser identificada como un instrumento específico y un lugar en el contexto más amplio de marketing interno... marca interna se refiere a las actividades empleadas por una empresa para garantizar la seguridad intelectual y emocional del personal (Thomson et al., 1999)... no sólo en la cultura corporativa, sino también la personalidad específica de la marca invocada dentro de esta cultura. (Mahnert y Torres, 2007, p.54- 55)

Los desarrollos de estrategias del marketing interno y la marca interna se apoyan entre ellas para lograr la congruencia entre lo interno y externo de la organización. Los esfuerzos realizados por los programas se encaminan en hacer real los supuestos teóricos de la empresa. Hankinson (2004) indica que la marca interna es un término de nueva investigación, producto de la mayor atención que se le ha prestado al marketing interno en la concentración al empleado y cómo éste entrega la experiencia de marca al consumidor, quien evaluará y decidirá sobre la marca.

El branding, así como la marca interna son vivenciales entre los distintos departamentos de la organización, emitiendo y recibiendo los mensajes en múltiples direcciones, esto es concerniente en específico al departamento de comunicación interna, el cual mantiene y fomenta la marca interna. Para Vallaster y Chernatony (2003, citado en Punjaisri y Wilson, 2007, p. 60) podemos identificar la marca interna “cuando los empleados internalizar los valores de la marca

que constantemente es la promesa de la marca en todos los puntos de contacto entre la empresa y sus grupos de interés.” De igual forma, se dicta que el objetivo de la marca interna “es garantizar que los empleados transformen el mensaje de marca en una realidad para los clientes y grupos de interés.” (Punjaisri y Wilson, 2007, p.60)

La marca interna es un concepto que va más allá de la organización, es un estado al interior de cada individuo, de quienes en unísono conocen y mantienen a la marca. Para Mahnert y Torres (2007), la marca interna cuenta con tres elementos principales: El primero es el reflejo de los valores de marca a los consumidores comprometidos, que son los empleados. El segundo elemento es la realización de la promesa de la marca al ser comunicada al mercado interior y exterior. Este elemento incluye la realización de la coherencia interna de la imagen de marca para garantizar la seguridad intelectual y emocional de los empleados (Thomson et al., 1999). El tercer elemento es la importancia de multidirección, es decir, la marca interna debe aplicarse a todos los miembros de la organización, en todos los niveles a fin de alinear la gestión y el comportamiento del personal y los valores. (p. 55-56)

En términos generales la marca interna habla “...sobre el cambio cultural y por tanto, depende de una integración efectiva y la adaptación de la comercialización de los recursos humanos a los principios y la práctica dentro de la organización para que su aceptación se produzca. (Aurand, Gorchels y Bishop, 2005).” (Citado en Gapp y Merrilees, 2006, p.164).

De igual forma Keller (2008), define la marca interna como “...el asegurarse que los miembros de una organización, se encuentran propiamente alineados a la marca y lo que representa...especialmente para servir a la compañía, es crítico que los empleados se encuentren actualizados y gocen de un conocimiento profundo de la marca” (p.125). El trabajo coordinado entre los gerentes y empleados hace posible la entrega de la promesa de marca hecha por el

producto o servicio. La gerencia debe trabajar acorde a las teorías, expectativas y valores de marca para que estos sean internalizados por los empleados y ellos lo reflejen y actúen conforme a ello. Gapp y Merrilees (2006), indican que “esto resultará en la entrega de la promesa de marca a los clientes de la organización, proveyendo de la satisfacción de los clientes, preferencia y lealtad.” (citado en Punjaisri y Wilson, 2007, p. 60).

La marca interna se estructura para una comunicación hacia los empleados, el mensaje emitido debe ser realista, sencillo, claro y congruente entre la marca interna y el branding dirigido al exterior. La meta de marca se logra mediante el uso de medios de comunicación tradicionales y alternativos. Para que la comunicación pueda fluir en la organización, el compromiso por parte de los ejecutivos es crucial.

Cada organización cuenta con estrategias únicas y distintas que responden a su cultura, en ellas se desarrollan canales de información. La marca interna busca la alineación entre la identidad corporativa y el comportamiento de quienes conforman la organización, para así lograr reducir la ambigüedad entre la identidad de la organización y lo que es percibido al exterior de ella.

La integración del comportamiento con la identidad es apoyada por el diseño gráfico, los símbolos, la comunicación interna y el comportamiento organizacional. Vallaster y Chernatony (2006), al respecto comentan que “...los empleados se basan en esquemas interpretativos impulsado por sus objetivos para dar forma a su comunicación. Así, en un contexto de construcción de marca interna, el significado de una reclamación sobre la marca, pieza de información, o el comportamiento se convierte con el paso del tiempo en un tema compartido.” (p. 764). La alineación entre la identidad y la marca al interior de la organización, dan como resultado público la entrega de la promesa de marca.

Para la construcción de la marca interna, los líderes de la organización deberán comprometerse con lo que la marca es, “La literatura indica que el liderazgo influye en la adaptación del comportamiento individual a lo largo de la identidad de marca corporativa. Sin embargo, no está claro como los líderes de comportamiento puede dar lugar a cambios de marca adecuada.” (Vallaster y Chernatony, 2006, p.765).

Mahnert y Torres (2007), propone una serie de recomendaciones gerenciales para tener una adecuada marca interna, las cuales emanan del Marco de Consolidación de la Marca Interna (CIBF, por sus siglas en inglés) (2007, p. 60) (Tabla 2):

Recomendaciones para una marca interna del Marco de Consolidación de la Marca Interna
<ol style="list-style-type: none"> 1 Crear una organización de jerarquía delgada con altos niveles de interacción. 2 Asegurarse que la cultura refleje los valores de la marca. 3 Realizar continuamente investigación interna y externa en 360°. 4 Asegurarse que cada actividad tenga un adecuado objetivo alcanzable. 5 Asegurarse de la realización de la medición apropiada de cada objetivo. 6 Hacer de los valores y dirección de marca, el mantra de cada colaborador. 7 Crear un equipo heterogéneo, multidepartmental de marca interna. 8 Contar con un liderazgo inspirador que apoye y represente la marca interna. 9 Comunicar de forma constante, coherente y económica en todas las direcciones en la organización. 10 Contar con una comunicación a la medida, para la transmisión de las necesidades. 11 Asegurarse de la alineación de la dirección entre la corporación y la marca. 12 Comprobar que el presupuesto y los plazos son realistas al mismo tiempo que refleja las necesidades de marca interna 13 Implicar a los empleados en el diseño y aplicación de proyectos. 14 Reclutar, entrenar y recompensar a los empleados que cuenten con la visión de los valores de la marca. 15 Ofertar capacitación y educación sobre la marca a todo el personal de la organización.

II. 2. 1 La construcción de la marca interna

Los componentes de la organización se encuentran en nuestro ambiente, están presentes en todo momento y lugar, pero para poder verlos o hacerlos tangibles es necesario de un proceso

de construcción del concepto. Para la construcción de la marca al interior de la organización Keller (2008), nos señala que Davis (2005, citado en Keller, 2008), indica tres etapas en las que el empleado podrá comprender, construir y saber el por que de la marca, “escucha: ¿Cómo obtener lo mejor en sus manos?, créelo: ¿Cómo conseguir estar en su pensamiento?, vívelo: ¿Cómo llegar a su corazón?” (Keller, 2008, p.338). Se apela a los procesos cognitivos, afectivos y conativos de la marca para el cliente interno, el colaborador.

Por su parte, Vallaster y Chernatony (2006) indican que la construcción de la marca interna es un cambio relacionado con el liderazgo ejercido en la organización y su relación directa con la identidad de la marca, en la que “los líderes necesitan mostrar cómo los empleados pueden convertirse en embajadores de marca a través de su labor como participantes en un sistema de marca corporativa, en lugar de asumir como un acto de fe.” (p.776). Esto es congruente con el CIBF, en el que la participación y los multiequipos, invitan a la integración de todo el orden jerárquico de la organización, concentrando un mayor esfuerzo en las acciones y actitudes de los líderes, quienes son los responsables de transmitir y motivar a sus colaboradores, compañeros y subordinados.

El “...éxito de la marca interna se basa en la construcción de una base de interacción entre la visión estratégica, cultura organizacional e identidad corporativa. Esa coherencia parece ser una consideración importante para estimular en los empleados el compromiso con la marca.” (Vallaster y Chernatony, 2006, p.767). Por otra parte Punjaisri y Wilson (2007), nos señalan que para la construcción de la marca interna es necesaria la participación de la comunicación y del marketing interno, que juega un papel clave en la realización de la marca al interior de la organización.

La construcción del concepto de marca interna dentro de la organización radica en una asimilación por parte de los empleados de los abstractos de la organización como los valores, representación, visión, misión y acciones específicas de marca. Davis (2005, citado en Keller, 2008, pp. 338-339), señala la existencia de seis claves para la asimilación de la marca al interior de la organización y obtener una maximización del concepto de marca interna por parte de los empleados:

1. Hacer a la marca relevante: Cada empleado debe entender y aceptar el sentido de la marca.
2. Hacer accesible la marca: Los empleados deben saber dónde pueden obtener el conocimiento de marca y las respuestas a sus preguntas relacionadas con la marca.
3. Reforzar la marca continuamente: La gestión debe reforzar el sentido de la marca con los empleados más allá del despliegue inicial de una marca interna del programa.
4. Hacer de la educación referente a la marca un programa en curso: Proporcionar a los nuevos empleados, una formación inspiradora e informativa.
5. Recompensar la relación marca-comportamientos: Un sistema de incentivos para recompensar a los empleados por el apoyo excepcional a la estrategia de marca.
6. Alinear las prácticas de contratación: Los recursos humanos y marketing deben trabajar juntos para desarrollar los criterios y procedimientos de selección para garantizar que las nuevas contrataciones encajan en la cultura de marca de la organización.

Los criterios anteriormente mencionados comprenden desde el ingreso a la organización hasta su reforzamiento haciendo hincapié en el entendimiento de la marca. Sin embargo, en el

proceso de construcción de la marca interna, la gerencia puede enfrentar ciertas dificultades señaladas por Machtiger (citado en Gapp y Merrilees, 2006) en seis puntos de cuidado y resistencia:

1. Enraizamiento de la marca únicamente en el programa de actividades de comunicación interna.
2. El hecho de no volver los esfuerzos de los recursos humanos y el apoyo y la planificación de los esfuerzos de marketing externo hacia la marca interna.
3. Dejarse seducir por las nuevas campañas publicitarias, nombres nuevos y relucientes letreros o logotipos.
4. El esfuerzo de consolidación de marca como competencia exclusiva de la comercialización y las comunicaciones.
5. Falta de la integración de marca en el programa de fomento de los esfuerzos internos.
6. La dependencia de la tecnología en la construcción de una mejor comprensión de marca. . (p. 165)

Los desarrolladores de marca interna concentran sus esfuerzos en lograr la integración, congruencia y alineación de la marca en todos los sentidos de la organización, sin embargo no pueden olvidarse de involucrar y tomar en cuenta a los empleados, quienes fungen como identificadores y evaluadores de los esfuerzos realizados por la marca al interior de la organización.

Mahnert y Torres (2007), desarrollaron el CIBF, donde nos plantean tres etapas de desarrollo de la marca interna:

1. **Planeación:** El cronograma de la organización está relacionado con la incursión del programa de marca interna a la audiencia, este debe ser amalgamado por el CEO y debe responder a las necesidades de información de la audiencia. El programa de marca interna está determinado por el presupuesto, el cual da los lineamientos de forma y duración. En el programa se puede incluir a todos los que se encuentran relacionados con la organización, incluyendo los empleados quienes ayudarán a conocer los valores asociados con la marca. La realización del análisis cultural de la organización es necesario para conocer las discrepancias entre los valores del programa de marca interna y los valores reconocidos y expresados por la cultura organizacional. Para eliminar el vacío de la organización los mensajes deben encontrarse alineados a través de los objetivos, la cultura organizacional y los valores de la marca, los cuales son comunicados de manera congruente tanto al interior y exterior de la organización, estos mensajes deben ser continuos y modificados, conforme a la necesidad y respuesta de la audiencia, dando una consistencia y mejoramiento público del programa de marca interna.
2. **Ejecución:** Los empleados de la organización deben ser tomados en cuenta en el desarrollo de los programas. Se ha de identificar a las personas clave que sientan y vivan la marca, a aquellos que se han convertido en los embajadores se les invitará a participar en el desarrollo de programas a través de los grupos de enfoque. La comunicación multidireccional es un elemento a aprovechar en el éxito del programa de marca interna donde se busca permear a todos los niveles de la organización con los valores de marca, éstos una vez identificados y promovidos, son reforzados por la congruencia de las acciones al interior y exterior de la organización. Una de las estrategias ejemplificadas

por Mahnert y Torres (2007) es el sistema de reconocimiento y premiación en el que se premia a los colaboradores en una ceremonia que refleje los valores de marca y de la organización. De igual forma, se recomienda la realización de un seminario de Marca en el que los empleados comprometidos, y aquellos que no entienden del todo la marca, logran un conocimiento de los valores y lo que se ha de representar de la marca. En el desarrollo del programa de marca interna, es necesaria la participación del departamento de recursos humanos, el cual facilite el envío del mensaje a toda la organización.

3. Evaluación: El programa de marca interna, a través de la comunicación multidireccional, puede obtener la retroalimentación que ayudará a ser analizado y reestructurado acorde a los objetivos esperados. Para ello son necesarios indicadores como las ventas, satisfacción con la marca, compromiso o recompra. Elementos usados en la marca externa, pero que pueden ser replicados de igual forma al interior de la organización.

Los autores Mahnert y Torres (2007, p. 58), emanando de las tres etapas del CIBF, nos entregan 23 elementos que nos guían en el desarrollo de de la marca interna en la organización (Tabla 3):

Marco de Consolidación de la Marca Interna		
Etapa	Paso	Elemento
1: Planeación	I Preparación	1 Decidir sobre el calendario.
		2 Establecer objetivos cuantificables a corto y largo plazo.
		3 Ganar apoyo gerencial y generar conciencia.
	II Investigación	4 Asegurar un presupuesto adecuado.
		5 Constituir una evaluación.
		6 Investigar el mercado interior.
	III Configuración	7 Contar con una cultura del análisis.
		8 Alinear objetivos de negocio y valores de marca.
		9 Enlace externo e interno sobre los mensajes.

2: Ejecución	IV Facilitación	10 segmentos según el caso. 11 Asegurar la frecuencia apropiada. 12 Decidir sobre el diseño y el mensaje. 13 Decidir el grado de autonomía del personal. 14 Obtener y mantener la participación del personal.
	V Implementación	15 Utilizar múltiples canales de información en múltiples direcciones. 16 Reducir la jerarquía de la comunicación y ejecutivos de la organización para garantizar los límites de permanencia. 17 Desarrollar un sistema justo de primas. 18 Ofertar la marca orientada a la educación y la formación.
	VI Remuneración	19 Desarrollar un compromiso eficaz de marca y el espíritu de equipo a las perspectivas de promoción. 20 Establecer un equilibrio coherente y sistema de medición del Balance Scorecard.
	VII Cuantificación	21 Evaluar regularmente a la marca interna y externa. 22 Facilitar los comentarios multidireccionales. 23 Realizar una revisión periódica del programa y modificar cuando sea necesario.
3: Evaluación	VIII Reacción	
	IX Alteración	

Por su parte Tosti y Stotz (2001), nos indican siete elementos para la construcción de la marca interna en las organizaciones donde resaltan que la marca interna es más que comunicar la marca, es el convertir la promesa de la organización en una realidad para todos los involucrados, ya sean trabajadores, inversionistas o consumidores. Esto se logra desde el interior de la organización, comunicando al exterior. Los elementos de construcción son:

1. El análisis: Es investigar a la marca desde la perspectiva interna de la organización clarificando la promesa, estableciendo las características de entrega

de los valores, transfiriendo las características de la marca al comportamiento de los empleados y analizar los sistemas de la organización para determinar la compatibilidad con la marca. Con ello se podrá conocer a la organización buscando que los colaboradores obtengan un claro conocimiento de los valores y características de la marca.

2. Orientación a la alta gerencia: Siempre demuestran un compromiso con la estrategia de marca interna y buscan el compromiso de la organización mediante la publicación de los resultados de la primera etapa, selección de responsables para las acciones posteriores, desarrollo del compromiso en las características, valores y practicas de la marca, así como analizar las implicaciones que las estrategias puedan derivar en la organización.
3. Involucramiento de la gerencia media: Dan el inicio de la marca interna en la organización, son quienes día a día entregan los valores características y prácticas de la organización a los subordinados. La gerencia media debe ser educada en los grupos de trabajo para poder comunicar el objetivo a los empleados, a quienes como punto de relevancia se les debe permitir la entrega de retroalimentación de la estrategia para conocer el estado de avance.
4. Los empleados: Sólo puede ser iniciado cuando las fases anteriores han sido completadas. En este punto se trata de educar a la organización en su totalidad. El plan acción dependerá del tamaño de la organización, pero el propósito es compartir el conocimiento de la marca haciendo sentir la experiencia de marca y la importancia de entregarla correctamente en los trabajadores.

5. Planificación táctica de sesiones: Es ligar a los mandos medios con supervisores, para que desarrollen un aprendizaje de la educación a los empleados y la retroalimentación de la estrategia de comunicación de marca interna. Estos ejercicios tiene un gran valor, en ellos se identifican practicas destructivas de la marca y buscar el cambio en la cultura organizacional.
6. Campamento de marca: Es el último paso de implementación. Los supervisores y sus equipos desarrollan planes sobre estrategias de comportamientos: innovar, incrementar o eliminar. Así los trabajadores –en especial los de entrega de servicios- conocen la importancia de la marca interna para poder ser entregada al consumidor. Para ello, es importante mantener al colaborador involucrado en la experiencia de marca, retroalimentación y planeación de la estrategia de comunicación de marca.
7. Apoyo, evaluación y revisión: La marca interna debe estar en constante validación, para ello es recomendable una vez iniciada la estrategia evaluar su estado e identificar los obstáculos y los cambios en el comportamiento organizacional. Los obstáculos deben ser eliminados y el cambio debe ser aprovechado dentro de la organización. Por ultimo, se recomienda revisar los programas y acciones resultantes de la estrategia de marca interna, evaluando su relevancia para la organización.

Un aspecto interesante presentado en Tosti y Stotz (2001) es la mención de los niveles organizaciones, dando una tarea específica a desarrollar en una etapa de la implementación y construcción de la marca interna. El ahínco en la importancia del colaborador se presenta como un aspecto teórico y practico de la estrategia de marca

interna, donde se visualiza el alineamiento del mensaje de la organización de manera interna y externa, iniciando desde el individuo más importante, el trabajador.

Cuando se conceptualiza la marca interna se habla de programas y estrategias que llevarán a la implementación de la teoría impactando en el bienestar de la organización. Sin embargo, es importante considerar algunos aspectos previos antes de comenzar el trabajo, Gapp y Merrilees (2006) nos ayudan a conocer estos aspectos:

La primera lección es la marca directamente desde la teoría. La marca no sólo se trata de un nombre o un eslogan, sino que es la suma de todos los beneficios que corresponden a una única marca acogida... Las organizaciones necesitan gestionar el fondo de la marca y simplificar la comunicación de la misma. Una marca de excelencia requiere un cierto nivel de apoyo de recursos para cumplir con su promesa. La segunda lección de la marca es que no se traduce automáticamente a todos los interesados. Algunos miembros del personal necesitan estar convencidos de las ventajas del mercado interior de la marca y creer en ella. Este es otro tipo de marca de orientación en la que no todo el mundo es necesariamente orientado hacia la marca. (Urder, 1999, citado en Gapp y Merrilees, 2006), por ello las empresas tienen que invertir en recursos para comunicar su estrategia. Una tercera lección es que la marca necesita ser reconocida entre los diferentes grupos de interesados... (pp.173 - 174)

Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia de marca interna debe ser exacta a las necesidades internas de la organización, realista en la propuesta y promesa de la marca y mantener una actualización constante. Sin embargo, hay factores de éxito o fracaso en la puesta

en práctica de la estrategia o programa. Por ello, Mahnert y Torres (2007) han propuesto siete factores de oportunidad en un programa de marca interna:

1. **Organización:** La influencia o cambio en los aspectos organizacionales son difíciles de alcanzar cuando existe una incongruencia entre la cultura, objetivos de la organización y la marca interna, por ello es necesario una intervención con el fin de influir y reducir la competencia interna. Algunos factores son la estructura organizacional, cultura y competencia interna
2. **Información:** La marca interna se encuentra supeditada al conocimiento y entendimiento por parte de todos los niveles de la organización, de sus componentes internos y externos. Es necesario realizar una medición del comportamiento organizacional y la retroalimentación externa sobre la organización en todos los niveles, para conocer y determinar la estrategia más adecuada en la realización de cambios. Los factores de la información son la medición, retroalimentación, investigación de mercado y el conocimiento particular sobre la marca y su dirección.
3. **Administración:** La marca interna debe ser soportada por el área gerencial y de alto mando dentro de la organización, esto dará confianza y apoyo al programa y estrategia de marca interna para ser adquirido y entendido por todos los niveles organizacionales. La literatura sugiere la composición de equipos gerenciales y una interacción multidepartamental. Sus elementos son los equipos de marca, comunicación estructurada y el liderazgo como soporte.
4. **Comunicación:** Los mensajes deben ser alineados de manera interna y externa para no causar una confusión a los que se encuentran expuestos a ella. De igual manera, se debe cuidar que no se comunique de manera exagerada a los empleados y buscar

un equilibrio entre lo que se da a conocer, con el lenguaje idóneo para la audiencia específica. La comunicación debe ser reforzada y permanecer atenta a los cambios internos y externos de la organización para adaptar sus mensajes a ello. Los factores de la comunicación son las formalidades del mensaje, a alineación de los mensajes internos y externos a la organización, la consistencia, adaptación y comunicación multidireccional.

5. Estrategia: Todos los programas y estrategias de una organización se deben encontrar alineados, de no ser así causaría confusión, desconfianza y fallo en los objetivos de los programas. El presupuesto y tiempo de realización de los programas y estrategias deben de obedecer a la puesta en común de todo el conjunto de planes de la organización, apoyando otras áreas o sucesos como los cambios organizaciones, donde resultará más conveniente realizar un programa de marca interna, que en cualquier otra temporada. Los factores en la estrategia son el presupuesto, tiempo y la alineación de los objetivos del negocio y marca.
6. Staff : Los empleados en todos los niveles de la organización son la audiencia del programa de marca interna, ellos se ven expuestos a mensajes, que de ser necesario se segmentarían en distintas audiencias para obtener una mayor efectividad del programa. Esta comunicación fluye a través de memos, medios impresos y el compromiso del empleado hacia la organización. En el Staff podemos encontrar el reclutamiento, la participación del empleado, la remuneración y la segmentación de las distintas audiencias en la organización.
7. Educación: Como refuerzo y para evitar defectos o problemas a consecuencia de la ignorancia respecto al programa de marca interna se busca la identificación de las

ideas, creencias y actitudes alineadas a la organización por parte de los empleados.

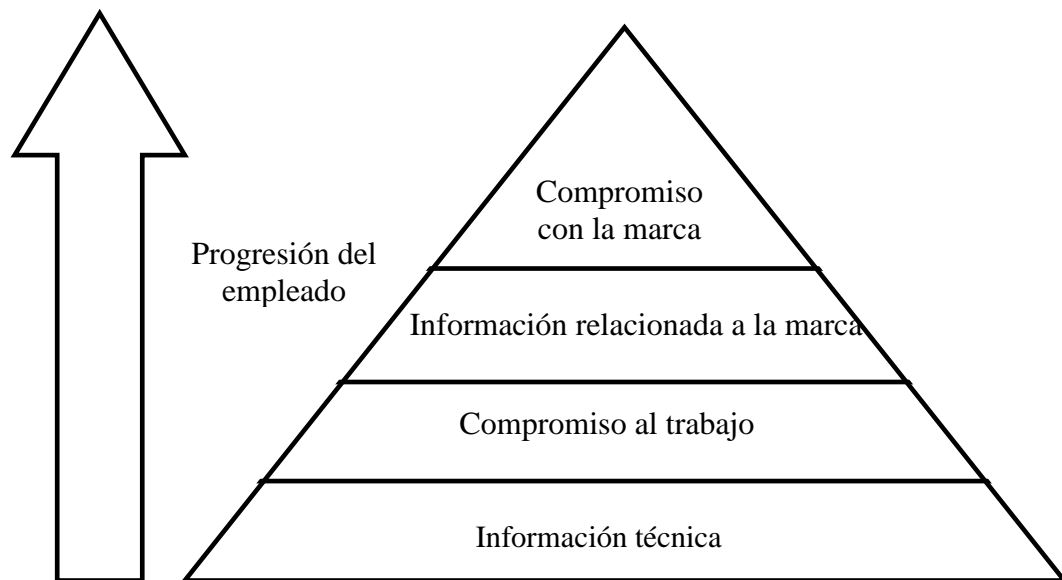
Los factores en la educación son el legitimizar y aceptar, la guía y modelos ofrecidos por la organización.

El éxito o fracaso de la implementación de los programas o estrategias de marca interna, dependen en mucha medida de las particularidades de la organización, sus antecedentes, giro y formas de afrontar las coyunturas. En ocasiones las iniciativas presentadas se dificultan al ser implementadas por lo que un programa puede fallar. En el enfrentar problemas radica la creatividad para poder alcanzar las metas, en previsión de ello, Gapp y Merrilees (2006, p. 166), han recopilado de diversos autores, cinco situaciones a las que podemos hacer frente en un programa de marca interna:

1. La dificultad de realizar un ideal difícil de alcanzar; la dificultad de tomar en cuenta los puntos de vista de la organización y el peligro de ignorar otros.
2. Los empleados deben tener el conocimiento apropiado y el derecho a cuestionar si sus opiniones son relevantes para las estrategias y operación de la organización.
3. Las políticas internas y las fuertes preferencias del personal continuamente pueden frustrar cualquier implementación.
4. El proceso de marca/marketing interno no practicado por la organización.
5. El apoyo constante de la gerencia es necesario para alcanzar el éxito en la organización.

La marca interna es un concepto que alinea y une los aspectos de desarrollo de marca al interior de la organización, logrando el crecimiento de la organización mediante los embajadores de la marca, quienes entregarán más que un producto o servicio, otorgan al que interactúa con ellos una experiencia. Un fin último es el compromiso de los empleados con la organización,

desde la perspectiva de trabajador y a través de la marca interna, King y Grace (2008) nos señalan que el trabajador comprende cuatro etapas para desarrollar el compromiso. En base a una investigación experimental de la marca interna han desarrollado la Pirámide del compromiso de la Marca Empleado (EBCP, por sus siglas en inglés) (p.370) (Figura 4):



En el que indican que su función es la representación rudimentaria de los niveles de información emanados por la comunicación interna hacia los trabajadores. El nivel más básico es el técnico, donde se proveen las necesidades e instrucciones de tareas a realizar por los empleados. Al contar con la información técnica, los trabajadores desarrollarán un compromiso hacia su trabajo. Esto les motivará y guiará a ascender en la pirámide con la información relacionada con la marca, en la que se refuerza la estrategia de marca interna, sus valores y características para, por último, llegar a adquirir un compromiso con la marca. Los autores de EBCP aseguran que existe una correlación positiva entre el número total de empleados en cada etapa del EBCP con el grado de éxito y sostenibilidad de la organización, así como la fortaleza de la marca.

La marca es un concepto por demás amplio del que emanan diversas líneas de investigación. La marca interna es un concepto reciente que desemboca de la especialización del estudio del comportamiento de los empleados. La marca interna debe ser directa, sencilla, medible y cuantificable, buscando ante todo la integración de la organización e impactando en beneficio de ésta, en beneficio del colaborador.

III. Método

El presente es un estudio exploratorio que busca ampliar el conocimiento existente del área de “Internal Branding” (marca interna). La unidad de análisis es la organización concebida como un todo. La organización cuenta con las siguientes características: se localiza en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Es una organización de servicio, congruente con la referencia del marco de sustento teórico. La organización ha presentado un proceso de crecimiento local acelerado y sus directivos se encuentran interesados en el desarrollo de su marca.

La organización permanecerá en anonimato como parte de la protección de su imagen. Esta organización cuenta con 17 años de experiencia en el ramo de servicio de transporte terrestre de personas. Cuenta con un modelo de negocio dividido por una controladora y sus subsidiarias las cuales prestan un servicio a la industria de la transportación terrestre de personas federal y urbana. La investigación fue elaborada de enero de 2008 a mayo de 2009.

Como objetivo de la investigación se realizó un estudio sobre la percepción de la marca interna en una organización de servicio, mediante la exploración de los conceptos de marca interna, donde se buscó contribuir al estudio en el área de la comunicación y marca desde una perspectiva latinoamericana. La investigación surge de la inquietud de la relación y la evolución de la disciplina. Para poder alcanzar lo anterior, se diseñó una estrategia metodológica emanada de la revisión de la literatura.

III. 1 Modelo de investigación

Para realizar el estudio referente a la investigación empírica de marca interna en una empresa mexicana de servicios, se llegó a la conclusión de realizar dos etapas de investigación durante un periodo de 8 meses.

La etapa 1 comprende la realización de entrevistas focalizadas y semiestructuradas al nivel de dirección y gerencia de la organización, sobre la marca interna en la organización, así como lo referente a los esfuerzos desarrollados para su transmisión y la identificación de factores positivos, negativos y ventanas de oportunidad en la marca investigada. La información relevante obtenida formó el cuadro de estado de la organización con respecto a la marca interna y permitió obtener las variables de investigación para la segunda etapa.

En la etapa 2, se realizó una comparación de las variables obtenidas en la empresa mexicana de servicio con la literatura consultada, con ello se reforzaron los resultados y se anexaron variables relevantes que complementarían el estudio. Se desarrolló una encuesta para ser aplicada a los empleados de la organización. Gracias ello se conoció el estado de la marca interna de la organización y se realizó el análisis de los datos, conclusiones y recomendaciones.

III.1. 1 Etapa 1

III. 1. 1. 1 Participantes

En diciembre de 2008, se realizó la Etapa 1 de la metodología de investigación, en la cual participaron ocho personas, que es el 100% de los directores y gerentes de la organización, quienes participaron en una entrevista focalizada e individual desarrollada a partir de la literatura de la marca interna. La distribución demográfica fue de siete hombres y una mujer. Las edades oscilaron entre los 25 y 32 años de edad. Todos demostraron apertura al proporcionar información.

III. 1. 1. 2 Procedimiento

Se convocó a una cita individual por cada entrevistado fuera de la organización, en un área segura, privada y sin posibilidad de ser interrumpidos. Las citas se realizaron en tiempos distintos, alrededor de las siete de la mañana, dos de la tarde y siete de la noche. La entrevista duró en promedio 60 minutos. A todos se les solicitó su anuencia para la grabación de audio, bajo la premisa de confidencialidad. El periodo de entrevistas duro siete días.

III. 1. 1. 3 Instrumento

La Etapa 1 es de metodología cualitativa, basada en la entrevista semiestructurada de Vallester y Chernatony (2006), la cual fue retomada, ampliada y modificada para el conocimiento de diversas variables. Se realizó una entrevista focalizada, semiestructurada y de una sola sesión por individuo, con una duración entre 50 y 120 minutos.

La guía de entrevista (Anexo 1) se compone por 13 secciones, 10 directamente relacionadas con el objetivo de la investigación, una de información demográfica, una de información de relación empresa- persona y una de preparación para la apertura de información. Las 10 secciones que conforman la Etapa 1 de la investigación contienen 45 preguntas, divididas en tres variables de investigación:

1.- Organización: Compuesta por cuatro bloques con los temas de Valores, Misión, Ingreso y Motivación en la organización, integrados por 21 reactivos. Las secciones de Valores y Misión buscan identificar el grado de conocimiento, abstracción y comunicación de manera interna y externa a la organización. Asimismo, se pretendió identificar actitudes y comportamiento hacia ella. Algunas de las preguntas son: ¿Cómo vive la misión?, ¿Cómo

comunica la misión a la gente?, Sus compañeros de trabajo en su comportamiento en la Organización ¿Actúan de acuerdo a los valores de la compañía?

Por otra parte, se decidió investigar los motivadores, el proceso de ingreso y desarrollo en la organización con el fin de saber la percepción de los entrevistados sobre las oportunidades dadas por la Organización y su crecimiento. Para ello, se utilizaron dos preguntas clave ¿Por qué trabajar en la Organización? y ¿Qué le ofreció la Organización en ese momento?

El último factor de la variable de Organización, es la motivación, en el que se busca conocer los elementos positivos y negativos del trabajo que han impactado en la actitud desmotivada o motivada de los empleados. Algunas preguntas usadas en este punto son ¿Qué aspectos de la organización considera que lo han desmotivado?, ¿Qué ha hecho usted para tratar de cambiar estos aspectos?

2.- La Marca: La segunda variable se enfoca al conocimiento de la marca de la organización, tanto en su identidad, personificación, percepción, relación sentimental con ella y recordación de la imagen, se mide con 10 reactivos. Lo anterior a través del enfoque en el concepto de la marca, donde se conoció la relación sentimental del entrevistado con la marca y su expresión de la percepción de la marca al interior y exterior de la organización. Algunos reactivos son: Cuando digo el nombre de la Organización, ¿En qué piensa?, cuando usted habla de la Organización con un familiar o amigo ¿Qué palabras usa? ¿Qué les cuenta sobre ella?

En el aspecto de la Imagen de la organización, la etapa se centró sobre la capacidad de recordar, identificar y ubicar la identidad de la organización, ya sea en su logotipo, ubicación y el deseo del establecimiento de la imagen de la organización. Algunas de las preguntas realizadas son ¿Cómo es el logotipo de la organización?, ¿Qué percibe de el? y ¿Dónde podemos ver la imagen de la organización?

El último punto de la variable es la personificación de marca, donde a través de la pregunta, “Si la Organización fuese una persona ¿Cómo sería?”, se buscó el conocer los atributos humanos percibidos de la organización.

3.- Abstracción de marca: Esta variable incluye las secciones de yo - organización, en la que se busca el conocer la interrelación del colaborador con la organización, su crecimiento y oportunidad de crecimiento, esto con reactivos como ¿Cuáles son sus metas personales en la organización? y ¿Qué opina su familia sobre el que trabaje en la organización?

De igual forma se buscó el conocer el grado de importancia de la comunicación interna en la organización, para saber con qué medios cuenta, cómo se comunican, qué problemas enfrentan y cómo surge la comunicación. Algunas de las preguntas realizadas son ¿Cómo se comparten la información de la oficina? y ¿Cómo conocen que sucede dentro de la organización?

III. 1. 1. 4 Análisis de los datos

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a la transcripción del audio. Se realizó un análisis de los datos por variable e identificación en cada pregunta, encontrando una respuesta múltiple por pregunta en la mayoría de las entrevistas.

El análisis se realizó con una matriz de respuesta, seguido por la identificación de factores comunes, interpretación de los factores con la variable e identificación de nuevas variables de investigación, para la realización de la segunda etapa de la investigación.

III. 1. 2 Etapa 2

III. 1. 2. 1 Participantes

La organización que permitió el acceso a la realización de la investigación, en el que participaron 76 de 86 empleados. Ocho de ellos se encuentran en el nivel gerencial representando el 9.30% de la población. Los subordinados son un total de 78 personas, que equivalen al 90.69% de la organización. En género hay 68 hombres, que es 79.06% y 18 mujeres que son el 20.93% de la población. El rango de edad de los empleados de la organización es de 18 a más de 45 años.

Por fines metodológicos, en consideración del universo poblacional de la organización, se determinó la realización de un censo.

III. 1. 2. 2 Procedimiento

Se solicitó a los directivos el generar un comunicado a la organización pidiendo la cooperación de los empleados para tener una mayor facilidad en la aplicación y no figurar como una actividad agresiva y de intromisión. El cuestionario se aplicó durante 3 días en las 3 sedes de la organización en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, en un horario matutino. Cada cuestionario fue contestado en un estimado de 15 minutos.

III. 1. 2. 3 Instrumento

Para en la segunda etapa de la investigación se desarrolló un cuestionario (Anexo 2) de 33 reactivos de tipo ordinal, nominal, abiertos y de rango. La respuesta en escala nominal fue estilo Likert donde uno 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es neutro, 4 es de acuerdo y 5 representa totalmente de acuerdo. Se cuenta con 3 variables de investigación, que agrupan a su vez 7 variables específicas.

El cuestionario es una aproximación, exploración y propuesta de la investigación sobre el estado de la marca interna, la cual debe ser congruente en todos los estratos de la organización. El objetivo de la investigación se concentra en los trabajadores de la organización, en todos sus niveles jerárquicos y departamentales. Para ello y en base a la literatura consultada, se eligieron las siguientes variables de investigación:

- Marca experiencia: La variable se basa en la investigación publicada por Carrasco (2005), donde se realiza la división de los factores internos a la organización, denominado identidad corporativa y el factor externo, denominado identidad de marca. El propósito es poder conocer el estado y percepción de cada factor interno y externo, así como su interrelación:

- Identidad de marca / identidad corporativa: el objetivo es conocer la percepción del colaborador sobre la congruencia de la promesa de marca al interior y exterior de la organización. Se realizaron 3 reactivos ordinales:

La organización cumple al cliente conductor lo que le promete

La organización me cumple lo que me promete

La organización me ha decepcionado(a), me falló y no es lo que me dijo ser

- Identidad de Marca: se conceptualiza en la promesa de marca y dimensión externa de la organización. El enfoque es de la comunicación de la percepción interna de la organización por los colaboradores, hacia el exterior. Se proponen 3 ítems ordinales:

Comento fuera de la oficina que la organización da un excelente servicio.

Trabajo para que nuestro cliente conductor pueda dar un servicio satisfactorio.

Les recomiendo a mis conocidos(as) que usen el servicio de la organización.

- Identidad Corporativa: es la dimensión interna de la organización y el ser de la misma. Se busca conocer la percepción de los trabajadores en la organización sobre su marca, esto mediante la valoración de su organización y la recomendación de la misma. Se realizaron dos reactivos ordinales:

La organización es un excelente lugar para trabajar.

Le recomiendo a mis conocidos(as) que trabajen en la organización.

Las siguientes variables emanan del Ambiente de Marca Interna (Upshaw, 1995), considerado como el núcleo de apertura de la marca interna de la organización. Esta variable es reforzada con las seis claves para la asimilación de la marca al interior de la organización de Davis (2005, citado en Keller, 2008) y las definiciones de la marca interna de Upshaw (1995), Vallaster y Chernatony (2003, citado en Punjaisri y Wilson, 2007) y Punjaisri y Wilson (2007).

Conforme a la literatura tenemos dos variables que concentran los elementos convergentes de la marca interna la Conexión de marca y la Visión de Marca, propuestos por Upshaw (1995), en el Ambiente de Marca Interna:

- Conexión de marca: es la variable referente a abstracción de marca, conocimiento y percepción de imagen, ingreso a la organización, comunicación interna y representación de la organización. El objetivo es conocer si los empleados conocen, comprenden, interiorizan y comparten internamente los componentes de la marca de la organización:

- Abstracción de marca de la organización: En este apartado se propone investigar sobre la identificación con la organización y conocimiento de la estructura organizacional. Se desarrollaron seis ítems ordinales:

Si alguien habla mal de la organización, lo considero una ofensa a mi persona.

Si necesito información sobre la organización se donde encontrarla.

Me queda clara la estructura organizacional de la organización.

Se qué funciones realiza cada área de la organización.

Me siento identificado(a) con la organización.

Me gusta trabajar en la organización.

- Ingreso a la organización: Es una pregunta abierta, en la que se busca conocer el motivador de ingreso a la organización. Sustentado en la literatura de Mahnert y Torres (2007), Gapp y Merrilees (2006) y Upshaw (1995), indican que el ingreso, retención o reclutamiento puede ser un indicador del conocimiento de la marca interna:

¿Por qué decidí trabajar en la organización?

- Conocimiento y percepción del logotipo: Cuando se habla de marca uno de los referentes de estudio es el logotipo, que es el primero de los signos visuales de la identidad... forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía... que designa y al mismo tiempo caracteriza una marca...(Costa, 2006, p. 74). El logotipo más allá de una representación gráfica es un componente que engloba los valores, misión, visión e identidad de la organización. El objetivo es conocer,

mediante tres preguntas ordinales, el grado de identificación y conocimiento de la imagen de la organización:

Me identifico con la imagen (logotipo) de la organización.

Me han explicado lo que significa la imagen (logotipo) de la organización.

Nuestra imagen (logotipo) nos representa como una empresa de innovación y liderazgo

- Representación de la organización: En este sentido, no se habla de cómo el empleado representa a la marca, sino del núcleo de la representación. Basado en investigaciones anteriores como Mahnert y Torres (2007) se indica que el empleado debe ser recompensado por ser congruente con la marca, contribuyendo a la organización de manera positiva. De igual forma, se ha asociado a la representación de la marca con el gusto e identificación del empleado con la organización. En este último punto, se asocia el sentido de orgullo como el cúmulo de sentimientos, comportamientos y acciones que lleva al empleado ser el portador de la marca de la organización. Se realizaron dos reactivos de tipo ordinal:

Me siento orgulloso(a) de la organización.

La organización reconoce mi trabajo o contribución a la empresa.

- Comunicación de la marca de la organización: La comunicación al interior de la organización es reconocida como un punto primordial en la construcción, desarrollo, mantenimiento y continuidad de la marca interna. Autores como Gapp y Merrilees (2006), Carrillo (2005) y Mahnert y Torres (2007), sitúan a la comunicación como moderadora de la organización, empleado e información. Se

busca conocer el acceso a la información, formas de comunicación, ruido presentado en la organización y la importancia de la retroalimentación en la organización. Son cuatro reactivos ordinales y un reactivo de tipo abierto:*

Me comunican en tiempo y forma los cambios en la organización.

Mi superior me informa de lo que sucede en la organización.

Me siento con la confianza de dar retroalimentación a mis superiores.

La organización es una organización en donde hay muchos rumores.

Para conocer una noticia de la organización el mejor medio es:*

- Visión de marca: La presente variable se enfoca en el análisis de los elementos que componen la esencia de la organización, la Misión y Valores. El objetivo de esta sección es corroborar el conocimiento de los elementos que componen la variable, su internalización y comportamiento congruente:

- Misión: La misión es reconocida en la organización investigada como su descriptor y mejor representación del comportamiento de los colaboradores. La misión busca establecer un comportamiento meta a alcanzar, para efectos de la investigación se mide a través de elementos como el conocimiento y la congruencia de la misión en los equipos de trabajo y en la organización. Para la investigación se desarrollaron cinco ítems ordinales:

Conozco la misión de la organización.

Nuestro objetivo es ser excelentes.*

Actúo conforme a la misión de la organización.

Las metas de mi área de trabajo coinciden con la misión de la organización.

En toda la organización se busca alcanzar la misión de la organización.

*En la organización investigada, la misión es mejor conceptualizada por la palabra excelencia. Este término debe variar según el enunciado de misión de cada organización que retome la presente metodología.

- Valores: Otro aspecto fundamental en la organización son los valores. Aspectos conativos que guían a la organización. Los empleados son empáticos a estos elementos siendo un factor de integración o exclusión emotiva del colaborador. El objetivo es identificar el valor primordial de la organización, confrontar el hallazgo de la etapa 1 con todos los involucrados en la organización y medir el nivel de conocimiento de los valores de la organización, para ello se crearon dos reactivos ordinales y uno de tipo nominal:

Conozco los valores de mi organización

Si alguien es deshonesto puede permanecer en la organización*

Selecciona cuál de los siguientes es el valor principal de la organización:

Respeto, honestidad, trabajo en equipo, empuje, vanguardia, compromiso y la opción de otro.*

*Las preguntas responden a el valor de la organización.

Para finalizar la estructura del cuestionario, se presenta a continuación la sección demográfica:

- Género: Reactivo de tipo nominal, con la opción de masculino o femenino.
- Tiempo de laborar en la organización: Es un ítem abierto, en el que se busca conocer la antigüedad de los colaboradores que participaron en el estudio. Se solicita la cantidad de años o tiempo de laborar.

- Edad: Reactivo de estilo de rango, donde se le solicitó a los participantes señalar su rango de edad en las opciones de 18-24 años, 25-31 años, 32-36 años, 37-42 años y 43-45 o más años.
- Área a la que pertenece: Fue un ítem nominal, en el que se colocaron las áreas de la organización correspondientes a su denominación original. Fueron cinco opciones, las cuales no pueden ser reveladas, con el fin de mantener el anonimato de la organización.

III. 1. 2. 4 Análisis de los datos

Lo datos fueron codificados en el programa de análisis estadístico NCSS. Se realizó una distribución de frecuencias con todos los datos obtenido de los 76 participantes. En la particularidad de los reactivos abiertos, el procedimiento de análisis consistió en la agrupación de factores comunes. Su contabilización por total de repetición del factor común se representó porcentualmente y se ordenó jerárquicamente en su sección dentro de los resultados, por lo que en su caso el 100% de las respuesta no corresponde al 100% de los participantes, en todos los casos excede el número, esto porque se centra en el total de repetición en todos los instrumentos aplicados y no en cada unidad contestada.

La metodología de investigación se realizó de Agosto de 2008 a Abril de 2009. Los datos obtenidos fueron vaciados y analizados para la futura presentación de resultados.

III. Resultados

III.1 Etapa 1

En la primera etapa de la investigación se optó por iniciar con una exploración de la marca interna de la organización conociendo su estado y buscando variables de investigación para una segunda etapa conducida en toda la organización sujeta al estudio.

La primera etapa se condujo solamente en el área general de la organización y se basó en el procedimiento realizado por Vallester y Chernatony (2006). Siguiendo la recomendación de la literatura sobre la investigación de la marca interna debe ser en contraposición de la gerencia y toda la organización, cerciorándose de una congruencia en la información y el conocimiento de los componentes de la marca interna.

Conforme a los datos obtenidos en la entrevista semiestructurada (Anexo 1), se procedió a su análisis reestructurando la información en tres apartados, con los que se llegó a los siguientes resultados:

- Organización: Se analizan los elementos concernientes a la estructura organizacional.
 - Ingreso a la organización: La organización cuenta con un grupo gerencial perteneciente a un ingreso por la oportunidad presentada, al inicio se cuenta con un desconocimiento de la organización y en su mayoría de la industria o giro de la misma. Se ha experimentado un crecimiento dentro de la organización, iniciando en un área y tomando la oportunidad de desarrollo en otra área en distintos niveles jerárquicos. “Hace 3 años,... cuando llegué creí que era una empresa sencilla y simple, pero no, creo que el trabajo que hay aquí es interminable.” La permanencia en la organización es relativa a dos elementos: el desarrollo profesional y el reto que significa participar en los proyectos. De este último

punto, responde al servicio en la industria del transporte terrestre altamente competido. “Es todo un reto... Trabajo aquí por su filosofía de trabajo, libertad, empuje, equipo, la oportunidad de liderar una empresa en constante cambio y crecimiento.” La organización ofrece una apertura y libertad de acción para la búsqueda de la meta en común, los colaboradores en altos mandos, viven con el reto de hacer que la organización cuente con el empuje necesario para alcanzar sus objetivos.

De las posibles variables de investigación se obtiene el ingreso y el conocimiento previo de la organización

- Motivación en la organización: La motivación de los colaboradores de la organización es mermada por la expresada falta de compromiso y profesionalismo de los colaboradores, por lo que se reconoce que se debe mejorar la actitud de los colaboradores, incrementando su compromiso con la organización. De igual forma, la comunicación se señala como un punto angular en el desarrollo de la organización al propiciar la transmisión de la cultura de la organización. La gerencia de la organización reconoce que la motivación y otros factores inherentes al empleado, impacta en el cliente, a través del comportamiento del empleado. Hay una ligera conciencia del servicio y representación de la marca para el beneficio de la organización.
- Misión de la organización: El conocimiento de la misión de la organización en la alta gerencia es total, mencionan el enunciado y reconocen estrategias para su comunicación. “Buscando la excelencia en las áreas que dependen de mí. Esta se identificada con indicadores en los puestos específicos y así se busca una

educación de los empleados.” Sobre la misión en su mayoría mencionan que se percibe una vivencia de ella en los diversos niveles de la organización. “La misión, es conceptualizada de distintas maneras por cada área, sin embargo todos cuentan con el conocimiento de ella y la noción del cómo vivirla. La misión es ser excelente y vender.” Por su parte los gerentes indican que los empleados dicen que “Están casados con ella (la misión),... nuestra trabajo es hacer que se apropien de ella, que se enamoren y contribuyan”. Asimismo, se indica que “La misión de la organización es conocida y publicada, sin embargo no es de los colaboradores impidiendo que se comparta la meta común.”

La comunicación de la misión a los colaboradores de la organización se ha expresado como una actividad débil. “Hay un público diverso, por ello se tiene tapizado de cuadros de la misión, visión y valores, hemos intentado poner la información en las computadoras, pero no ha dado resultado, tenemos que llegarle a la gente por las imágenes”. En este punto se observa una oportunidad en la organización al poder desarrollar una planeación estratégica de comunicación dirigida a los empleados. Las variables emanadas de este apartado son la abstracción de la misión y la comunicación interna.

- Valores de la organización: “Los que tenemos definidos son la responsabilidad, puntualidad, cordialidad, honestidad...pero para mí sería responsabilidad, pero no creo que compartamos el mismo valor en la organización.” La organización cuenta con valores establecidos, conocidos por la gerencia, sin embargo, se añaden otros valores como empuje y vanguardia, los cuales han sido altamente repetidos con el sentido de valor en las entrevistas realizadas. La organización

reconoce no tener una estrategia de educación sobre los valores de la organización, lo que da una oportunidad a la creación de una estrategia para su conocimiento y apropiación en la organización. La variable de valores persiste como recomendación para la etapa posterior de investigación.

- Marca: La sección de marca agrupa los bloques de concepto de marca, la personificación de la marca y la imagen de la organización. El objetivo es identificar puntos de congruencia futura con todos los empleados de la organización y la percepción en aspectos de marca interna de la gerencia sobre la organización.
 - Concepto de marca de la organización: La organización investigada ofrece un servicio en transportación terrestre de personas, por lo que su concepto de marca se aboca a lo referente con automóviles y transportación. La innovación y tecnología son dos atributos de la marca que sobresalen en el estudio, se identifican como diferenciadores en la industria, por lo que se perciben así mismos como “líderes, empresa de buen servicio, innovación, tecnología, honradez y seguridad”. La marca de la organización es percibida con atributos de innovación y tecnología, lo anterior son los puntos centrales del servicio para la gerencia de la organización. La variable propuesta es la marca y su conocimiento.
 - Personificación de la organización: Éste es el apartado que devela la congruencia y percepción de la organización en su gerencia. La transmisión de atributos humanos en los aspectos físicos, socio-económicos, desarrollo académico, profesional y personal, así como gustos y preferencias, ubican en un sector poblacional a la organización, este sector llevará a una contraposición de lo que se es, quiere ser y se dice ser. En el ejercicio realizado en la organización los

resultados indican que existe una coherencia en la percepción de los gerentes, sin embargo en las descripciones distantes hay que tomar en cuenta los factores personales, culturales e históricos del individuo. Se encontraron puntos en común y personificaciones similares. Algunos de la transferencia de atributos son:

<p>P-8 Género: Hombre Edad: 30 años Estado civil/Familia: Casado Nivel socio-económico: Medio Físico: Atlético Educación formal: Licenciatura Vive en: Cumbres Estilo de vivienda: Su casa es de dos plantas con jardín, adecuada a su familia Automóvil: Tsuru de la Nissan Vestimenta: Viste business casual, bien rasurado, bien peinado, buena presentación Características de trato y comportamiento: Hiperactivo, en friega, moviéndose, como potro sin domar, sin fijarse por donde camina, abre brecha por donde se le ocurra, es sin estructura Tiene fuerza, empuje Trabajo: Se dedica a desarrollar nuevos proyectos, buscar cosas nuevas e innovar. Es motivado a aseguir adelante.</p>	<p>P-3 Género: Hombre Edad: 30-35 años Estado civil/Familia: 5 hijos Nivel socio-económico: Media-media/alta Físico: Deportista Educación formal: Licenciatura Vive en: Monterrey Estilo de vivienda: Sencilla, de una planta con gran jardín Automóvil: Jetta de la VW Vestimenta: Se viste bien, no de marca, ni elegante, pero bien, limpio, sano Características de trato y comportamiento: Fuerte, con empuje, cuida su imagen Trabajo: Es colocador de servicios de transporte, es un concesionario</p>
<p>P-4 Género: Hombre Edad: 28 y 35 años Estado civil/Familia: Casado con familia, dos hijos: niño y niña Nivel socio-económico: Medio Físico: Atractivo imponente, alto y atlético Educación formal: Licenciatura Vive en: San Nicolás, colonia Linda Vista Estilo de vivienda: Casa sencilla de dos plantas, con comodidades pero no lujos, con jardín bonito con plantas, es armónico Automóvil: Jetta de la VW Vestimenta: Formal Características de trato y comportamiento: Serio, persona sociable Trabajo: Es consultor, resuelve problemas.</p>	<p>P-7 Género: Hombre Edad: 29-30 años Estado civil/Familia: Con familia y comprometido con su casa Nivel socio-económico: Media Vive en: Mitras Automóvil: Tsuru de la Nissan Vestimenta: Viste con pantalón de vestir, sencillo, no de marca, o si es de marca no se ve ni lo dice. Características de trato y comportamiento: Hiperactivo y movido Trabajo: Empresario</p>

La personalidad de la organización responde a la interacción de su historia y giro con la experiencia de marca en la organización por ello, y conforme a las respuestas entregadas por los entrevistados, se concluye en una primera instancia que la personificación de la marca responde a la siguiente descripción:

Género: Hombre

Edad: 35 años

Estado civil/Familia: Casado con un hijo y una hija

Nivel socio-económico: Medio

Físico: Alto y atlético

Educación formal: Licenciatura

Vive en: Monterrey

Estilo de vivienda: Dos plantas, con jardín de estilo moderno, sobrio y sencillo, no es lujosa

Automóvil: Tsuru de la Nissan

Vestimenta: Casual formal

Características de trato y comportamiento: Innovador, sencillo, sobrio, hiperactivo y con empuje

Trabajo: Servicio de transporte terrestre de personas

Esta sección de pregunta confirma la percepción de los gerentes de la organización sobre el cómo es la organización. En aspectos positivos los atributos definen el comportamiento de la organización en su entorno. Por sencillez metodológica se determinó eliminar la sección de personificación de la marca.

- Imagen de la organización: En lo que respecta a la imagen de la organización, se centró el estudio en su logotipo, color, forma y percepción de ello, a lo que los gerentes respondieron que “La organización no es de elite, es de la raza, si es de elite no va a jalar”, dando un aterrizaje de que la marca está destinada a un segmento de clientes medio-bajo. Sobre el color de la organización “Representa...el rojo agresividad, cambio, innovación liderazgo, sangre guerra, instintivo, el #1 lo que hace”. La imagen de la organización se “Percibo del logo...en lo personal me da mucho orgullo, en la perspectiva del mensaje...Percibo lo que siempre se le trató de dar, es olitas movimiento, innovación, empuje, vamos para a delante”. Sin embargo, de igual forma se transmite el mensaje “Un logo no muy de la mano con el giro, es un logo cuadrado, como nosotros de repente, es estético, pero no transmite.” La marca, se encuentra en constante transformación y crecimiento, por ello las percepciones varían del tiempo en que ingresó la persona. Durante la realización de las entrevistas se destaca la mención por siete de ocho personas la palabra “empuje”, como un descriptor de la organización, un concepto que define su vivir y forma de conducir le negocio. La posible variable de investigación que emana para la segunda etapa es el reconocimiento y conocimiento de la imagen de la organización.
- Abstracción de marca:
 - Colaborador – Cliente de la organización: En el presente binomio la comunicación informal dentro de la organización es una variable que debe ser

evaluada y analizada. Es importante reconocer lo que los colaboradores platican entre ellos. En términos generales, es una empresa con carácter de líder, que ofrece oportunidades de desarrollo con empuje a sus colaboradores, quienes entregan la promesa de marca al consumidor. “Sí, en especial en el nivel medio alto, en el medio bajo no tanto, no se enfocan mucho en metas comunes, su educación, preparación y conocimiento no los lleva hacia allá. Son de los que se les dice que tiene que hacer y lo hacen. Son temporales, no tienen que aspirar y eso dificulta la integración del equipo”, lo anterior indica una oportunidad en la estrategia de comunicación a lo largo de la organización sobre la promesa de marca y la misión de la organización.

- Comunicación interna de la organización: Como resultado se presenta un abuso de los medios de comunicación dentro de la organización. El teléfono y el correo electrónico son usados en demasía, contrario a lo percibido por la intranet, el cual se señala como el medio de los menos usados. Sobre el cómo se comunican más, comentan que “Por correo electrónico, los medios de comunicación son el teléfono, pero no se ocupa bien, se abusa de él, la intranet y hay una revista para conductores "La organización hoy" pero no es un medio muy efectivo..... pero los empleados se dejan llevar por los chismes y esto afecta a la operación”. Además de la percepción negativa sobre el uso de los medios de comunicación, se señala la existencia de rumores en el canal informal de la organización, lo cual se comenta impacta de manera negativa en la productividad. La comunicación formal fluye de manera descendente, sin embargo no se registra un reforzamiento público de las noticias, señalamientos o acontecimientos de la organización. La

debilidad en comunicar a toda la organización de las noticias es percibida como un factor de impacto negativo hacia los colaboradores y los clientes de la organización. El medio de comunicación señalado como primordial es la comunicación interpersonal, llevada a cabo en las “Juntas operativas, reportes, planes de trabajo, indicadores, las juntas son gerenciales, pero a veces invito a algún jefe o puesto clave para que se involucre.” Empero, se percibe que la comunicación es tomada como un acto de emisión de mensaje, sin una administración clara, directriz específica y valoración de la influencia, por lo que el área encargada es delegada a acciones de operación y gestión administrativa y no a aspectos de desarrollo de estrategias comunicativas. La comunicación interna en la organización se recomienda para la segunda etapa de investigación.

- Yo organización: La organización ha representado un elemento de crecimiento y desarrollo para todos los gerentes e involucrados, en ella han encontrado un aprendizaje, desarrollo constante y autoconocimiento. La meta expresada por los gerentes es hacer crecer la organización y con ellos su carrera profesional dentro de la organización, buscando “tener el personal adecuado en cada uno de los puestos, a mediano plazo que se posicione en 10 ciudades de México y a largo plazo, que sea un equipo integrado y que siga creciendo...”. La relación externa laboral y personal, no se entrelaza, aunque las familias o componentes familiares se expresan contentos con la organización, llegando a una situación de confianza y equilibrio, es por ello que la organización es percibida como un buen lugar para trabajar. En este punto se propone el factor de ingreso, permanencia y satisfacción en la organización.

Los resultados anteriormente presentados emanan de las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo con el fin de realizar un análisis previo del estado de la organización en la marca interna e identificar posibles variables para el desarrollo de la segunda etapa de investigación.

De la primera etapa emanan las siguientes posibles variables de investigación: el ingreso y el conocimiento previo de la organización, permanencia y satisfacción en la organización, reconocimiento y conocimiento de la imagen de la organización, misión, valores y comunicación interna. Dichas variables propuestas corresponden a las sugerencias e investigaciones contempladas como referencia en capítulos anteriores.

III. 2 Etapa 2

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la segunda etapa de investigación desarrollada en los meses de Febrero a Abril de 2009. Se presentan los datos estadísticos en porcentajes y obtenidos a través del programa estadístico NCSS.

La segunda etapa de investigación se desarrolló con el fin de conocer lo que la población organizacional piensa sobre la marca interna de la organización a través de 33 ítems, de estilo nominal, ordinal y abierto, contenidos en 10 variables de investigación, aplicado en censo a la organización.

El cuestionario (Anexo 2) se dividió en dos secciones: preguntas de investigación sobre variables y sección demográfica. A continuación se presentan los resultados de ambas secciones:

- Sección demográfica:

Total de trabajadores en la organización: 86 que significan el 100%

Total de respuestas del cuestionario: 76 que equivale al 88.37%

En lo correspondiente al género:

Femenino: 16 personas que son el 21.05%

Masculino: 54 personas que son el 71.05%

No identificados: 6 personas que son el 7.89%

Los participantes se encuentran en el rango de edad:

18-24 años el 22.37%

25-31 años el 36.85%

32-36 años el 13.16%

37-42 años el 9.21%

40-45 años ó mas el 15.79%

No especificaron su edad 2.63%

Los participantes, cuentan con un tiempo de laborar en la organización:

1 semana que representan el 1.32%

1 mes que representan el 2.63%

2 meses que representan el 10.53%

3 meses que representan el 2.63%

4 meses que representan el 2.63%

6 meses que representan el 2.63%

7 meses que representan el 2.63%

8 meses que representan el 5.26%

9 meses que representan el 1.32%

10 meses que representan el 1.32%

11 meses que representan el 1.32%

12 meses que representan el 11.84%

13 meses que representan el 1.32%

15 meses que representan el 3.95%

16 meses que representan el 1.32%

17 meses que representan el 1.32%

18 meses que representan el 3.95%

20 meses que representan el 1.32%

21 meses que representan el 1.32%

24 meses que representan el 7.89%

28 meses que representan el 1.32%

29 meses que representan el 1.32%

32 meses que representan el 1.32%

34 meses que representan el 1.32%

36 meses que representan el 10.53%

41 meses que representan el 2.63%

42 meses que representan el 1.32%

48 meses que representan el 1.32%

55 meses que representan el 1.32%

60 meses que representan el 1.32%

92 meses que representan el 2.63%

132 meses que representan el 1.32%

3 personas no identificaron su tiempo laboral, representan el 3.95%

Los participantes se identificaron de las siguientes áreas de la organización:

Administrativo: 31 participantes, que es el 40.79%

Mecánica: 17 participantes, que es el 22.37%

Servicio de transporte federal: 14 participantes, que es el 18.42%

Servicio urbano: 6 participantes, que es el 7.89%

Servicio de renta de transporte: 3 participantes, que es el 3.95%

No identificados: 5 participantes, que es el 6.58%

- Variables de investigación:
 - Marca experiencia
 - Identidad de Marca - Identidad Corporativa

	1	2	3	4	5
La organización cumple al cliente conductor lo que le promete (1)	6.58%	11.84%	31.58%	27.63%	21.05%
La organización me cumple lo que me promete	7.89%	10.53%	25.00%	32.89%	23.68%
La organización me ha decepcionado(a), me falló y no es lo que me dijo ser.	51.32%	15.79%	19.74%	10.53%	2.63%

(1) El 1.32% no contestó la pregunta.

La percepción de la promesa de marca al exterior percibida por los colaboradores indica que el 31.58% de la población no se declaran ni en favor ni en contra, empero el 27.63% están de acuerdo que la organización cumple lo que promete y el 21.05%, se encuentra totalmente de acuerdo. Al interior de la organización, el 32.89% están de acuerdo en que la organización les cumple, el siguiente nivel alto es el 23.68% de totalmente de acuerdo, estos contrastan con el 25% que se decanta por un estado neutro y un 7.89% la minoría de los participantes, que informan que no se cumple la promesa emitida por la marca. Sobre este aspecto en unión de la promesa interna y externa, se mide la satisfacción del colaborador con la marca en el que la mayoría indica que no se ha decepcionado, no le ha fallado y no le ha mentado con el 51.32%.,

un 19.74% se declara neutro y una minoría del 2.63% se encuentra en negativa a la satisfacción.

Sobre la variable, los resultados en general pueden ser ubicados en la escala 4, en de acuerdo con la presencia positiva de la variable.

- Identidad de Marca

	1	2	3	4	5
Comento fuera de la oficina que la organización da un excelente servicio	1.32%	3.95%	19.74%	34.21%	40.79%
Trabajo para que nuestro cliente conductor pueda dar un servicio satisfactorio (1)	1.32%	1.32%	7.89%	42.11%	46.05%
Les recomiendo a mis conocidos(as) que usen la organización (2)	1.32%	2.63%	11.84%	30.26%	51.32%

(1) El 1.32% no contestó la pregunta.

(2) El 2.63% no contestó la pregunta

Variable enfocada al exterior de la organización, donde se comparten los valores y se comunica la misión de la organización. En el factor de excelencia del servicio, el 40.79% se encuentra totalmente de acuerdo, seguido del 34.21% que señala que igual lo comentan, sólo un 1.32%, indica no comentar el servicio. En el enfoque de trabajo y la recomendación del servicio presenta la tendencia sobre el comentar la excelencia del servicio del trabajo hacia el cliente de la organización el 46.05% esta totalmente de acuerdo que labora con ese fin y el 42.11% se declara como de acuerdo, contrastante con el 1.32% en el total desacuerdo y desacuerdo. Sobre la recomendación del servicio un 51.32% está totalmente de acuerdo, aunado al 30.26%, que indican estar de acuerdo con su recomendación. La variable en general se ubica en la escala 5, de totalmente de acuerdo, concentrándose la mayoría de los participantes en esa percepción, dando la variable un resultado positivo.

- Identidad Corporativa

	1	2	3	4	5
La organización es un excelente lugar para trabajar	5.26%	5.26%	13.16%	42.11%	34.21%
Le recomiendo a mis conocidos(as) que trabajen en la organización	2.63%	7.89%	26.32%	35.53%	27.63%

La presente variable se centra en la percepción de la marca desde el interior de la organización reconociendo a la organización como un buen lugar para trabajar por el 42.11% en de acuerdo, seguido del totalmente de acuerdo con un 34.21%, sólo un 5.26% se decanta como en total desacuerdo o en desacuerdo como un excelente lugar para laboral. Sobre la recomendación de la organización a otras personas para laborar en ella se presenta una minoría con el 2.63% que no la recomendaría, en el aspecto positivo de la recomendación hay un 35.53% de participantes que sí la recomendarían y un 27.63% totalmente la recomendaría. La variable de identidad corporativa la podemos ubicar en la escala 4 en de acuerdo, siendo generalizada como positiva.

- Internal Brand Environment

- Abstracción de la marca la organización

	1	2	3	4	5
Me gusta trabajar en la organización	1.32%	2.63%	7.89%	28.95%	59.21%
Me siento identificado(a) con la organización (2)	2.63%	3.95%	14.47%	43.42%	34.21%
Si alguien habla mal de mi organización, lo considero una ofensa a mi persona (1)	13.16%	6.58%	40.79%	27.63%	10.53%
Si necesito información sobre la organización se donde encontrarla	6.58%	6.58%	9.21%	38.16%	39.47%
Me queda clara la estructura organizacional de la organización	5.26%	7.89%	9.21%	42.11%	35.53%
Se qué funciones realiza cada área de la organización	2.63%	6.58%	14.47%	51.32%	25.00%

(1) El 1.32% no contestó la pregunta.

(2) El 1.32% no contestó la pregunta.

La variable de abstracción de la marca constituida por el compromiso de los empleados, el acceso a la información y el conocimiento de la estructura de la organización se ubica en un aspecto positivo, en la escala 4 en de acuerdo. El gusto del trabajo en la organización es en su mayoría positiva con el 59.21% de los participantes, un 28.95% sólo se encuentran en de acuerdo y un 1.32% se encuentra totalmente en desacuerdo. La identificación con la organización es señalada en la segunda mayor escala por el 43.42% de los participantes con de acuerdo, seguido del 34.21% con un total de acuerdo en su identificación con la organización, el menor grado es el 2.63% con un total desacuerdo en la identificación. Sobre el cuidado de la organización un 40.79% se indican neutro en el valor, un 27.63% esta de acuerdo y un 10.53% totalmente de acuerdo, esto es comparable con el totalmente en desacuerdo con el 13.16%. Sobre el conocer en donde encontrar la información el 39.47% de los participantes se encuentran totalmente de

acuerdo en su conocimiento y el 38.16% en de acuerdo, mientras que tan sólo el 6.58% esta completamente en desacuerdo del conocer donde encontrar la información. Sobre la claridad de la estructura el 42.11% la conoce y un 35.53% lo conoce en su totalidad, tan sólo el 5.26% esta totalmente en desacuerdo. Seguido de la estructura se encuentra el conocimiento de funciones realizadas por las distintas áreas, donde el 51.32% de la población esta de acuerdo en conocerlas, el 25.00% esta totalmente de acuerdo y un 14.47% en posición neutra.

- Ingreso a la organización

¿Por qué decidí trabajar en la organización?

Total de participantes: 76 personas

Total de repeticiones: 108 repeticiones

	Repeticiones	%
Desarrollo profesional	30	27.77%
La considero buena opción para trabajar	20	18.51%
La única opción que encontré	12	11.11%
Empresa en crecimiento	10	9.25%
Desarrollo personal	8	7.40%
La mejor empresa	6	5.55%
Equipo de trabajo	5	4.62%
Ambiente de trabajo	4	3.70%
Remuneración atractiva	4	3.70%
Identificación con mi trabajo o responde a mi ramo profesional	3	2.77%
Alto valor agregado a su comunidad	1	.92%
No contestaron	5	4.62%

La variable de ingreso a la organización es medida por el total de repeticiones de la respuesta agrupada. En los resultados obtenidos se coloca el desarrollo profesional del 27,77% del total de repeticiones como el factor primordial de ingreso a la organización, seguido de la consideración de ser un buen lugar para trabajar con el 18.51%, las dos anteriores contrasta con el tercer facto de ingreso con el 11.11%, reconociendo a la organización como la única opción de

trabajo en ese momento. Los siguientes factores de ingreso se sitúan debajo del 10% de representación de los participantes, esto son empresa en crecimiento, desarrollo personal, la mejor empresa, el equipo de trabajo, el ambiente de trabajo, la remuneración atractiva, la identificación con mi trabajo y el alto valor agregado a su comunidad, este último representa el .92% de los participantes.

Dentro de los hallazgos realizados en las respuestas es de destacar la repetición de los factores de innovación, crecimiento, estabilidad empresarial, oportunidades de desarrollo y el empuje de la organización.

- Conocimiento y percepción del logotipo

	1	2	3	4	5
Me identifico con la imagen (logotipo) de la organización (1)	3.95%	-	26.32%	39.47%	28.95%
Me han explicado lo que significa la imagen (logotipo) de la organización	19.74%	10.53%	15.79%	25.00%	28.95%
Nuestra imagen (logotipo) nos representa como una empresa de innovación y liderazgo	1.32%	9.21%	13.16%	47.37%	28.95%

(1) El 1.32% no contestó la pregunta.

La variable de conocimiento y percepción del logotipo mide la identificación, conocimiento y representación de la imagen sobre lo que es la organización. En la identificación de la imagen el 39.47% se siente en un nivel 4 de identificación con la imagen, mientras que el 28.95% esta totalmente identificado, sin embargo un 26.32% de los participantes se encuentra neutro, sólo una minoría representada por el 3.95%, no se encuentra identificada. Sobre el conocimiento de la imagen a través de una explicación de su significado, los porcentajes de respuesta se encuentran con un mayor equilibrio, el 28.95% está totalmente de acuerdo que se ha explicado el significado de la imagen, muy de cerca en concordancia el 25.00% de los participantes indican que si se les ha explicado, sin embargo un 15.79% permanecen neutro o

indecisos sobre esta educación y el 10.53% y 19.74% se encuentran en desacuerdo y totalmente desacuerdo que se le ha explicado el significado de la imagen. El último aspecto es la congruencia de la representación de la imagen con lo que dice ser. En este aspecto un 47.37% de los participantes están de acuerdo con el enunciado, aunados al 28.95% que están totalmente de acuerdo, sumando lo anterior se llega a una mayoría de la organización, pero existe un 9.21% en desacuerdo y un 1.32% en total desacuerdo que la imagen represente a la organización, mientras que un 13.16% se encuentra en un estado neutro.

- Representación de la organización

	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso(a) de la organización (1)	1.32%	1.32%	21.05%	40.79%	34.21%
La organización reconoce mi trabajo o contribución a la empresa.(2)	6.58%	9.21%	14.47%	42.11%	25.00%

(1) El 1.32% no contestó la pregunta.

(2) El 2.63% no contestó la pregunta.

La representación se mide en relación al orgullo hacia la organización y el reconocimiento de ella hacia las labores realizadas por los trabajadores. El orgullo en la organización el 40.79% de los participantes dice estar de acuerdo en el sentimiento, el 34.21% esta totalmente de acuerdo, mientras que un 21.05%, se encuentra en neutro, una minoría no se siente orgullosa de la organización. Sobre el reconocimiento de la organización al trabajador el 42.11% indica que está de acuerdo en que se le reconoce, más un 25.00% que esta totalmente de acuerdo en el reconocimiento, sólo un 14.47% se encuentran en posición de neutro, sin embargo un 9.21% está en desacuerdo y el 6.58%, en un total desacuerdo de que la organización realiza un reconocimiento hacia ellos. La variable se ubica en un aspecto positivo en el nivel 4 en de acuerdo.

▪ Comunicación de la marca de la organización

	1	2	3	4	5
Me comunican en tiempo y forma los cambios en la organización	9.21%	11.84%	26.32%	38.16%	14.47%
La organización es una organización en donde hay muchos rumores (2)	15.79%	18.42%	31.58%	27.63%	3.95%
Mi superior me informa de lo que sucede en la organización (1)	10.53%	2.63%	18.42%	31.58%	35.53%
Me siento con la confianza de dar retroalimentación a mis superiores	3.95%	6.58%	9.21%	43.42%	36.84%
Para conocer una noticia de la organización el mejor medio es:					
Total de participantes: 76					
Total de respuestas: 87					
	Total de repeticiones		%		
Intranet	19		21.83%		
Jefe directo	19		21.83%		
Correo electrónico	15		17.24%		
Junta general o de departamento	7		8.04%		
Comunicación interpersonal	6		6.89%		
Memorándum (por escrito)	4		4.59%		
Periódico interno o cartelón	3		3.44%		
Decir que si	2		2.29%		
Área de calidad	2		2.29%		
Publicaciones internas	1		1.14%		

Rumores	1	1.14%
Área de diseño	1	1.14%
Área de relaciones o información	1	1.14%
No contestaron	6	6.89%

(1) El 1.32% no contestó la pregunta.

(2) El 2.63% no contestó la pregunta.

La comunicación es un factor inherente a la marca al interior de la organización, en base a ello se busca conocer lo oportuno de los mensajes de comunicación. Acerca de una comunicación en tiempo y forma los participantes de la organización de servicio en la industria del transporte urbano, indican que el 38.16% está de acuerdo en que se le comunica en tiempo y forma, un 14.47%, está totalmente de acuerdo en positivo de la comunicación, empero en suma un 21.05% está en desacuerdo con que la acción comunicativa se lleve a cabo en tiempo y forma. Otro aspecto de la comunicación son los canales informales, en específico se busca medir la presencia del rumor donde el 31.58% se señala como neutro o medianamente relacionado, el 27.63%, señala estar de acuerdo con la presencia del rumor y un 3.95% totalmente de acuerdo con la presencia de muchos rumores, en contraparte el 18.42% está en desacuerdo y el 15.79% en total desacuerdo de la presencia de los rumores. Sobre la comunicación formal del superior al subordinado el 35.53% de los participantes esta totalmente de acuerdo que se informan a través sus superiores, el 31.58% esta de acuerdo de la información descendente, el 18.42% se señala neutro ante la comunicación, sin embargo un 2.63% de los participantes indica que están en desacuerdo y el 10.53% de los participantes esta en total desacuerdo en que se informan a través de sus superiores. La retroalimentación de los superiores es una variable de estudio, de ello 43.42% de la organización indica que está de acuerdo en tener la confianza para retroalimentar a

sus superiores, el 36.84% está totalmente de acuerdo en la realización de la actividad, y un 6.58% está en desacuerdo de la tener la confianza de dar retroalimentación. Sobre los medios de comunicación el 21.83% indicaron que la intranet es el medio más efectivo, en empate con el 21.83%, indica que el mejor medio es a través del jefe directo y en tercera posición encontramos, con un 17.24%, la comunicación a través del correo electrónico. Otros medios de comunicación mencionados por los participantes son la junta general o de departamento, comunicación interpersonal, por escrito, periódico interno o cartelón, área de calidad, publicaciones internas, rumores, área de diseño, área de relaciones o información, sin embargo los primeros tres mencionados son los más señalados como mejores.

- Visión de la marca
 - Misión

	1	2	3	4	5
Conozco la misión de la organización	5.26%	2.63%	3.95%	31.58%	56.58%
Actúo conforme a la misión de la organización	2.63%	-	9.21%	31.58%	56.58%
Nuestro objetivo es ser excelentes	3.95%	1.32%	1.32%	23.68%	69.74%
Las metas de mi área de trabajo coinciden con la misión de la organización	3.95%	3.95%	7.89%	26.32%	57.89%
En toda la organización se busca alcanzar la misión de la organización	4.00%	4.00%	12.00%	42.67%	37.33%

La variable de la misión se enfoca en el conocimiento, el comportamiento y la búsqueda del logro de la variable. Sobre el conocimiento el 56.58% de los participantes indican que conocen en totalidad la misión, seguido 31.58% que indican en el nivel 4 de conocimiento, sin embargo un 5.26% tiene un total desconocimiento y el 2.63% se encuentran en el nivel 3 de conocimiento. En el comportamiento de los empleados el 56.58% se encuentran totalmente de acuerdo que actúan conforme a la misión, seguido de un 31.58% de los participantes de acuerdo

a la afirmación, existe el 9.21% de los participantes que se dicen neutro al comportamiento y sólo un 2.63% está en total desacuerdo con la sentencia, indicando que no actúan conforme a la misión. La excelencia es la misión de la organización. En el siguiente reactivo se evalúa el conocimiento y persecución del objetivo, donde el 69.74% de los participantes está totalmente de acuerdo en que el objetivo de la organización es la excelencia, sumado a ello el 23.68% están de acuerdo con el enunciado. La suma de los anteriores representa a la mayoría de la organización, mientras que un 3.95% se encuentra en total desacuerdo con respecto a la persecución de la excelencia. Sobre la persecución de la misión, se evalúa la percepción de esta en el área de trabajo y la organización. En el área de trabajo un 57.89% considera que está totalmente de acuerdo en que sus metas coinciden con la misión de la organización, un 26.32% esta de acuerdo, en estado de neutro el 7.89%, mientras que en negativo con la congruencia de las metas del área de trabajo y la misión, están de acuerdo el 3.95% y en un total de acuerdo un 3.95%. Sobre la congruencia de la misión y la búsqueda de su logro en toda la organización el 42.67% está de acuerdo que se busca mientras que el 37.33% esta totalmente de acuerdo, un 12.00% se encuentra en neutro, en suma el 8% de la población están en desacuerdo y total desacuerdo de la persecución de la misión de organización.

▪ Valores

	1	2	3	4	5
Conozco los valores de mi organización (1)	3.95%	5.26%	9.21%	40.79%	39.47%
Si alguien es deshonesto puede permanecer en la organización	68.42%	17.11%	7.89%	5.26%	1.32%
Selecciona cuál de los siguientes es el valor principal de la organización: (2)					
Compromiso	30.26%				
Trabajo en Equipo	23.68%				
Honestidad	14.47%				
Respeto	7.89%				
Empuje	5.26%				
Vanguardia	2.63%				
Otro:					
Excelencia	2.63%				
Integridad	1.32%				

(1) El 1.32% no contestó la pregunta.

(2) El 11.84% no contestó la pregunta.

La última variable es la de valores. La investigación se concentró en su conocimiento, comprensión de un valor principal de la organización designada por la gerencia en la etapa 1 y la selección del valor principal de la organización. En la medición del conocimiento de los valores de la organización el 40.79% se encuentra de acuerdo en conocerlos, mientras que el 39.47% está totalmente de acuerdo, esto contrasta con una bajo nivel negativo del 5.26% que indica estar en desacuerdo y el 3.95% en total desacuerdo del conocimiento de los valores de la organización. De los resultados de la primera etapa sobresale el valor de la honestidad, por ello se evaluó la percepción del cumplimiento donde el 68.42% de los participantes está en total desacuerdo con el ítem usado, seguido de un 17.11% de desacuerdo con la permanencia de un miembro deshonesto de la organización, sólo un 7.89% se encuentra como neutro y la minoría en de

acuerdo al enunciado es el 5.26% y en total de acuerdo es el 1.32% de la población. Por último, a los participantes se les solicitó que identificaran el valor principal de la organización, de ello resultó con un 30.26% de selección el compromiso, seguido del trabajo en equipo con el 23.68% y en tercer nivel de selección de los participantes encontramos la honestidad con el 14.47%, otros empleados de la organización seleccionaron respeto, empuje, vanguardia, excelencia e integridad.

Con los datos estadísticos obtenidos se procedió a realizar el análisis, discusión y conclusión de los hallazgos.

V. Discusión

La marca es un concepto que se asocia a la imagen externa de la organización, es el conjunto de descriptores percibidos por los clientes, pero de igual forma la marca es percibida al interior de la organización. El “Internal Branding” (marca interna) es un concepto emanado de las estrategias del marketing interno y la marca al exterior. La marca interna busca la congruencia de mensajes en la organización alineando internamente lo que la marca es y dice ser, lo que impactará en el exterior de la organización.

La aportación al estudio de la comunicación del estudio, es la propuesta metodológica de la evaluación de la marca interna en las organizaciones de servicios, procurando una integración de los distintos niveles de colaboradores de la organización. Se busca el proporcionar una guía científica emanada de la literatura para poder conocer el estado de la marca interna y la composición de sus variables en los colaboradores. En base a lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

El individuo más importante en relación a este concepto es el empleado, al cual se dirigirán las estrategias de comunicación interna, intentando no solamente darle a conocer la marca de la organización, sino que la haga suya. La literatura nos dice que la marca interna se compone por varios elementos entre los que destacan la representación gráfica de la organización (logotipo, imagen, color, nombre, trazos), la misión, visión y valores. Este cúmulo de elementos son acogidos por los colaboradores en su percepción y comportamiento, lo cual se vuelve trascendente si consideramos que éstos interaccionan tanto al interior como al exterior, con personas relacionadas o no a la organización.

Con respecto a la marca experiencia (Carrasco, 2005), es relevante señalar que los colaboradores de la organización estudiada, diferencian entre la promesa interna y externa hecha por

la organización. La promesa de marca interna y externa es percibida como entregada y no se considera que la organización haya fallado, sin embargo las diferencias en la escala de respuesta indican que la percepción de los participantes es que la organización debe realizar más esfuerzos de comunicación interna, y que éstos deben de ser congruentes con la promesa de la organización, lo cual coincide con las conclusiones de Vallaster y Chernatony, (2003, citado en Punjaisri y Wilson, 2007). El colaborador en una organización, puede identificar las distintas promesas de marca, evaluarlas y darles un seguimiento.

La identidad de marca, es reforzada desde el interior de la organización, pues se comunica la marca en todos los sentidos y al exterior de la organización, en cuanto a la identidad corporativa, se comprueba que sí existe la congruencia en la organización al mantener una comunicación de la marca interna y la consideración de los valores de la organización en la referencia y recomendación de la organización, cumpliendo así varios principios de la marca interna, sin embargo los datos estadísticos señalan que la organización se encuentra en un punto medio y no en una total congruencia de la comunicación, identificación y cuidado de la organización, por ello se recomienda la realización de estrategias de comunicación como la propuesta por King y Grace (2008), en la que la información fluye desde sus aspectos más básicos y el individuo crece a su tiempo hasta llegar a consolidar un compromiso con la marca, que se reflejará en un compromiso con la organización. El cuidado de la organización es el comportamiento donde el colaborador, comprende, asimila y hace suya la marca de la organización.

En la variable del Ambiente de la Marca Interna, encontramos que los resultados son contrastantes, por una parte los empleados conocen la organización, queda clara su estructura, la mayoría se siente a gusto en el trabajo, sabe donde localizar la información necesaria y una

mayoría considerable se siente identificado con la organización, sin embargo se detectó que el compromiso para el cuidado de la organización no se encuentra desarrollado (ver a Vallaster y Chernatony, 2006). Se ha encontrado que los índices de identificación, comunicación y conocimiento de la organización, no son directamente proporcionales al índice de cuidado de la organización.

Un aspecto a enfatizar es que los empleados buscan un desarrollo profesional dentro de la organización, la consideran una buena opción de trabajo, y se sienten orgullosos de la organización en que colaboran. Todo esto refuerza el sentido de identidad hacia la organización.

Los empleados indican que la organización reconoce su contribución y esfuerzo, lo cual es un factor de éxito para propiciar la marca interna en el empleado. Este resultado coincide con la teoría que recomienda reforzar los aspectos positivos (Davis, 2005, citado por Keller, 2008) al proporcionar reconocimiento a los trabajadores.

Los empleados y la gerencia señalan una mediana identificación con la imagen de la organización, pero la organización en general se encuentra de acuerdo con que la actual imagen les representa en lo que son, esto indica una congruencia entre los aspectos gráficos y perceptuales de la organización por parte de los empleados, quienes perciben esta congruencia con la marca experiencia hacia el exterior, proyectando una cara honesta sobre lo que la organización es.

Mahnert y Torres (2007), Tosti y Stotz (2001) y Gapp y Merrilees (2006), han indicado que un aspecto importante es la comunicación de la marca a lo largo de toda la organización. El aspecto multidireccional juega un papel importante, la comunicación se realiza a través de una estrategia de comunicación, en la que se busca no sólo transmitir un mensaje, se busca educar a la organización sobre su marca y componentes. A pesar de que un considerable porcentaje de los

empleados en la organización señalan haber sido educados en la imagen, existen los que no pueden definir esta educación o se dicen no educados. Lo anterior representa una oportunidad para la organización referente a la innovación en comunicación multidireccional.

La gerencia reconoce la realización de una estrategia de comunicación de la imagen, misión, visión y valores, pero en el primero de los elementos la estrategia no ha sido efectiva, ya que un porcentaje considerable de los entrevistados está en desacuerdo con la afirmación de que se les ha explicado la imagen. En contraste el resultado acerca de los valores es positivo ya que la mayoría de los empleados reconocen saber los valores organizacionales y solo una minoría los desconoce. En cuanto a la misión los resultados estadísticos son muy similares a los valores, lo que indica que el énfasis de la organización en la educación de la misión y los valores ha sido efectivo, contrario a lo que sucede con la imagen. Probablemente este problema se debe a que se ha dado por sentado que los empleados conocen la imagen y la perciben tal como lo hace la gerencia. Sin embargo en el caso de elementos abstractos, la educación para despejar dudas y conocer la percepción de los clientes internos, es primordial.

Continuando con la comunicación en la organización los colaboradores indican que la comunicación es medianamente oportuna en el tiempo y forma de realización, por lo que se debe colocar mayor interés en esta área. Un aspecto positivo es que la percepción de la gerencia de contar con una organización en alta frecuencia de rumores no es soportada por los participantes, quienes en su mayoría se inclinan por la negativa a la existencia de muchos rumores. Sin embargo no se descarta la existencia de esta actividad dentro de la organización, ya que estadísticamente se percibe su presencia como un canal de información informal. Los canales de información recomendados para poder transmitir un mensaje son el uso de la plataforma de Intranet, así como la comunicación interpersonal descendente emitida por el jefe o superior

inmediato, que son señalados por la mayoría como los informantes sobre lo que acontece en la organización. La comunicación interpersonal, es señalada como la comunicación más efectiva dentro de la organización. La intranet es percibida por la gerencia como el medio de comunicación menos utilizado, pero es señalado por los colaboradores como el medio más eficiente, sin embargo por los dos grupos, la comunicación interpersonal es señalado como de gran importancia en la organización.

La literatura indica que la retroalimentación es un factor de comunicación fundamental en el éxito de la estrategia (ver Tosti y Stotz, 2001). En la organización estudiada se considera que existe la confianza para hacerlo, lo cual es reforzado por la positiva actitud ante la retroalimentación y participación en la toma de decisiones practicada por los gerentes e indicada en las entrevistas de la primera etapa metodológica.

Un último aspecto de análisis es la denominada visión de la organización que no se refiere al concepto de visión que se maneja en la planeación estratégica de las organizaciones, sino que está relacionada con la congruencia y conocimiento de los valores y la misión de la organización (ver Upshaw, 1995). Sobre lo anterior los participantes de la organización indican que existe un comportamiento individual y organizacional que se enfoca a alcanzar la misión, siendo ésta un hilo conductor en las tareas a realizar y quedándoles claro a dónde se dirigen.

El principal valor reconocido por la gerencia de la organización, contrario a la percepción de los empleados, que eligen al compromiso como el principal valor de la organización. El contraste de percepción puede deberse al tipo de trabajo realizado por los distintos niveles organizacionales. Sin embargo, la necesidad general de cuidar de la organización y poder reflejar lo que se es, para incrementar la productividad, mejorar el ambiente y el alcanzar las metas

organizacionales, lleva al grupo a solicitar el fortalecimiento del valor que se reconoce como el primordial, seguido del trabajo en equipo y honestidad.

En conclusión, encontramos congruencias con respecto a la literatura en cuanto al conocimiento y percepción de los empleados de la organización con respecto a la marca interna, igualmente señalada por la expresión al exterior por parte de los colaboradores al fungir como embajadores de la marca, lo cual es positivo para la organización,.

Adicionalmente los resultados obtenidos reflejan que existe un claro conocimiento en la organización con respecto a los componentes de la marca interna. Sin embargo, las ventanas de oportunidad detectadas, como la comunicación interna, educación organizacional de valores, misión e imagen de marca son elementos naturales que la organización debe de corregir con una adecuada estrategia de comunicación.

La marca interna es un aspecto organizacional en el que converge el estudio de marca, marketing y la comunicación organizacional, su estudio es de reciente desarrollo. El propósito del presente estudio ha sido el de contribuir a la disciplina con un estudio de percepción de marca interna en México, del que emana una propuesta de instrumento cualitativo y cuantitativo de investigación.

Ya que la marca interna es la expresión clara y transparente desde el núcleo de la organización, lo que se es y a dónde se quiere llegar su impacto es tanto interno como externo. Su adecuado manejo contribuirá al éxito de la organización al facilitar procesos de comunicación y administración como reclutamiento, retención, motivación, auditoría, innovación organizacional y desarrollo de proyectos.

VI. Estudios futuros

La investigación realizada presenta el estudio de una organización de servicios mexicana en la rama del transporte urbano de pasajeros. Una natural extensión del presente estudio podría llevarse a cabo en una organización productora de bienes.

En el estudio se propone un instrumento cualitativo y otro cuantitativo para la investigación sobre el estado de la marca interna de la organización, por lo que se propone la posibilidad de la validación estadística del instrumento, su mejora y revisión científica. De igual forma, se invita a los investigadores en comunicación a profundizar en el desarrollo de la estrategia de comunicación de marca interna.

Referencias

- Anónimo (2001) How to build an employee brand. *HR Focus*, 78 (9), 3.
- Aaker, J. L. (1995) Brand Personality: conceptualization, measurement and underlying psychological mechanism. Disertación doctoral de Standforf University. (Microfilme de la Universida de Standfrod, umi: 9602828).
- Aaker, J. L (1997) Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347 – 356.
- Balmer J. M.T and Greyser (2003) Revealing the Corporation: perspectives on identity, image, reputation corporate branding and corporate-level- marketing. Reino Unido.: Routledge.
- Carrillo, M. V. (2005) La nueva dimensión de la comunicación interna, y su papel en el panorama del management de los intangibles. En A. Castillo (Coord.) Comunicación organizacional: teorías y estudios (pp. 97-122) España .: Editorial Clave Aynadamar.
- Costa, J. (1999) La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. España .: Paidos, papeles de comunicación 26.
- Costa, J. (2006) Identidad corporativa. México .:Trillas
- Gapp, R. y Merrilees, B. (2006) Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Brand Management*, 14(1/2), 162–176.
- Hankinson, P (2004) The internal brand in leading UK charities. *Journal of Product & Brand Management*, 13 (2), 84-93.
- Howard, S. (1999) Corporate image management: A marketing discipline for the 21ths Century. Reino Unido .: Butterwhrth-Heinemann.
- Keller, K. L (2008) Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity (3ra. Ed.). Estados Unidos .:Pearson Prentice Hall.

- King, C y Grace, D (2008) Internal branding: Exploring the employee' s perspective. *Brand Management*, 15 (5), 358–372.
- Mahnert, K. F and Torres, A. M (2007) The brand inside: the factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19 (1/2), 54- 63.
- Punjaisri, K. y Wilson, A. (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, 15 (1), 57–70.
- Rothschild M. L (1987) Marketing Communications: From fundamentals to strategies. Canadá.: Heat.
- Tosti, D.T y Stotz, R.D (2001) Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10 (2), 28.
- Upshaw L. B. (1995) Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace. Estados Unidos .:John Wiley & Sons.
- Vallaster, C. y de Chernatony, L (2006) Internal brand building and structuration: the role of leadership, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 761-784.
- Van Leeuwen, B., Pieters, J y Crawford, T (2005) Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Revie*, 4 (4), 16.

Anexo 1 – Entrevista semiestructurada de etapa 1

Objetivo	Pregunta
Bienvenida	<p>Hola buen día, ¿Cómo esta?, ¿Qué trafico hay verdad? ¿Algo extraño el clima?</p> <p>Hoy realizaremos una entrevista que ayudará al proceso de consultaría en la organización. Le informo que todo lo platicado y comentado en esta reunión será totalmente confidencial, nadie más que los que conformamos el equipo investigador tendremos acceso a los registros de la conversación.</p> <p>Debo a clarar que nosotros, los investigadores, no somos parte de la organización, somos un equipo académico de investigación y la organización nos ha abierto las puertas para una ayuda mutua.</p> <p>Para efectos de registro y fidelidad a lo que usted me comparte, le solicito si puedo grabar la entrevista.</p>
Ingreso a la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bien, iniciemos por el principio... ¿Cómo llegó a la organización? 2. En la actualidad ¿Cuál es su cargo y qué realiza? 3. ¿Por qué trabajar en la organización? 4. ¿Qué le ofreció la organización en ese momento?
Misión de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Sabe cuál es la misión de la organización? ¿Cuál es? 6. ¿Cómo vive la misión? 7. ¿Cómo comunica la misión a la gente? 8. ¿Qué le dicen ellos acerca de la misión y las metas de la organización? 9. ¿Cuál es el mayor reto de la organización? 10. ¿Cuál es el liderazgo que se ejerce en la organización? ¿Por qué? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Liderazgo: es el motivar y realizar sinergia entre todas las partes de la organización para alcanzar una meta en común.</i> 11. ¿Cómo percibe el liderazgo ejercido? 12. Cuando alguien no esta de acuerdo sobre cierto tema de la organización, ¿lo expresa? 13. ¿Cómo líder a qui en la organización, qué hace para alcanzar la meta? 14. ¿Cómo vemos el resultado de los esfuerzos?
Valores de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 15. Para usted ¿Qué valores de la organización son importantes? ¿Cómo los vive? 16. ¿Existe alguna campaña de compartir los valores en toda el área y la empresa? 17. Sus compañeros de trabajo en su comportamiento en la

	organización, ¿actúan de acuerdo a los valores de la compañía?
Concepto de marca de la organización	<p>18. Cuando digo la organización ¿En que piensa?</p> <p>19. Cuando habla de la organización con un familiar o amigo ¿Qué palabras usa? ¿Qué les cuenta la organización? ¿Por qué?</p> <p>20. Ahora, cuando habla de la organización con un cliente ¿Qué palabras usa? ¿Qué les cuenta? ¿Por qué?</p> <p>21. ¿Quién es su cliente?</p> <p>22. ¿En el contacto con los clientes se presentan dificultades? ¿Cuáles? ¿Cómo las resuelve? ¿Qué apoyo recibe de la organización para resolverlos?</p> <p>23. Los clientes, ¿Qué le dicen sobre la organización?</p>
Colaborador – Cliente de la organización	<p>24. Con sus compañeros de trabajo, de área, de la empresa, cuando platican sobre la organización ¿Qué experiencias en común discuten?</p> <p>25. ¿Cómo perciben sus compañeros a la organización?</p> <p>26. ¿Percibe que sus compañeros se enfocan en lograr la misión de la organización? ¿Cómo lo nota?</p> <p>27. ¿A ellos les gusta trabajar aquí? ¿Y a usted?</p> <p>28. ¿Cómo es la relación con otras áreas? ¿Cómo son?</p> <p>29. ¿Qué le ofrece la organización a usted y sus compañeros? ¿Cubre sus necesidades, qué le falta?</p>
Imagen de la organización	<p>30. ¿Cómo es el logo de la organización? ¿Qué percibe de él?</p> <p>31. ¿Dónde podemos ver la imagen de la organización?</p> <p>32. ¿Le gustaría ver la imagen de la organización en otras partes?</p>
Comunicación Interna de la organización	<p>33. ¿Cómo se comparten la información de la oficina?</p> <p>34. ¿Cómo conocen que sucede dentro de la organización? ¿Sus alcances y cómo van en las metas?</p> <p>35. ¿Cómo impacta esto en los clientes y en las ventas?</p>
Motivación de la organización	<p>36. En su trabajo ¿Qué aspectos de la organización considera que lo han desmotivado? ¿Por qué?</p> <p>37. ¿Qué aspectos se podrían mejorar?</p> <p>38. ¿Ha platicado con alguien al respecto? ¿Qué le comentó esa persona?</p> <p>39. ¿Qué ha hecho usted para tratar de cambiar estos aspectos?</p> <p>40. ¿Cómo cree que esto impacta en el cliente?</p>
Personificación de la organización	<p>41. Si la organización fuera una persona como sería: mujer u hombre, edad, figura física, estado civil, ¿Qué automóvil usa?, ¿Cómo viste?, ¿A qué se dedica? ¿Qué hace?, ¿En qué colonia vive?, ¿Cómo es su casa?, ¿Qué música escucha?</p>
Yo la organización	<p>42. ¿Cómo ha influido la organización en su desarrollo</p>

	<p>personal?</p> <p>43. ¿Cuáles son sus metas personales en la organización?</p> <p>44. ¿Qué opina su familia sobre el que trabaje en la organización?</p>
Agregado	<p>Ya estamos finalizado la entrevista.</p> <p>45. ¿Desea agregar algo más?</p>
Despedida	<p>Le agradezco su tiempo prestado para esta entrevista.</p> <p>Le comento que varios de sus compañeros de igual forma serán entrevistados, por lo que le pido discreción sobre los temas tratados.</p> <p>Que tenga un buen día. Gracias</p>

Anexo 2 - Cuestionario aplicado etapa 2

El presente cuestionario es parte de un proyecto de consultoría con el objetivo de conocer el estado de la comunicación e imagen de la organización, por ello te solicito colabores voluntariamente en contestar este cuestionario.

Los datos que se obtengan se utilizarán con fines académicos y para la mejora de la comunicación de la organización a la que perteneces. La información que nos proporciones será manejada en forma estrictamente confidencial.

Agradezco tu apoyo en la realización de esta investigación. Te solicito contestes todas y cada una de las preguntas formuladas, ya que los cuestionarios incompletos no podrán ser utilizados.

Este cuestionario está diseñado para ser contestado en un promedio de 15 minutos. Si deseas añadir comentarios a tus respuestas, puedes hacerlo en la última página. Al finalizar el llenado del cuestionario, por favor colócalo en la urna destinada para ello.

En caso de tener alguna duda sobre este cuestionario o sobre el proyecto de investigación, puedes contactarme en los siguientes datos.

Lic. Luis Manuel Varguez Ramírez
a00800436@itesm.mx
T: 86256000 ext. 6304

Instrucciones:

Por favor marca la respuesta con la que más te identifiques, eligiendo del 1 al 5, entendiendo por:

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2 – Desacuerdo
- 3 – Neutro
- 4 – De acuerdo
- 5 – Totalmente de acuerdo.

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
1. Conozco los valores de mi organización.	1	2	3	4	5
2. Sé qué funciones realiza cada área de la organización.	1	2	3	4	5
3. Me queda clara la estructura organizacional de la organización.	1	2	3	4	5
4. Conozco la misión de la organización.	1	2	3	4	5
5. En toda la organización se busca alcanzar la misión de la organización.	1	2	3	4	5
6. Las metas de mi área de trabajo coinciden con la misión de la organización.	1	2	3	4	5
7. Actúo conforme a la misión de la organización.	1	2	3	4	5

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
8. Nuestro objetivo es ser excelentes.	1	2	3	4	5
9. Me han explicado lo que significa la imagen (logotipo) de la organización.	1	2	3	4	5
10. Nuestra imagen (logotipo) nos representa como una empresa de innovación y liderazgo.	1	2	3	4	5
11. Me identifico con la imagen (logotipo) de la organización.	1	2	3	4	5
12. Me comunican en tiempo y forma los cambios en la organización.	1	2	3	4	5
13. Mi superior me informa de lo que sucede en la organización.	1	2	3	4	5
14. Si necesito información sobre la organización se donde encontrarla.	1	2	3	4	5
15. Me siento con la confianza de dar retroalimentación a mis superiores.	1	2	3	4	5
16. la organización es una organización en donde hay muchos rumores.	1	2	3	4	5
17. la organización cumple al cliente conductor lo que le promete.	1	2	3	4	5
18. Trabajo para que nuestro cliente conductor pueda dar un servicio satisfactorio.	1	2	3	4	5
19. CASCO reconoce mi trabajo o contribución a la empresa.	1	2	3	4	5
20. Me gusta trabajar en la organización.	1	2	3	4	5
21. Si alguien es deshonesto puede permanecer en la organización.	1	2	3	4	5
22. Si alguien habla mal de mi organización, lo considero una ofensa a mi persona.	1	2	3	4	5
23. La organización es un excelente lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
24. Comento fuera de la oficina que la organización da un excelente servicio.	1	2	3	4	5
25. Le recomiendo a mis conocidos que trabajen en la organización.	1	2	3	4	5
26. La organización me ha decepcionado, me falló y no es lo que me dijo ser.	1	2	3	4	5
27. La organización me cumple lo que me promete.	1	2	3	4	5
28. Les recomiendo a mis conocidos que usen el servicio de la organización.	1	2	3	4	5
29. Me siento orgulloso(a) de la organización.	1	2	3	4	5

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
30. Me siento identificado(a) con la organización.	1	2	3	4	5
31. ¿Por qué decidí trabajar en la organización?					
32. Para conocer una noticia de la organización el mejor medio de comunicación interno es:					
33. Selecciona cuál de los siguientes es el <u>valor principal</u> de la organización:					
Respeto	Honestidad	Trabajo en Equipo	Empuje		
Vanguardia	Compromiso	Otro: _____			

Sección demográfica:

Edad:

18 – 24 años

25 – 31 años

32-36 años

37 – 42 años

40 –45 más años

Género: Masculino Femenino

Tiempo de laborar en la organización: _____ Años

A que área pertenezco la organización: