

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Tesis

**“Sentido de pertenencia con respecto al posicionamiento de
marca interno: en el caso específico de una promotora de
viviendas venezolana”.**

Que para obtener el título de Maestra de Ciencias con especialidad en
Comunicación presenta:

Isabella Abreu Briceño

Asesores:

Dra. María Eugenia Pérez Lozano

Dr. Juan Manuel Rodríguez Garza

Monterrey, Nuevo León, diciembre de 2009

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Tesis

**“Sentido de pertenencia con respecto al posicionamiento de
marca interno: en el caso específico de una promotora de
viviendas venezolana”.**

Que para obtener el título de Maestra en Ciencias con especialidad en
Comunicación presenta:

Isabella Abreu Briceño

Asesores:

Dra. María Eugenia Pérez Lozano

Dr. Juan Manuel Rodríguez Garza

Monterrey, Nuevo León, diciembre de 2009

Agradecimiento

El presente proyecto es el resultado de un esfuerzo personal que culmina una etapa académica muy importante.

Agradezco a Dios y a la Virgen la vida, la familia y las oportunidades que tengo.

Quisiera agradecer a mi familia por todo el apoyo que me ha brindado durante mi vida.

A mi papá por ser mi ejemplo a seguir, por sus palabras de sabiduría, por su fuerza inagotable para seguir adelante y su fe infinita; A mi mamá, por ser lo mejor de mi vida, mi mayor admiración, mi máximo apoyo, la mejor compañía, simplemente la mejor en todo. A ustedes les debo lo que hoy soy, sin su apoyo nada es posible. Gracias infinitas.

A mis hermanas Ia e Illi, “my sharing sisters” por cuidar de mí, motivarme y siempre estar ahí presentes incondicionalmente. Por ser un estímulo para dar lo mejor de mí. Siempre están conmigo en todo, son las mejores luchadoras, cómplices y compañeras.

A mis hermanos Rafa y Bea por abrirme las puertas de su casa y permitirme la maravillosa oportunidad de vivir con ustedes. Los mejores momentos de esta maestría fueron con ustedes. Los consejos, así como la compañía, el cariño y hacerme sentir una hija más no tiene precio. A Rafa mi mayor admiración, sin duda eres más allá que “un crack”. Bea gracias por estar conmigo en todo momento, motivarme e impulsarme a buscar lo mejor para mí. El apoyo de ustedes dos fue vital para seguir adelante.

A mis tíos, primos y sobrinos por brindarme su apoyo en todo momento, por su cuidado y preocupación constante. Muchas Gracias.

A mi tío Mariano “Justice” por su apoyo en mis estudios, por la oportunidad de trabajar con él siempre. Por la confianza y su fe en mí al permitirme la realización del estudio con su organización, la gentileza en la apertura a la información y el apoyo. Muchas gracias tío

por tus palabras, por motivarme y apoyarme siempre. A Mariano José por la colaboración, el apoyo y confianza en este proyecto.

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

Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey, por la oportunidad de estudiar en sus aulas la Maestría en Ciencias en Comunicación.

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

Muchas Gracias por todo.

Índice

	Página
I. Introducción.....	1
I. 1 Resumen.....	1
I. 2 Antecedentes.....	2
I. 3 Objetivo de la investigación.....	4
I. 4 Justificación.....	4
I. 5 Situación de la empresa.....	5
I. 6 Preguntas de investigación.....	6
I. 7 Delimitaciones.....	7
II. Marco de Referencia	8
II. 1 Marca interna.....	8
II. 2 Imagen de marca.....	12
II. 3 Sentido de pertenencia.....	14
III. Método.....	19
III. Descripción metodológica.....	19

III. 1. 1 Etapa 1: Entrevistas focalizadas.....	20
III. 1. 1. 1 Participantes.....	20
III. 1. 1. 2 Procedimiento.....	20
III. 1. 1. 3 Instrumento.....	21
III. 1. 1. 4 Análisis de los datos.....	22
III. 2 Etapa 2: Encuestas en línea.....	23
III. 2. 1. 1 Participantes.....	23
III. 2. 1. 2 Procedimiento.....	23
III. 2. 1. 3 Instrumento.....	24
III. 2. 1. 4 Análisis de los datos.....	26
IV. Resultados.....	28
IV. 1 Etapa 1.....	28
IV. 2 Etapa 2.....	39
V. Discusión y Conclusiones.....	49
Referencias.....	57
Anexos	
Anexo 1: Cuestionario de entrevista focalizada de etapa 1.....	61
Anexo 2: Cuestionario de encuesta en línea de etapa 2.....	66

I. Introducción

I.1. Resumen

El presente estudio exploratorio tiene como objetivo conocer el sentido de pertenencia de los empleados con respecto al posicionamiento de marca interna en el caso específico de una promotora de viviendas venezolana.

Para esta investigación se utilizaron dos métodos de recopilación de datos. Primero se realizaron nueve entrevistas focalizadas con los gerentes de la organización de las cuales se obtuvieron referencias respecto al sentido de pertenencia de los empleados en relación al posicionamiento de marca. En segundo lugar, se envió una encuesta en línea a los 247 empleados de la corporación. Los cuestionarios fueron aplicados a 106 personas, lo que representa el 41% del total de la población que recibió el instrumento.

Los resultados demuestran que a pesar de que, la empresa no tiene una estrategia de marca interna definida los empleados participantes en el estudio perciben positivamente su posicionamiento lo que se traduce en un buen sentido de pertenencia para con la organización que refleja una clara percepción positiva del logo y el slogan de la empresa. De igual forma los participantes en el estudio manifiestan vivir la misión y los valores de la empresa. No obstante el estudio revela una percepción de fallas en la comunicación interna además de insatisfacción en algunos empleados respecto a políticas corporativas (por ejemplo, horas de trabajo excesivas) que pudieran afectar negativamente el sentido de pertenencia de los empleados. Habría que estar atentos a la medición de estas percepciones negativas ya que éstas tienen el potencial de afectar a futuro el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Palabras claves: marca, marca interna, comunicación interna, sentido de pertenencia e identidad.

I.2 Antecedentes

En el siglo XIX, el concepto de administración de marca empezó a ser más utilizado en el área de mercadeo masivo. Al abrirse la posibilidad de registrar las marcas. La capacidad de determinar el grado de apego que una persona podría llegar a tener hacia un producto o servicio, y por ende el beneficio económico que representaría para la empresa, despertó la curiosidad de muchos ejecutivos. Así, la publicidad y el mercadeo tomaron una importancia especial en las organizaciones y las compañías que comenzaron a marcar todo lo relacionado a sus productos: el empaque y los canales de distribución. Empresas como Coca-Cola, Campbell's Soup, Aunt Jemima y Quaker Oaks fueron de las primeras compañías en marcar sus productos, con el objetivo de desarrollar en sus consumidores un mayor nivel de confianza.

Hoy en día "*branding*" es un tema del que muchos autores están escribiendo y ha tomado cada vez más fuerza, ya que busca crear una sólida conexión entre los consumidores y la marca, pretendiendo desarrollar la lealtad a largo plazo.

Actualmente el concepto de marca no se utiliza para la identidad de los productos y servicios sino que cada vez se incrementa su uso para referirse al posicionamiento de las empresas.

Las ventajas que trae para las organizaciones que son tratadas como marcas pueden ser enormes; no sólo en cuanto a beneficios económicos sino también en los beneficios que produce a través de trabajadores más motivados y productivos.

Por otro lado que los empleados puedan convertirse en apasionados defensores de la marca deben entender lo que ésta es, cómo está construída, lo que representa, y cuál es su rol en la construcción de la promesa de la marca (Scott Davis en Kevin Lane Keller, 2008).

Este proyecto de estudio se llevó a cabo en una promotora de viviendas en la ciudad de Barquisimeto, Venezuela. Se trata de una empresa familiar con 250 trabajadores. Desde que se planteó el estudio la Junta Directiva de la organización, así como el personal gerencial prestaron toda su ayuda y apoyo para la realización del mismo.

El reporte de investigación está compuesto por cinco capítulos. Este primero muestra el alcance del estudio y se explica su importancia.

Posteriormente, el segundo capítulo expone la literatura referencial consultada con fines argumentativos. Los conceptos analizados se centran en: marca interna, imagen de marca y sentido de pertenencia.

El tercer capítulo de esta investigación presenta la metodología utilizada que incluye una explicación detallada de la aplicación de los dos métodos de recopilación de datos: entrevistas focalizadas y encuestas en línea.

Los resultados se presentan en el capítulo cuarto y se explican los resultados obtenidos de las entrevistas focalizadas, de las cuales se obtuvieron las variables para el cuestionario. Asimismo se muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en línea.

Finalmente, se presenta la discusión que incorpora la interpretación y análisis de los hallazgos así como las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos.

I.3 Objetivo de investigación

En este estudio exploratorio se buscó medir el sentido de pertenencia de los empleados de la promotora venezolana “BRICKET” con respecto al posicionamiento de marca interno de esa compañía.

Para esta investigación, entenderemos “*internal branding*” o marca interna como “...el asegurarse que los miembros de una organización se encuentren propiamente alineados a la marca y lo que ésta representa... especialmente, es crítico que los empleados se encuentren actualizados y gocen de un conocimiento profundo de la marca.” (Keller, 2008, p.125).

El manejo adecuado de la marca en el interior de la organización puede ser una herramienta muy valiosa para el logro de los objetivos institucionales y comerciales, en especial para una empresa como la que se analiza en este estudio, ya que es una empresa familiar en proceso de crecimiento.

I. 4 Justificación

Este proyecto de investigación surge por un interés en profundizar en el estudio sobre marcas y en el valor agregado que se obtiene cuando las organizaciones se visualizan y manejan como una marca. La complejidad y el atractivo del tema, despertaron en la investigadora el interés por conocer más sobre el manejo interno de una marca.

La literatura disponible sobre este tema está basada en estudios llevados a cabo en Estados Unidos. Dada la escasa existencia de material realizado en América del Sur, se visualizó la oportunidad de hacer un estudio exploratorio de este tipo tomando como caso específico una organización venezolana.

Para que una empresa pueda ser exitosa en un mercado competitivo necesita conocerse primero a sí misma, tener una visión clara de lo que representa y hacia dónde quiere llegar, necesita unificar sus mensajes, estrategias y tácticas. En las empresas de servicios es especialmente necesario que los empleados conozcan profundamente, vivan y crean todo lo que su marca representa. Es tan importante esto que si los empleados no tienen una identificación con la marca de la empresa no será posible hacer realidad la promesa de marca a los clientes y usuarios en forma efectiva.

I.5 Situación de la empresa:

Para la realización de esta investigación se parte del supuesto de que la empresa no proyecta una imagen definida y planeada ante todos sus públicos ya que la compañía no cuenta actualmente con políticas definidas de comunicación de marca.

No se pretende asegurar que la imagen de marca que pueda proyectar la compañía sea necesariamente negativa, sino que se prevee que no está uniformemente diseñada y transmitida. Esto se debe a que la organización no tiene implementada una administración estratégica y estructurada de imagen. Como es una organización familiar, no han considerado hasta ahora la necesidad de definir en forma explícita su esencia, su razón de ser. Simplemente se cree que el nuevo trabajador que ingresa a la empresa, debe percibir el concepto de su marca con sólo explicarle la misión y los valores de la empresa y al estar en sus instalaciones.

No hay antecedentes en la empresa de algún esfuerzo importante por comunicar internamente la imagen de marca de la organización. La empresa ha concentrado sus esfuerzos en cursos de crecimiento para el personal y en eventos de integración.

I.6 Preguntas de investigación:

Para este proyecto, se plantea utilizar preguntas de investigación concretas con el fin de identificar las variables que los empleados tienen asociadas a la marca de la empresa y determinar el nivel de su sentido de pertenencia.

Las preguntas de investigación utilizadas están íntimamente vinculadas al posicionamiento de marca. Las preguntas son las siguientes:

- ¿Qué tan identificados están los empleados con la Misión y Visión de la empresa?
- ¿Qué tan cercanos se sienten los trabajadores con lo que su empresa representa?
- ¿Comprenden los empleados la promesa de valor de su empresa?
- ¿Tienen claros los empleados los diferentes mercados de la empresa?
- ¿Cómo se sienten los empleados en relación con su crecimiento y desarrollo personal dentro de la empresa?

Las variables de investigación para este proyecto son:

1. Identificación con la marca.
2. Vivencia de la marca. (entendiéndolo como un comportamiento de los empleados que sea congruente con la imagen de marca)
3. Imagen y posicionamiento de la marca.

Lo que se pretende lograr con las preguntas de investigación es identificar áreas de oportunidad referentes a la percepción del posicionamiento de la marca.

I.7 Delimitaciones:

Bricket es una empresa familiar dedicada a la construcción localizada en la ciudad de Barquisimeto*, Venezuela. Durante 30 años sus accionistas han dirigido los esfuerzos a la promoción de desarrollos inmobiliarios, participando hasta la fecha en la construcción y venta de más de ocho mil unidades de viviendas.

La empresa se ha enfocado a construir soluciones habitacionales para el sector de ingresos medios y bajos, sin embargo en la actualidad opera también en otros segmentos del mercado de vivienda. Estos esfuerzos han llevado a la empresa a ser reconocida nacional e internacionalmente por sus proyectos. Posee la calificación ISO-9000 y en el 2005 obtuvo el Premio Cemex de la Construcción Venezuela por su proyecto Centro Metropolitano Javier.

El presente estudio de investigación tuvo limitaciones importantes relacionadas con la ubicación de la empresa pues ésta se encuentra en Venezuela y el estudio se realizó desde Monterrey, Nuevo León, México, por lo cual la investigadora tuvo las limitaciones naturales de un trabajo a distancia.

Una de éstas fue el tiempo, ya que únicamente se trabajó presencialmente en la organización durante junio y julio del 2009 para elaborar la primera parte del proyecto. Para superar esta limitación y continuar con las subsiguientes etapas del estudio se recurrió un sistema de encuestas vía internet, a través de un portal llamado Encuesta Fácil, cuyos detalles se explicarán en el capítulo de Metodología.

* Barquisimeto es la capital del estado Lara. Tiene una población de un millón 500 mil habitantes. Es la cuarta ciudad de Venezuela en economía, población y extensión.

II. Marco de referencia

II.1 Marca Interna:

En años recientes investigadores enfocados y especializados en mercadeo y gerencia han incrementado su interés por examinar cómo diferentes individuos se identifican con una organización y las consecuencias de estas identificaciones (Bhattacharya y Sen, 2003; Lichtenstein et al., 2004, Marín y Ruíz, 2007 en Currás-Pérez, Bigné-Alcañiz y Alvarado Herrera, 2009).

Los estudios en este tema han llegado a demostrar que manejar una marca internamente es hoy en día una prioridad gerencial crítica. (Keller, 2008). La marca interna es una herramienta clave para alinear y motivar a los trabajadores; crear en ellos un mayor impacto, compromiso, fidelidad e identidad con la empresa a la que representan. Es un proceso de entendimiento y conocimiento interno de los valores y creencias de la organización y todo lo que ella representa.

“Una marca es un diferenciador, una promesa, una licencia para cambiar a Premium... Es una representación, una reunión, una inspiración. Una marca es una iniciativa semiótica de la firma, el espíritu de la firma, el holograma de la firma. Una marca es un contrato, una relación, una garantía; un convenio elástico con flexibles reglas de compromiso” (John F. Sherry, Jr en Tybout y Calkins, 2005, p.41).

Una marca interna es el corazón y la esencia de lo que la empresa representa, entendida y alineada por todos sus colaboradores. “...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).

King y Grace (2008) señalan que “... los empleados deben entender lo que la marca significa, y cómo proveer valor a los consumidores para entregar y desarrollar la entrega acorde con los componentes tangibles e intangibles. Es por ello que la administración de la marca interna es vista como una estrategia significativa en las iniciativas de la organización.” (p.360)

Richard W. Mosley (2007) expresa “La evidencia sugiere que los empleados son cada vez más una clave en el desarrollo de servicio sostenible para una diferenciación de marca no sólo a través del desarrollo de una actitud constantemente positiva de servicio, pero a través de los valores emocionales que tienden a ser evocados de un estilo de servicio particularmente distintivo” (p.126).

El empleado que entienda la marca de la organización para la que trabaja y se identifica con ella logra entregar un mejor desempeño. De esta forma, la organización refuerza su estilo de servicio convirtiéndolo en un punto de diferenciación respecto a otras marcas.

Para los empleados la marca debe convertirse en una razón para creer, de esta forma ellos se convierten automáticamente en embajadores apasionados de la organización. Hay una diferencia entre el vendedor que sólo ofrece un producto por ser su mera funcionalidad, respecto a aquel otro que además de la funcionalidad del producto destaca otros atributos relacionados con la promesa de marca de la compañía.

Para lograr que el empleado venda una promesa de valor tiene que sentirla, vivirla y creerla. Una vez que se logra que los empleados creen lo que su marca representa, se genera un proceso virtuoso y permanente.

Asimismo, se comienzan a multiplicar los resultados de su trabajo e inicia a transformarse a la empresa de una organización tradicional a una organización de administración de marcas. A este proceso de internalización de la marca se le llama *internal branding*.

A continuación se presenta una adaptación de una tabla de Scott M. Davis (2002, p.13) sobre las características que se presentan en la transición, de manejo gerencial, de una empresa tradicional a una empresa de bienes de marca:

MANEJO DE MARCA TRADICIONAL	ESTRATEGIA DE MANEJO DE BIENES DE MARCA
- Gerencia de Marca	- Estrategia de manejo de bienes de marca
- Gerentes de Marca	- Campeones y embajadores de marca
- Retención	- Lealtad profunda
- Transacciones de una vez. Empleados por tiempo limitado	- Relaciones de toda una vida. Empleados de toda una vida
- Satisfacción del empleado	- Compromiso del empleado
- Ingresos derivados de productos	- Ingresos derivados de marca
- Enfoques a tres meses	- Enfoques a tres años
- Gerentes de mercadeo	- Todas las áreas funcionales manejan la marca
- Métricas de alerta y recordatorio	- Métricas sofisticadas de marca

Esta tabla se presenta para señalar las diferentes orientaciones que se presentan cuando se realiza un manejo gerencial de marca internamente. Una característica que salta rápidamente a la vista es cómo en el estilo gerencial propuesto todos los puntos están diseñados con base en la marca. No se trata de tener empleados de una sola oportunidad o por períodos de tiempo limitados, sino de crear relaciones o empleados para toda la vida. No es suficiente la satisfacción del empleado, lo que se espera obtener su compromiso, el objetivo no es generar ganancias por productos sino a través de la marca.

Para lograr este cambio de paradigma se requiere un largo trabajo. Principalmente hay que tener bien claros los atributos de la marca, los puntos de diferenciación y que los mensajes sean claros, sólidos y sencillos para que puedan impactar con facilidad al mercado meta.

Disney es un excelente ejemplo del manejo de marca interna. Ellos han desarrollado su marca interna con muchísimo éxito. Hoy en día el Disney Institute ofrece seminarios sobre el “Estilo Disney” en creatividad, servicios, atención y lealtad para empleados de otras organizaciones. (Keller, 2008, p.126).

Otro de cómo crear expectativas de confianza en sus empleados es *Midas*, quien lanzó una campaña publicitaria donde mostraba a sus empleados como héroes. La conciencia de marca interna de *Midas* aumentó un 25 % como resultado de esta campaña. (Hopewell, 2005 en Keller, 2008).

II.2 Imagen de marca:

“La imagen es el significado operacional de la marca. Es el significado que el departamento de mercadeo ha podido infundir en la marca, y es lo más susceptible para manipulación estratégica”. (Gardner, Burleigh y Levy, 1955; Thaler y Robin, 2003 y Turner, 1974 citados por John F. Sherry, Jr en Tybout y Calkins, 2005).

Por otro lado Philip Kotler (1994, p.658) define la imagen como "el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente".

Chias (1986 en Arandes, 2008) indica: "La imagen es la comprensión que tiene el público sobre una determinada oferta, o dicho más concretamente, lo que el público entiende qué es".

Gary A. Mecklenburg (en Tybout y Calkins, 2005) dice: “Las marcas más exitosas comienzan internamente con una cultura organizacional omnipresente, fuerte y aceptada. Y en su centro esa cultura necesita una misión claramente articulada y vivida que capture el compromiso de cada persona en la organización”. (p.304).

La imagen de marca ha sido por mucho tiempo reconocida como un importante concepto en las disciplinas de mercadeo y comunicación (Gardner, Burleigh y Levy, 1955) .

La imagen de marca es un concepto que emana de la percepción del consumidor; son “palabras, imágenes, ideas y asociaciones que forman la percepción total del consumidor sobre la marca” (Upshaw, 1995, p. 12).

De acuerdo con Teas (1993 en Arandes, 2008). La imagen de marca es el conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto a través de su representación, relación calidad-precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre o publicidad.

Heude, (1989 en Arandes 2008) por su parte concibe la imagen de marca como una representación mental a la que hay que dar cuerpo y alma y expresa: "la imagen de marca se forma a partir de las acciones cotidianas de todos los actores que componen la empresa. La imagen de marca es siempre el resultante de las acciones llevadas a cabo por un grupo de individuos de manera más o menos consciente". Opina que la imagen de marca posee la propiedad de rememorarse en el tiempo, luego que el individuo ha estado expuesto a una sensación o a esta imagen.

Imagen de marca es el conjunto completo de elementos de la marca en cuestión, la contribución de sus elementos para crear conciencia de marca, es la percepción de una marca en particular, cómo es percibida y más aún cómo quiere ser percibida.

La imagen de la marca nos señala los puntos o elementos de diferenciación que tiene esa marca en específico. Porque se diferencia del resto de sus competidores, porque está en la mente de sus consumidores.

Al ser una percepción del consumidor sobre la marca se entiende que existe el antecedente de una relación o de experiencias previas con un producto o marca. Esto no quiere decir que necesariamente la percepción que tenga el cliente o consumidor resulte de los esfuerzos realizados por la compañía, ya que esta percepción se construye en forma individual por cada persona y con respecto a cada producto.

Sin embargo, las organizaciones no se pueden arriesgar a dejar al producto sin una marca pues podrían perder la oportunidad de generar valor. En tal sentido, las empresas se esfuerzan por presentar al público la imagen del producto deseada por ellos para que ésta pueda ser captada y retenida en la mente de los consumidores.

The Body Shop estableció su imagen de marca sin usar publicidad convencional; lo hizo a través de fuertes asociaciones con objetivos del cuidado personal y ambiental. La marca desarrolló estrategias de comunicación donde demostraba esta preocupación a través de productos, mercancía, envases, paquetes, empleados y colaboradores, políticas de trabajo, programas sociales y relaciones públicas.

Sin embargo la imagen de marca incluye también sus aspectos gráficos y tangibles, no sólo la transmisión de valores y características. La principal base de la identificación con una marca es toda la experiencia y las sensaciones que esa compañía ha querido transmitir y lo que se ha logrado vivir a través de sus productos. Son todos los elementos psicológicos y emocionales que una imagen gráfica hace sentir o percibir al consumidor.

Lo anterior nos lleva a hablar de la personalidad de marca, la cual se refiere a la suma de características más cercanas a los seres humanos, y que hacen que la marca sea percibida como algo más que un mero nombre. La personalidad de marca tiene el potencial de tocar a los consumidores y trabajadores en los puntos más sensibles, llegando a su parte sensorial y emotiva, logrando conectar con sensaciones, experiencias y vivencias que eventualmente se relacionan con esa marca o producto.

II.3 Sentido de pertenencia

Cázeres (2008) afirma que actualmente ocho de cada diez empresarios no tienen claro cuál es la ventaja competitiva que los diferencia de las demás organizaciones. Hay

una falta de cultura referente a lo poderoso que es el manejar una empresa como marca. Muchos directivos visualizan la creación de una marca como un gasto publicitario. "Frecuentemente, los empresarios ven a la marca como algo menor, hay una falta de cultura, pues no advierten los riesgos en que podría estar su patrimonio al no posicionarla y registrarla" (Isla en Ortega, 2008).

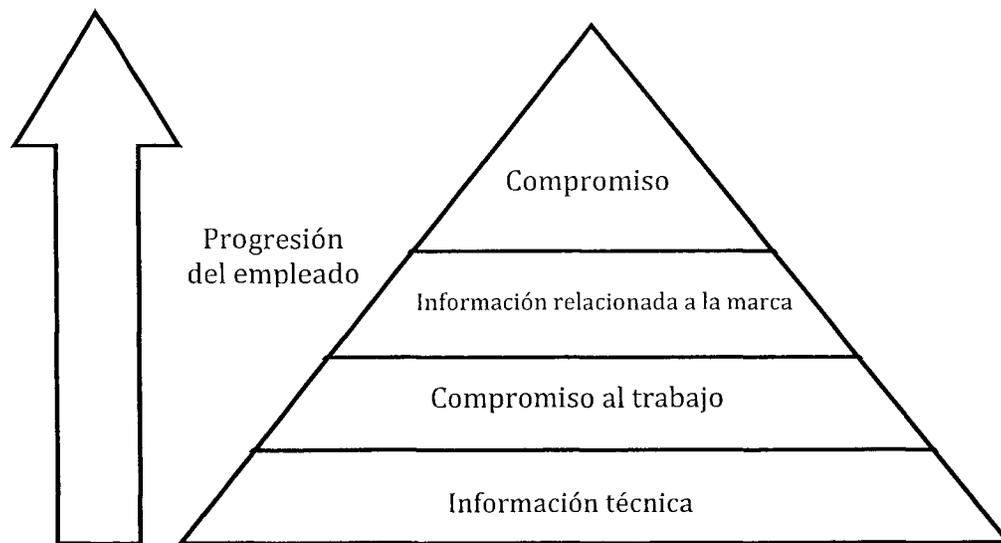
A nivel mundial se está generando una conciencia cada vez más clara de la importancia de crear un buen posicionamiento de marca tanto a nivel interno como externo. Algunas compañías exitosas han trabajado y desarrollado su cultura organizacional basada en estas premisas. Otras simplemente están por comenzar, y otras no han despertado ante esta realidad.

En un nivel más básico una marca es una promesa que una compañía hace al mercado, pero cuando intentan construir su marca a menudo las compañías pasan por alto la audiencia que es vital para la entrega exitosa de esa promesa: sus empleados. En muchos casos una marca es vista sólo desde el punto de vista de ventas y a menudo se centra en la publicidad, empaques, logos y colores, obteniendo como resultado millones gastados en hacer una promesa de marca que se quiebra por la decepcionante experiencia que entregan los empleados no informados. (Buckley y Williams en Tybout y Calkins, 2005, p. 320).

Para lograr una identidad y sentido de pertenencia no se requiere de grandes gastos económicos. Se requiere hacer una cuidadosa composición de las experiencias, encuentros, y percepciones que los clientes tienen con respecto a la compañía. Esto implica que toda la comunicación interna presentaría un mensaje simple y unificado, ya que se trata de construir confianza en la compañía, no en un producto o servicio particular.

King y Grace (2007) proponen la Pirámide de Compromiso de Marca-Empleado. Esta pirámide representa la información y las necesidades que, de acuerdo con estos autores deben entregarse a los empleados para lograr que estos se comprometan con la marca. Lo anterior con el fin de lograr una alianza entre el empleado y su marca. Los autores indican que a medida que la organización apoye a los empleados dándoles las herramientas necesarias mayor será su progreso.

Pirámide de Compromiso de la Marca Empleado. King y Grace (2007).



Davis (2005, en Keller, 2008) enfatiza que la alta gerencia juega un papel muy importante en la gestión de la marca interna. De acuerdo con el autor, el Director General de la empresa debe ser quien indique el tono de la cultura de marca y determine los recursos necesarios y procedimientos adecuados que deben ser llevados a cabo.

Para lograr un sentido de pertenencia con respecto a la imagen y marca de la empresa es necesario que los mensajes que se van a comunicar a los empleados sean claros y unificados. Deben ser mensajes que permitan un entendimiento básico de la marca, que destaquen sus puntos de paridad y de diferenciación con un énfasis

adecuado. Explorar las necesidades de los empleados y sus motivaciones puede ayudar a desarrollar con mayor eficacia los atributos que se deben destacar de la marca.

La Jerarquía de Necesidades de Maslow mantiene que los consumidores tienen diferentes niveles de prioridades y necesidades. (Reynolds, 1988, 1995 en Keller, 2008).

Los niveles son los siguientes:

- 1.- Necesidades fisiológicas (agua, comida, oxígeno, refugio, sexo)
- 2.- Necesidades de seguridad (protección, orden, estabilidad)
- 3.- Necesidades sociales (afecto, amistad, pertenencia)
- 4.- Necesidades del ego (prestigio, status, respeto propio)
- 5.- Actualización (realización propia)

De acuerdo con Maslow las necesidades en el nivel más alto (realización propia) se vuelven más relevantes a medida que las necesidades de niveles inferiores se satisfacen.

La jerarquía de Maslow es relevante no sólo para los consumidores sino también en lo referente a las necesidades de los empleados de una empresa en particular. Cuando la empresa conoce las necesidades de sus empleados puede alinear la promesa de marca o el mantra de la marca con los empleados. De forma tal que ésta sea una promesa creíble y alcanzable. Este mantra o promesa de la marca señala la importancia y el significado de la marca, así como el importante papel que juegan los empleados y colaboradores de la empresa.

“Capturar el verdadero poder que tiene una marca para un negocio en crecimiento al comprometer a sus empleados puede ser la mayor oportunidad en manejo

de marcas hoy en día. Si los empleados entienden e internalizan los objetivos establecidos para la marca, se convierten en un ejército de embajadores de marca, al contrario de saboteadores inadvertidos de la marca. Crear embajadores de marca significa que el departamento de mercadeo debe mantener a los empleados en mente mientras desarrolla la marca”. (Buckley y Williams en Tybout y Calkins, 2005, p. 320).

III. Descripción metodológica

El presente es un estudio exploratorio que busca conocer el sentido de pertenencia con respecto al posicionamiento de marca interno de los trabajadores de una promotora de viviendas venezolana.

La investigación está integrada por dos fases. La primera consistió en la realización de entrevistas focalizadas semiestructuradas a nivel de alta gerencia de la empresa. Las entrevistas tenían como objetivo conocer la marca interna de la organización, el grado de identificación de los integrantes de la organización con respecto a ésta e identificar carencias y áreas de oportunidad referentes a la percepción de la marca. La información obtenida de estas entrevistas permitió conocer el posicionamiento actual de la marca interna y ayudó a definir las variables de la investigación además de ofrecer datos claves para estructurar el cuestionario aplicado en la segunda parte de la metodología.

Posteriormente en la segunda etapa del estudio comprendió el diseño y aplicación de una encuesta autoaplicada en línea para el total de los empleados de la organización. Por medio de estas encuestas se pretendió conocer la percepción de los empleados referente a la marca interna y el grado de identificación con la misma. La información primordial que se deseaba obtener se centró en la percepción que los empleados tienen de la empresa, su grado de identificación con los valores que la empresa representa y su conocimiento de la imagen de marca interna.

A partir de los resultados obtenidos en las dos partes de la metodología se realizó un análisis de datos, se formularon conclusiones y recomendaciones para la organización y su marca, así como también se descubrieron áreas de oportunidad para investigaciones futuras.

III.1. 1 Etapa 1

III. 1. 1. 1 Participantes

Las entrevistas se realizaron a la alta gerencia de la organización que involucran al Presidente, Coordinador de Control de Gestión, Gerente de Mercadeo y Ventas, Coordinador de Diseño y Proyectos, Gerente de Proyectos, Coordinador de Contabilidad, así como al Gerente de Finanzas, Gerente de Administración y Coordinador de Recursos Humanos. Se logró cumplir la aplicación del 100% de la alta gerencia de la organización. De los entrevistados cuatro eran mujeres y cinco eran hombres, en un rango de edades entre 26 y 57 años y con un tiempo de trabajo en la organización entre dos y 15 años.

La participación de los gerentes consistió en una entrevista focalizada individual en la que demostraron apertura y colaboración al momento de la aplicación del instrumento.

III. 1. 1. 2 Procedimiento

Para la realización de las entrevistas a profundidad, se acordó una cita individual con cada participante en las instalaciones de la empresa, pero en lugares neutrales donde no estuviera expuesto el logo actual de la empresa.

Las entrevistas fueron grabadas en audio y tuvieron un promedio de duración de 60 minutos. Estas se llevaron a cabo en un período de 14 días hábiles durante el mes de Julio del 2009.

III. 1. 1. 3 Instrumento

En esta primera etapa de metodología cualitativa se realizó una entrevista basada en un cuestionario semiestructurado diseñado a partir de los datos de ingreso a la organización, desarrollo personal y trabajo en la empresa y los cinco campos definidos para estudio del posicionamiento: mercado meta, promesa de valor, sustento racional, sustento emocional y personalidad de marca.

La guía de entrevista (Anexo 1) está compuesta por 58 preguntas, de las cuales cuatro están directamente relacionadas con el ingreso a la organización, nueve con la misión y valores de la organización. Asimismo, 11 con la identificación con lo que la empresa representa, cinco con el mercado meta de la organización, seis con la promesa de valor de la marca, ocho con el sustento racional y emocional, una referente a personalidad de marca y 12 con el crecimiento del empleado dentro de la empresa. Estas preguntas estaban divididas en tres variables de investigación:

1. Creencia en la marca: Esta variable está compuesta por un total de 24 preguntas. En esta sección se pretendió analizar las principales motivaciones para el ingreso y permanencia en la compañía, y conocer cómo ha sido el desarrollo personal y profesional de los gerentes durante el tiempo que han permanecido en la empresa. Una muestra de las preguntas aplicadas: *¿Cómo llegaste a la organización?, ¿Qué te llevó a trabajar en la empresa?, ¿Cómo ha influido la organización en su desarrollo personal? y ¿Qué ofrece la organización a ti y tus compañeros?*

En cuanto al sustento emocional y racional se buscó evaluar las reacciones al momento de ver o escuchar el nombre o la imagen de la empresa. Adicionalmente, se investigó sobre la comunicación interna de la empresa y la información compartida por la alta gerencia. Una muestra de las preguntas: *¿Cómo te enteras de la información de*

la oficina? *¿Cómo saben que sucede dentro de la organización? ¿Cuando ves el nombre de Bricket en algún lado, te sientes parte de la empresa? y ¿Te identificas con Bricket en la definición de sus metas, objetivos?*.

2. Vivencia de la marca: Esta variable comprende los temas de misión y valores de la empresa e incluye un total de nueve preguntas. En esta sección se pretendió analizar el grado de conocimiento, y actitudes hacia la misión y los valores de la organización. Una muestra de las preguntas: *¿Sabes cuál es la misión de la organización? En tu trabajo, ¿te sientes responsable de comunicar la misión? y ¿Sabes cuáles son los valores de la organización? ¿cuáles consideras más importantes? ¿te sientes responsable de comunicarlos?*.

3. Identificación con la marca: Las 25 preguntas de esta variable consultan los temas de identificación con lo que empresa representa, su mercado meta, la promesa de valor y personalidad de marca. En esta sección se pretendió conocer el grado de indentidad de los gerentes con lo que la empresa representa, qué tan identificados están con su promesa de valor, si tienen entendido claramente el mercado meta de la organización y qué características o atributos humanos le ven a su marca. Algunas de las preguntas fueron: *Cuando hablas de Bricket con un cliente ¿Qué palabras usas?, Por favor descríbeme el logo de Bricket, ¿Cuál es el mercado principal de la empresa?, ¿Conoces el “slogan” de la compañía? y Si Bricket fuera una persona, ¿cómo la imaginas?*.

III. 1. 1. 4 Análisis de los datos

Cada entrevista realizada fue grabada y posteriormente se transcribió el audio obtenido de las mismas. Hubo diferencias en las respuestas obtenidas en cada entrevista,

por esta razón se realizó una matriz de respuesta que agrupa las características comunes de cada respuesta.

Una vez agrupados los factores comunes, se tomaron los datos más relevantes para el diseño del cuestionario de la segunda etapa de la metodología; la encuesta autoaplicada en línea.

III. 1. 2 Etapa 2

III. 1. 2 . 1 Participantes

Para esta segunda etapa del estudio, se envió por correo electrónico una encuesta autoaplicada al total de los empleados de la empresa; 247 personas. La encuesta fue contestada por 106 personas, un 41% de los empleados, de los cuales 54 son mujeres y 35 hombres. 17 personas no respondieron a qué género pertenecen.

III. 1. 2 . 2 Procedimiento

Para la aplicación de esta encuesta, se solicitó permiso y aprobación del cuestionario a los directivos de la organización. Dada la limitación de la distancia física existente entre los empleados y la investigadora se decidió aplicar el cuestionario a través de un portal en Internet llamado Encuesta Fácil. Una vez que el cuestionario fue aprobado, se solicitó al departamento de recursos humanos de la empresa que enviara un correo electrónico a 10 empleados pertenecientes a diferentes departamentos para realizar una prueba piloto.

De estos diez cuestionarios seis personas contestaron en un período de una semana. No se observaron problemas para el debido llenado de las encuestas. Al terminar el tiempo de la prueba piloto, se solicitó de nuevo a recursos humanos que enviara un correo al total de los 247 empleados con la liga a la encuesta. Este llamado a

participar obtuvo cero respuestas. Después de una semana se envió otro correo, igualmente desde el departamento de recursos humanos y se obtuvo el mismo resultado. Después de dos semanas de no haber obtenido respuesta se envió un correo desde el Departamento de Control de Gestión. A este correo en tres días respondieron 106 participantes.

III. 1. 2. 3 Instrumento

Para esta segunda etapa se diseñó un cuestionario (Anexo 2) que comprende 44 preguntas de tipo ordinal, nominal, de rango y de respuesta abierta. En las respuestas en escala nominal la primera opción representaba totalmente en desacuerdo, la segunda desacuerdo, la tercera más o menos de acuerdo, la cuarta de acuerdo y la quinta en total acuerdo.

Para el diseño de la encuesta, se tomaron como base los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad. En esta encuesta se tomaron como variables de investigación las mismas que para las entrevistas focalizadas:

1.- Creencia en la marca: Esta variable se cubrió con un total de 20 preguntas y se pretendió analizar las principales motivaciones de permanencia en la compañía. De igual forma conocer cómo ha sido el desarrollo personal y profesional durante el tiempo que el empleado ha permanecido en la empresa. Una muestra de las preguntas aplicadas: *Conozco las metas de mi area de trabajo, Para cumplir las metas supervisamos, controlamos y hacemos seguimiento de nuestros planes departamentales; Bricket reconoce mi esfuerzo y trabajo en la empresa, y La organización me cumple lo que promete.*

Para esta variable se formularon dos preguntas abiertas: *Describe por favor el logo de Bricket y Escribe el slogan actual de Bricket.*

Para esta sección también se formuló una pregunta nominal: *Para conocer una noticia de la organización el mejor medio de comunicación interno es:*. Como respuesta se les proporcionó a los empleados las siguientes opciones, de las cuales tenían que seleccionar una sola: Correo, Memorándums, Directorio y Otro.

2. Vivencia de la marca: Esta variable comprende los temas de misión y valores de la empresa, abordados por medio de cinco preguntas. En esta sección se pretendió analizar el grado de conocimiento, y actitudes hacia la misión y los valores de la organización. Una muestra de las preguntas: *Actuo conforme la misión de la organización, Creo que mis compañeros viven los valores de la organización, y En la empresa trabajamos para cumplir la misión de la organización.*

Adicionalmente a las preguntas anteriores, en esta sección se realizó una pregunta de tipo nominal: *Selecciona cuál de los siguientes es el valor principal de la organización:*. A los empleados se les proporcionaron las siguientes opciones de respuesta, donde debían seleccionar una sola opción: *Respeto, Honestidad, Mayores horas de trabajo, Trabajo en equipo, Fe y convicción, Mayores utilidades y Transparencia.*

3. Identificación con la marca: en esta variable se consultaron los temas de identificación con lo que empresa representa, su mercado meta, la promesa de valor de y personalidad de marca, a través de 19 preguntas. En esta sección se pretendió conocer si existe un grado de indentidad con lo que la empresa representa, qué tan identificados están los empleados con su promesa de valor, si tienen entendido claramente el mercado meta de la organización y, qué características o atributos humanos le ven a su marca. Algunas de las preguntas fueron: *Me identifico con la imagen de la organización, La organización me ha decepcionado; me falló y no el que yo creía que era, Me identifico*

con “*Usted lo sueña, Nosotros lo estamos construyendo*” y *La organización es un excelente lugar para trabajar*.

Adicionalmente a las preguntas anteriores, en esta área se formularon tres preguntas de tipo nominal, por ejemplo: *El mercado deseado de la compañía abarca los siguientes sectores:* . En estas preguntas los empleados podían seleccionar una o varias opciones, por ejemplo: *Viviendas de interés social, Viviendas para un sector clase media y Viviendas de alto valor*.

El cuestionario presentaba al final dos preguntas demográficas, sobre edad y género de los participantes. La pregunta sobre edad, era de rango, donde se le solicitaba al trabajador seleccionar una de las siguientes propuestas: Entre 18 – 24 años, Entre 25-31 años, Entre 32-38 años, Entre 39-45 años, 46 años o más.

La pregunta sobre el género de los participantes era nominal. Los empleados debían seleccionar masculino o femenino.

También se presentaron dos preguntas abiertas sobre el tiempo del empleado en la organización y el departamento en el que labora. Las preguntas eran: *¿Cuánto tiempo tienes dentro de la organización?* y *¿A qué departamento perteneces dentro de la organización?*.

Al final del cuestionario se ofreció un espacio abierto para cualquier comentario de parte de los empleados. El enunciado para ese espacio fue el siguiente: *Si tienes algo que agregar, o algún comentario que hacer por favor hazlo aquí*.

III. 1. 1. 4 Análisis de los datos

El análisis estadístico de las encuestas se hizo a través del mismo portal Encuesta Fácil. El servidor proporciona los resultados obtenidos por respuesta y por

cuestionario. Para las preguntas abiertas, estas se analizaron agrupando factores comunes. Los resultados obtenidos de estas encuestas fueron analizados durante Octubre 2009.

III. Resultados

III.1 Etapa I

En la primera parte de este trabajo de investigación, se realizaron con entrevistas focalizadas para conocer la imagen de marca y el sentido de pertenencia de los empleados de la organización.

Se realizaron entrevistas focalizadas a los nueve gerentes de la organización. Se decidió comenzar con la parte más alta de la jerarquía organizacional, obtener los atributos de marca relevantes para ellos y más adelante analizar si existe alguna diferencia entre la visión del posicionamiento entre los gerentes y el resto de los empleados de la organización.

Cada entrevista se realizó por separado. Se grabó, y posteriormente se analizó cada una de ellas. El cuestionario base para las entrevistas se presenta en el anexo # 1. Se presentan a continuación los resultados obtenidos, separados por áreas de interés, las cuales son: trabajo dentro de la organización, misión y valores, la organización, mercado meta, promesa de valor, sustento racional, sustento emocional, personalidad de marca y personalmente en la organización. Cada una de estas áreas será explicada a continuación:

- Trabajo dentro de la organización: En esta sección se analiza la entrada del empleado a la empresa.

- Tiempo dentro de la organización: La mayoría de los altos gerentes tienen entre diez y doce años trabajando para la empresa. Son conocidos dentro de la misma como “Los Pioneros” de la organización. De los nueve

entrevistados, sólo dos tienen entre dos y cinco años laborando para esa compañía.

- ¿Cómo entró en la organización?: La mayoría de los empleados ingresaron a la empresa por solicitud de alguna persona que ya laboraba previamente en la organización. Sólo uno de los altos gerentes entró a la empresa porque realizó una solicitud para trabajar en la misma.
- ¿Qué lo llevó a trabajar en la empresa?: La oportunidad de crecer, la trayectoria de la empresa y su forma de trabajo, el aporte personal es la motivación principal que atrajo a los gerentes para trabajar allí.

“Bricket es más que una empresa... es una escuela” (Arq. Giovanny Piñango).

También se encontró que el beneficio económico fue importante para la decisión de emplearse allí...

- ¿Qué le ofreció la empresa al momento de la contratación?: Crecimiento y permanencia en el tiempo fue el resultado más común en esta respuesta. De igual forma también hablaron de beneficios, buen salario y seguridad.

- Misión y valores: En esta área se pretendía conocer que tan identificados están los altos gerentes con la misión y los valores de la empresa. La misión de la organización es: “Somos una organización para la promoción de desarrollo, destinada a satisfacer las necesidades inmobiliarias de la población”.

- ¿Conoce la misión de la organización?: Todos los gerentes reconocieron saber la misión de la empresa y la recitaron a la perfección. Pero llama la atención un comentario de uno de los gerentes:

“Se debe precisar el alcance de “necesidades inmobiliarias” ya que hay muchas necesidades como otros productos hospitales, escuelas, vias que nosotros no ofrecemos” (Ing. Juan Carlos Álvarez).

- *¿Cómo comunica la misión?: Las respuestas fueron variadas, pero en todas se pudo notar claramente la vivencia de la misión de la empresa y el sentimiento de responsabilidad de transmitir la misión. Los gerentes hablaron de que comunican la misión en todas sus acciones a tomar, constantemente a su equipo de trabajo, en reuniones y cada oportunidad que tiene de hablar con los empleados y con los clientes de la organización.*
- *¿Conoce los valores de la organización?: Al momento de realizar esta pregunta, los gerentes contestaron todos que conocen los valores de la empresa, que los consideran muy importantes, a pesar de que les fue imposible nombrarlos todos. Pero de nuevo dejaron ver de forma clara que en ellos creen y los viven.*
- *¿Qué valor considera más importante?: Honestidad, transparencia, respeto y responsabilidad fueron los principales valores. Sin embargo fé y convicción, y trabajo en equipo; estaban también en la mente de los gerentes.*
- *¿Comunica los valores de la empresa?: Los nueve empleados se mostraron de forma enfática al decir que sí comunicaban los valores constantemente a su equipo de trabajo, hablando con la gente, ya sean empleados o clientes, y lo hacen en todas las acciones a tomar.*

- ¿Cree que los compañeros viven los valores?: Los gerentes creen que algunos de sus compañeros viven los valores, pero que no todos los empleados los tienen internalizados.
- Metas de área de trabajo: Referente a las metas de área de trabajo todos los gerentes hablaron de conocerlas, explicaron que están bien conocidas para los demás trabajadores y que tienen un proceso para asegurar el cumplimiento de esas metas que consiste en supervisar, controlar y hacer seguimiento de las mismas. Pero a pesar de tenerlas tan claras los gerentes mencionan que se debe mejorar el cumplimiento de los índices o indicadores de gestión, planificar y mejorar los procesos, y principalmente suministra información veraz a sus compañeros de trabajo para que ésta pueda ser internalizada en forma efectiva.

“En protocolización deberían estudiarse mejor los indicadores de gestión porque sólo miden las unidades vendidas más no esfuerzos realizados. El departamento de cobranza tampoco tiene indicadores medidos por la empresa”. (Ing. Martha Ramírez)

- ¿Cuál es el mayor reto de la organización?: Para esta respuesta, los resultados fueron múltiples. No se apreció un solo reto en común. Cada gerente ve como el mayor reto de la organización algo diferente. Las respuestas fueron satisfacer las necesidades de la población, consolidación del plan de negocios, mejora en ejecución de procesos, hacer entender el propósito Bricket y ser líder en el mercado.

“Debemos ejecutar bien, y ejecutar a tiempo” (Lic. Mariano Briceño Ketchum)

“Tenemos que consolidar nuestros planes de negocios” (Ing. Juan Carlos Álvarez)

“Ampliar nuestros productos a diez o doce. Abarcando más necesidades, construyendo escuelas, vías, centros comerciales, hospitales...” (Ing. Juan Carlos Álvarez)

Los altos directivos comentaron que para enfrentar los retos de la empresa se hace una planeación y se crean estrategias de trabajo y de comunicación direccionadas a afrontar ese reto.

- Reconocimiento por parte de la empresa del esfuerzo de los empleados: En esta pregunta de nuevo, los resultados fueron muy variados. Todos los gerentes reconocen que no hay un sistema estructurado o definido referente al reconocimiento de méritos o logros. Sin embargo algunos hablan de un reconocimiento moral o de reconocimiento a través de nuevas oportunidades y nuevas responsabilidades.

“...Reconocimiento cuando a uno le dice que está haciendo las cosas bien... eso es muy importante... saber que uno está alineado...”. (Arq. Giovanni Piñango).

- La Organización: En esta área se buscó indagar en los elementos que identifican al empleado con la organización, y el arraigo con la misma.

- ¿Qué piensa al oír la palabra “Bricket”? En general las palabras que venían a la mente de los gerentes, fueron todas positivas. Crecimiento, estabilidad, oportunidad, familia, grandeza, liderazgo, desarrollo de comunicados, sueños y equipo fueron las palabras que rápidamente dijeron los entrevistados.

“¡Orgullo, arraigo!”. (Ing. Martha Ramírez).

- ¿Qué palabras usa al hablar de “Bricket”? De nuevo las respuestas fueron muy positivas. Seriedad, crecimiento, superación, solidez, trayectoria, familia, desarrollo de comunidades. Al hablar de la organización con un

cliente les hablan de los proyectos que ofrece la empresa, les comentan de comunicación, confianza y responsabilidad. Les hacen referencia a la misión de la empresa trasmitiendoles el empeño por satisfacer las necesidades inmobiliarias de la población.

“Les digo que somos Bricket... somos trayectoria”. (Ing. Martha Ramírez)

- Cliente principal: sobre el cliente principal de la empresa, los gerentes mencionan que cualquier comprador de vivienda es el cliente principal de la empresa. Sin embargo un gerente mencionó que el cliente principal es sólo aquel que tiene una necesidad inmobiliaria, que no es lo mismo que cualquier comprador.
- Trato con los clientes: Sobre el trato con clientes, los altos gerentes reconocen que es bueno y malo, como en cualquier empresa de servicios, pero reconocen que deben mejorar ese aspecto.
- ¿Qué dicen los clientes?: No hay una respuesta sólida y común en esta pregunta. Al igual que en la anterior, como en todos los servicios, hay clientes satisfechos y clientes no tan satisfechos de acuerdo a los gerentes.
- Recordación del logo: Cuando se les preguntó que tan bien recordaban el logo de la empresa todos los gerentes indicaron que lo recordaban a la perfección. Recordaron principalmente que es una figura con la letra B y que les agradaba. Algunos recordaron también que les transmitía fortaleza y solidez. Sólo cinco de los gerentes recordaron que tenía forma de ladrillos y únicamente tres recordaron el color naranja.

- Publicidad: De acuerdo con la mayoría de los gerentes, la publicidad se puede ver en todos lados, otros declararon que se veía en obras y otros en revistas y vayas. Cuando se les preguntó dónde les gustaría ver la publicidad algunos respondieron que les gustaría ver la publicidad internacionalmente, en otros países y en aeropuertos. Cine y televisión también fue una respuesta común. Otros fueron más específicos y dijeron que así estaba bien, pero que dependía del proyecto que fueran a publicitar.
- ¿Bricket es bien conocida?: Referente a qué tan conocida esta la empresa, regionalmente fue la respuesta más común. También algunos gerentes respondieron que ya se esta empezando a conocer por sí sola a nivel nacional.

- Mercado meta: En esta área se busca profundizar en el mercado actual y el mercado deseado de la organización. Esta área tiene interés particular en conocer qué tan alineados están los gerentes con su mercado.

- Mercado principal de la empresa: La mayoría de los gerentes respondió que los compradores de interés social son el mercado principal de la organización. Dos personas respondieron que eran compradores para cualquier sector. Los gerentes comentaron que atienden las necesidades de ese mercado desarrollando nuevos proyectos para ofrecer techo propio.
- Mercado deseado: Los altos gerentes reconocieron que la empresa quisiera abarcar todos los sectores económicos, y para eso proponen entender las necesidades de cada sector por separada para poder satisfacer esas necesidades.

“Nombrar comités que asistan a reuniones de comunidades vecinales y se enteren de sus necesidades, para que así podamos conocerlas de primera mano y satisfacerlas adecuadamente”. (Lic. Fany Morantes).

- Promesa de valor: es esta área se examina la identidad y conexión con la promesa de valor y el slogan de la empresa. El slogan actual que maneja la empresa es “Usted lo sueña, nosotros lo estamos construyendo”.

- Eslogan de la compañía: La mayoría de los altos gerentes conocían perfectamente el eslogan de la compañía, sin embargo tres de los altos gerentes, “pioneros fundadores” de la empresa no sabían cuál era el eslogan que la empresa está trabajando actualmente.
- Conocer el sueño de los clientes: A pesar del slogan que presentan en su publicidad, los altos gerentes comentan no conocer con certeza el sueño de los clientes. Creen que los productos que ofrecen hacen un esfuerzo por cumplir el sueño de vivienda propia de sus compradores. La mayoría de los ejecutivos, creen que el personal de la organización trabaja con el propósito de lograr construir una vivienda que sea un sueño hecho realidad para un cliente.

- Sustento Racional: En esta área se explora la parte de comunicación interna de la organización.

- Cómo se enteran de la información de la oficina: El medio más común fue el correo electrónico, sin embargo los gerentes explican que es muy común enterarse de información en reuniones, juntas y en conversaciones de pasillo.

Por esto mismo reconocen que no hay canales establecidos para compartir la información interna.

- Información de alcances, metas y retos: Los gerentes reconocen compartir oficialmente estas informaciones en jornadas, reuniones y juntas de trabajo. No obstante, la mitad de los gerentes no creen que el hecho de que todos los empleados estén informados y al tanto de sus metas, retos y alcances impacte las ventas y la relación con los clientes. Mientras que los demás gerentes sienten que esto demuestra alineación con la empresa y que permite a los empleados representar mejor a su organización frente a los clientes y aportar soluciones para la mejora de procesos.

- Sustento Emocional: En esta parte del estudio de investigación se evalúa el sentido de pertenencia del empleado con la empresa.

- Identificación con las metas y objetivos: En esta pregunta los gerentes dijeron sentirse identificados en todos los aspectos con la definición de “Bricket” en sus metas y objetivos.
- Al ver o oír el nombre de “Bricket”: Los altos gerentes dijeron sentirse completamente pertenecientes a la empresa cada vez que ven el nombre de la organización en algún lugar. Explican que al oír hablar de la empresa en buen sentido se sienten orgullosos de la organización a la que representan. Pero que si escuchan hablar mal de la organización procuran explicar y defender a la empresa.

- Personalidad de Marca: En esta área se trata de asociar a la marca con rasgos humanos.

- Personalidad: La mayoría de los gerentes al pensar en Bricket como una persona, la imaginaban hombre, entre 40 y 50 años, con una figura física fuerte, casado, conduce un vehículo, viste de forma elegante, se dedica a promover y vender, es gerente, vive en una urbanización, en una casa cómoda y escucha música de todo tipo. Casi todos los gerentes comentaron que al pensar en Bricket, piensan en la figura de su dueño y fundador, el Ing. Mariano Briceño Yépez.

- Personalmente en la organización: Para esta sección se buscó indagar en el grado de satisfacción del cliente con su desarrollo y trabajo dentro de la organización.

- Influencia en desarrollo personal: Los altos gerentes reconocen que la organización ha influido mucho en su crecimiento personal y profesional, ya que les ha brindado capacitación profesional y les ha ofrecido diferentes responsabilidades a lo largo de su tiempo de trabajo en la empresa. Se mostraron satisfechos con su crecimiento dentro de la empresa.
- ¿Qué los desmotiva y qué se puede mejorar?: Con respecto a la desmotivación contestaron que no hacer las cosas bien y la incompetencia los desmotiva. Las promesas no cumplidas también es otro factor desmotivante. Comentan que se deben evaluar los procesos y su planificación para poder mejorarlos. Algunos comentan que se debe reforzar la misión y la visión para cumplir mejor los objetivos propuestos. Otro punto que propusieron fue la

creación de una política de salarios, plan de retiro, fideicomisos o cajas de ahorro. Adicionalmente mencionaron la necesidad de crear un sistema estructurado de comunicación.

“ Políticas salariales, establecimientos de aumentos por actividad personal, fideicomiso, cajas de ahorro, planes de retiro... ”. (Anónimo).

“ Ser más respetuosos de los tiempos en lo que ofrecemos... implementar un mejor sistema de comunicaciones... ”. (Anónimo).

“ Que se pongan en práctica de una vez por todas las evaluaciones ”. (Anónimo).

“Mejorar la calidad de acabados de nuestros productos... Lograr mayor identificación con la empresa ”. (Anónimo).

- Trabajar dentro de Bricket: La mayoría de los gerentes están “felices y contentos” de trabajar en la organización, sin embargo creen que le dedican demasiado tiempo a la empresa. Sienten que a sus demás compañeros de trabajo les gusta trabajar en la organización y que la perciben como una empresa fuerte y seria, que está creciendo y que ofrece oportunidades de trabajo. Al conversar con sus compañeros de trabajo comentan las mejoras futuras para los procesos y para la empresa, al igual que recuerdan la experiencia de ser pioneros Bricket y las diferencias de esa organización frente a su competencia. Sienten que la relación entre departamentos no es excelente, pero es buena y aseguran que la organización les ofrece “todo” actualmente como experiencias, beneficios, crecimiento, desarrollo y estabilidad, pero creen que existen ventanas de oportunidad para mejorar algunas cosas, como por ejemplo:

“ Le hace falta a la dirección ser más exigente y menos condescendiente ”. (Lic. Fany Morantes).

“ En el tema de gestión humana y comunicación estamos en pañales...” (Ing. Mariano Briceño Yépez).

III. 2 Etapa 2

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las 106 encuestas contestadas por los empleados en la segunda etapa de la investigación.

Los resultados que se muestran fueron obtenidos a través del portal Encuesta Fácil, el cual se utilizó como vía para la entrega y análisis de los cuestionarios. Esta segunda parte pretende conocer el grado de identificación con la empresa de los empleados de todos los niveles de la organización. El objetivo es comparar el arraigo y sentimiento de pertenencia de los gerentes con respecto al de los empleados de menor rango para así conocer si la marca está posicionada en forma diferente de acuerdo a los cargos de los trabajadores.

Al igual que en la primera parte, el cuestionario respondía a algunas áreas como misión y valores de la organización, la organización, promesa de valor, mercado meta, desarrollo personal en la organización, comunicación interna, sentido de pertenencia y publicidad.

Comenzaremos por detallar los datos demográficos.

- Total de empleados encuestados: 247. El 100%
- Total de cuestionarios contestados: 103. El 40.9%

- Los participantes eran de género: Se recogieron 89 respuestas. 17 preguntas se encontraron sin contestar.

Femenino: 60%

Masculino: 40%

- Los participantes se encuentran en el rango de edad: Se recogieron 89 respuestas. 17 preguntas se encontraron sin contestar.

Entre 18 – 24 años: 7%

Entre 25 – 31 años: 45%

Entre 32 – 38 años: 23%

Entre 39 – 45 años: 13%

46 años o más: 12%

- Los participantes tienen trabajando en la empresa: La pregunta era abierta, y los participantes contestaron el tiempo exacto que tienen dentro de la empresa. Ésta respuesta fue contestada por 89 personas, 17 no respondieron. El rango va desde cinco meses hasta 18 años de servicio a la empresa.
- Los participantes que respondieron la encuesta pertenecen a los siguientes departamentos dentro de la organización: Administración, Cobranzas, Construcción, Contabilidad, Control de Gestión, Costos, Departamento Técnico, Diseño y Proyectos, Finanzas, Mercadeo, Normalización, Obra, Postventas, Procura, Producción, Productividad, Protocolización, Recursos Humanos, Seguridad Industrial, Seguridad, Servicios Generales, Sistemas y Ventas.

A continuación se presentan las tablas que muestran los resultados cuantitativos. Estos resultados se ubican bajo las casillas 1,2,3,4 y 5, correspondiendo a lo siguiente:

Casilla 1 corresponde a Total desacuerdo.

Casilla 2 corresponde a Desacuerdo.

Casilla 3 corresponde a Más o menos de acuerdo.

Casilla 4 corresponde a De acuerdo.

Casilla 5 corresponde a Total acuerdo.

Casilla 6 corresponde al número de respuestas recogidas por pregunta.

- Misión y visión de la organización: Las preguntas de esta área fueron contestadas por el 100% de los participantes

	1	2	3	4	5	6
Conozco la misión de la organización	0%	0%	1%	33%	66%	106
En la empresa trabajamos para alcanzar la misión	0%	0%	7%	44%	50%	106
Actúo conforme a la misión de la organización	0%	0%	1%	35%	64%	106
Creo que mis compañeros viven los valores	0%	5%	39%	44%	13%	106

Selecciona cuál de los siguientes es el valor principal de la organización:	
Respeto	7%
Honestidad	16%
Mayores horas de trabajo	1%
Trabajo en equipo	48%
Fé y convicción	19%
Mayores utilidades	0%
Transparencia	9%

Se recogieron 89 respuestas. 17 preguntas se encontraron sin contestar.

- La organización: Las preguntas de esta área fueron respondidas por el 100% de los participantes.

	1	2	3	4	5	6
Sé que funciones realiza cada area de la empresa	1%	0%	28%	47%	24%	106
Conozco las metas de mi área de trabajo	0%	0%	4%	17%	79%	106
Para cumplir las metas supervisamos, controlamos y hacemos seguimiento	0%	1%	19%	47%	33%	106

- Comunicación interna:

	1	2	3	4	5	6
Recuerdo el logo perfectamente	0%	0%	1%	15%	84%	106
Conozco el slogan	1%	2%	2%	19%	76%	106
Hay canales establecidos para la comunicación	0%	1%	23%	46%	30%	103
Conozco directamente por mi superiores lo que sucede en la organización	1%	5%	33%	38%	23%	103
Si necesito información sé donde encontrarla	1%	1%	14%	48%	36%	103
En la organización hay muchos rumores de pasillo	11%	18%	39%	21%	11%	103
Me entro de las cosas de la oficina por correo electrónico y directorio web	1%	4%	30%	40%	25%	103
Sé lo que significa el logo de la organización	0%	1%	4%	30%	65%	100

Para conocer una noticia de la organización, el mejor medio de comunicación interno es:	
Correo	94%
Memorándums	0%
Directorio web	1%
Otro	5%

Se recogieron 89 respuestas. 17 preguntas se encontraron sin contestar.

- Identidad y sentido de pertenencia:

	1	2	3	4	5	6
Me identifico con la imagen	0%	0%	1%	24%	75%	106
La organización me ha decepcionado, me falló	57%	35%	4%	3%	1%	103
Me gusta trabajar en la organización	1%	0%	0%	20%	79%	103
Si alguien habla mal de la organización, lo considero una ofensa a mi persona	2%	7%	7%	40%	43%	100
Comento fuera de la oficina que en la organización hay oportunidad de crecimiento y superación	0%	2%	7%	35%	56%	100
Le recomiendo a mis conocidos que trabajen en la organización	0%	4%	11%	43%	41%	100
Le recomiendo a mis conocidos que compren viviendas de la organización	0%	1%	7%	29%	63%	100
Me siento identificado con la organización	0%	0%	1%	32%	67%	100
Me siento orgulloso de la organización	0%	0%	0%	35%	65%	100

- Promesa de valor:

	1	2	3	4	5	6
Me identifico con “Usted lo sueña, nosotros lo estamos construyendo”	0%	2%	6%	33%	59%	103
La organización cumple al cliente lo que promete	1%	1%	26%	52%	20%	103
Creo que los productos que Bricket ofrece satisfacen el sueño de las personas	0%	0%	16%	50%	34%	103

Al oír Bricket pienso en:	
Crecimiento, estabilidad y oportunidad	49%
Familia	19%
Empresa capitalista	1%
Grandeza y liderazgo	5%
Desarrollo de comunidades	20%
Sueños y equipo	7%
Estancamiento o pocas posibilidades de crecer	0%

Se recogieron 89 respuestas. 17 preguntas se encontraron sin contestar.

- Desarrollo personal en la organización:

	1	2	3	4	5	6
Bricket reconoce mi esfuerzo y trabajo en la empresa	0%	3%	25%	55%	17%	103
La organización es un excelente lugar para trabajar	0%	0%	4%	41%	55%	100
La organización me cumple lo que promete	1%	1%	21%	52%	26%	100

- Publicidad:

	1	2	3	4	5	6
La publicidad de Bricket se ve en vallas	1%	0%	6%	22%	71%	100
La publicidad de Bricket se ve en revistas especializadas	0%	0%	2%	15%	82%	100

- Mercado meta: Para esta respuesta, los participantes podían escoger una o varias alternativas. Se recogieron 89 respuestas. 17 preguntas se encontraron sin contestar.

El Mercado deseado de la compañía abarca los siguientes sectores:	
Viviendas de interés social	92%
Viviendas para un sector clase media	78%
Viviendas de alto valor	67%

El cliente principal de la empresa es:	
Cientes de interés social	70%
Cientes de clase media	28%
Cientes de alto valor o clase alta	2%

Se recogieron 89 respuestas. 17 preguntas se encontraron sin contestar.

V. Discusión y Conclusiones

Esta investigación se realizó con el objetivo de conocer el sentido de pertenencia de los empleados con respecto al posicionamiento de marca interno en el caso específico de una promotora de viviendas venezolana.

Los resultados reflejan que a pesar de que la empresa no tiene una estrategia de marca interna claramente definida los empleados participantes en el estudio perciben su posicionamiento en términos positivos lo cual en consecuencia se traduce en un sentido de pertenencia para con la organización.

Al realizar el análisis de las entrevistas focalizadas y de las encuestas auto-aplicadas se observó que a pesar del sentido de pertenencia que demuestran los empleados para con la empresa estos no temen hablar abiertamente de las contradicciones que perciben y de los aspectos a mejorar en la organización.

Con respecto a la primera pregunta de investigación:

¿Qué tan identificados están los empleados con la misión y visión de la empresa?

Todos los empleados conocen la misión de la organización, manifiestan la vivencia de la misma y reconocen que trabajan para alcanzarla. Una observación que realizaron algunos empleados es que se debe precisar el alcance de la misión cuando habla de satisfacer las necesidades inmobiliarias de la población ya que la compañía sólo ofrece algunos productos y no todos los que necesita la población. Los empleados proponen ampliar la gama de sus productos, ofreciendo escuelas, hospitales y vías públicas entre otras opciones.

La mayoría de los empleados no recuerdan todos los valores de la organización, sin embargo aseguraron vivirlos. Hay que destacar que cuando se les preguntó su

percepción con respecto a la vivencia de los valores por parte de sus compañeros de trabajo la mayoría señaló que ésta no se da en todos. Aquí surge la duda de si esta última aseveración es más auténtica que la primera y que los empleados están proyectando su realidad al hablar de la de sus compañeros.

Con respecto a la segunda pregunta de investigación:

¿Qué tan cercanos se sienten los trabajadores con lo que su empresa representa?

Como se mencionó anteriormente, a pesar de que la empresa no cuenta con una estrategia definida de imagen de marca todos los empleados demostraron tener una percepción de ésta como positiva, familiar, de liderazgo y crecimiento. De igual forma todos los empleados participantes en este estudio, manifestaron agrado por trabajar en la empresa y recomiendan a la empresa como un buen empleador y también a sus productos. Lo anterior refleja el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización.

Sin embargo, algunos empleados expresaron falta de compromiso para con la organización. En diferentes oportunidades hubo trabajadores que señalaron la necesidad que sienten de que la empresa nutra la autoestima de los empleados, los motive en su trabajo, les reconozca los esfuerzos realizados y los años de trabajo dentro de la compañía.

La tercera pregunta de investigación fue:

¿Comprenden los empleados la promesa de valor de su empresa?

El eslogan actual de la empresa es “*Usted lo sueña, nosotros lo estamos construyendo*”. Los trabajadores en su mayoría recuerdan el eslogan, un porcentaje mínimo lo confunde con la misión de la organización. Llama la atención que a nivel de

altos gerentes dos de nueve gerentes lo confundieran, ya que a un nivel gerencial se espera que la identidad y sentido de pertenencia con la marca sea completo, sin lugar para este tipo de confusiones.

Los empleados demostraron agrado por el eslogan, pero no creen que refleje la realidad. Cuando se confrontó a los empleados con el eslogan, y se les preguntó si realmente creían que construyen el sueño de las personas, muchos afirmaron que aunque es un buen eslogan, sólo es mercadeo. Hablar de construir sueños es percibido como muy ambiguo, los empleados sienten que trabajan para lograr que muchas personas cumplan el sueño de tener casa propia, pero no que las casas que construyen sean el sueño de esas personas.

La divergencia que existe entre el eslogan y la percepción de su realidad por parte de los empleados presenta una situación conflictiva para la organización. Por lo tanto se sugiere que la empresa revise sus puntos de diferenciación, y cree un eslogan más alcanzable y menos ambiguo, es decir concreto, alcanzable y confiable. (Tybout y Calkins, 2005).

La cuarta pregunta de investigación fue:

¿Tienen claros los empleados los diferentes mercados de la empresa?

Todos los empleados participantes en el estudio dijeron saber que los clientes principales de la empresa son los compradores del sector de interés social, a pesar de que la empresa tiene también algunos clientes de alto y medio nivel. Sin embargo reconocen que la empresa desea extenderse a todas aquellas personas que estén buscando una opción inmobiliaria independientemente del nivel socioeconómico al que pertenezcan.

La quinta y última pregunta de investigación fue:

¿Cómo se sienten los empleados en relación con su crecimiento y desarrollo personal dentro de la empresa?

Los resultados señalan que los empleados están muy orgullosos de trabajar en la empresa reconocen que en ella hay muchas oportunidades de crecimiento personal y profesional. La trayectoria de la empresa junto con las oportunidades de desarrollo profesional fueron las primeras causas por las que los empleados decidieron trabajar en la organización. La visión común de los empleados es que la empresa es líder y presenta oportunidades de crecimiento y estabilidad.

Al analizar los atributos principales que los trabajadores ven en la marca y cómo se sienten trabajando en la organización la investigadora puede hacer referencia al concepto del “yo extenso” que propone Russell Belk (1988) ya que los empleados al sentir el orgullo y liderazgo de la empresa para la que trabajan sienten que ellos representan lo mismo. Por lo tanto ellos son una extensión de ese orgullo y liderazgo.

Se sugiere enfatizar en la comunicación de la organización la estrecha relación que existe entre la favorable imagen de la organización y la de sus empleados. El ejemplo de la empresa Midas, citado anteriormente, podría ser de utilidad.

Cuando se llevaron a cabo las entrevistas focalizadas y las encuestas auto-aplicadas surgieron comentarios negativos de algunos de los empleados con respecto a lo que su empresa representa. Estos hallazgos demuestran la apertura de los trabajadores para hablar de temas que pudieran afectar a futuro el sentido de pertenencia que tienen con la empresa y representan ventanas de oportunidad para mejorar o reforzar la imagen de marca que desea la organización.

En la comunicación interna de la empresa es donde se identificaron las principales y más importantes fallas. Para que los empleados estén completamente alineados con lo que su marca representa y gocen de un conocimiento profundo de ésta (Keller, 2008) la empresa debe tener una estrategia de comunicación interna que les permita a los empleados recibir mensajes claros, congruentes y consistentes con respecto a su marca. Esta necesidad fue reconocida en todos los departamentos de la organización.

En la organización no hay canales establecidos para compartir la información. Los empleados conocen lo que sucede dentro de ella a través de correo electrónico o rumores de pasillo. Muchos trabajadores tanto en las entrevistas focalizadas como en la encuesta auto-aplicada comentan la necesidad de mejorar los canales y métodos de comunicación. Los resultados muestran que la comunicación de la empresa es informal y esto provoca confusión y desorientación entre los empleados.

Los empleados manifiestan conocer únicamente las metas de su área de trabajo. Cuando se les preguntó a los altos gerentes las metas y retos generales de la organización, las respuestas fueron muy variadas. Esto sugiere falta de alineación y comunicación entre los diferentes departamentos. Reichneld y Rogers (en King y Grace, 2007) argumentan que las organizaciones que quieren inspirar a sus empleados requieren de una clara e inmediata comunicación de metas que los empleados puedan cumplir.

Referente a Gestión Humana y al Departamento de Recursos Humanos se detectó una falta de atención por parte de los trabajadores. Cuando se comenzó con la segunda parte de la metodología, que fueron las encuestas auto-aplicadas el Departamento de Recursos Humanos envió en dos ocasiones un correo electrónico a los

empleados invitándolos a participar en la encuesta. No se consiguió ninguna respuesta. Un tercer correo electrónico fue enviado desde el Departamento de Control de Gestión, que está dirigido por el hijo del Presidente de la organización. Con este correo se consiguió la participación casi inmediata del 41% de los empleados de la empresa.

Esta reacción de los empleados lleva a la investigadora a sugerir una revisión profunda de las comunicaciones que emanan el Departamento de Recursos Humanos. Probablemente el comportamiento mencionado sea la consecuencia de un exceso de mensajes provenientes de dicho departamento que han cansado a los empleados y los han llevado a pensar que no es importante revisar todos los mensajes que envía Recursos Humanos. Algunos empleados comentaron la necesidad de darle una nueva imagen al departamento de Recursos Humanos. Es natural que en este tipo de investigación surgan comentarios referentes al departamento de Recursos Humanos.

Algunos trabajadores tanto a nivel gerencial como en los otros niveles solicitaron mayor formalidad con respecto al tema del tiempo y a la demanda de disponibilidad ya que sienten que la empresa no explica de forma clara el alcance del trabajo de cada empleado, ni el tiempo que se le va a demandar.

Un tema que surgió fue el económico. Algunos empleados comentaron que no entienden muchas veces las facturas de sus pagos, sienten que no ganan lo que una empresa como Bricket debe pagar considerando lo que ellos como empleados de Bricket dan por la empresa. De igual forma piden que las comisiones se actualicen y aumenten a medida que lo hace el precio de la vivienda. Estos empleados comentaron la necesidad de crear nuevas políticas salariales, establecimientos de aumentos por actividad personal, fideicomisos, cajas de ahorro y planes de retiro.

Algunos empleados sugieren la mejora de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, en especial lo referente a una mayor claridad y rapidez al efectuarlos. También proponen mejorar y crear nuevos indicadores de gestión dentro de los departamentos. Estos trabajadores comentaron que deben hacerse mayores investigaciones de mercado e innovaciones en productos.

La mayoría de los trabajadores sugirió una mayor consolidación y trabajo en equipos, integrando más los departamentos para trabajar como uno sólo más unificado. De igual forma algunos empleados proponen mejorar los acabados de los productos y un mayor respeto de los tiempo de entrega de las viviendas que se le ofrecen al cliente.

Entre los hallazgos encontrados se destaca la observación que hacen algunos empleados sobre el abuso de confianza por parte de algunos trabajadores, la falta de respeto jerárquico y situaciones de arrogancia y desconfianza. Algunos mencionaron que esto los lleva a muchas informalidades y falta de identificación con el cargo. Esto ha creado en algunos empleados la sensación de desagrado y en ocasiones hasta resentimiento.

Las fallas en la comunicación interna y demás áreas generan un grado de insatisfacción respecto a políticas corporativas (horas de trabajo excesivas por ejemplo) que pudieran afectar negativamente el sentido de pertenencia de los empleados. La investigadora apunta que no se deben desatender estas inquietudes, se deben atacar a tiempo y sugiere mediciones de estas insatisfacciones porque podrían afectar a futuro el sentido de pertenencia de los trabajadores, ya que es a ellos a quién se les va a dirigir la comunicación interna.

Este es un caso donde las ventanas de oportunidad están muy bien identificadas, y donde un manejo interno adecuado de la marca y de su comunicación pueden

traducirse en claras ventajas para la organización. Los resultados obtenidos de esta investigación demuestran que la imagen de marca interna y el sentido de pertenencia de los empleados son un beneficio intangible pero crítico para una organización. El compromiso que un empleado tiene con la marca lo convierte en un embajador de ésta más que en un empleado. Lo importante para las empresas es entender que cada empleado es potencialmente el mejor representante de la marca, el más idóneo para promover la promesa de marca de la organización.

En este estudio se observa congruencia entre la literatura consultada referente a la marca interna generada principalmente en Estados Unidos y en Europa y las conclusiones derivadas de la investigación realizada en Venezuela. Se invita a los investigadores en comunicación y mercadeo a profundizar en el estudio de más casos de este tipo en otras empresas Latinoamericanas.

Referencias

- Aaker, J. L. (1997) Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, Agosto 2007, pg 347.
- Arandes, J. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, (19), 91-120. Obtenido de EBSCO Fuente Académica.
- Aspara, Jaakko & Tikkamem, Henrikki (2008) Adoption of corporate branding by managers: case of a nordic Business-to-business company. Recuperado de EBSCO Business Source Premier.
- Canelón S., Agrivalca R. (2007) Branding: La construcción de narrativas de marca. *Debates IESA*, Abril-Junio 2007, Vol. 12 Issue 2, pg. 84-85. Recuperado de la base de datos EBSCO.
- Colmenrez Delgado, O.A., Saavedra Torres, J.L. (2007). Aproximación metodológica para medir el capital de marca. Caso: Cadenas de farmacias en Venezuela. *Cuadernos de Administración*, enero-junio, año/vol.20, número 033. Recuperado de Redalyc.
- Currás-pérez, R., Bigné-alcañiz, E., & Alvarado-herrera, A.. (2009). The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with a Socially Responsible Company. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 547-564. Retrieved November 17, 2009, obtenido de ABI/INFORM Global. (Document ID: 1893482181).
- Davis M. Scott (2002) *Brand Asset management: driving profitable growth through your brands*. Jossey-Bass.
- Davis M. Scott (2009) *The Shift: The transformation of today's marketers into tomorrow's growth leaders*. Jossey-Bass.

- Dolores Ortega. (2008, April 14). Marque su distinción. *Reforma*, 2. Retrieved September 29, 2009, de Latin American Newsstand. (Document ID: 1461741441). Obtenido de proquest.
- Gallo Carbajal, Gloria (2000) Posicionamiento: El caso Latinoamericano. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- Hidalgo Coampos, P., Farías Nazel, P.(2006). Analizando la compra de marcas privadas: evidencia empírica desde Chile. *Estudios Gerenciales*, octubre-diciembre, año/vol. 22, número 101. Recuperado de Redalyc.
- Keller, Kevin Lane (2008) *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall.
- King, C y Grace, D (2008) Internal branding: Exploring the employee' s perspective. *Brand Management*, 15 (5), 358-372. Obtenido de ProQuest.
- Kotler, Philip (1994). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. México: Editorial Prentice Hall.
- Llorens Marín, M., Martín Dávila, M. (2006) El adelanto de la compra como efecto de la promoción de ventas en productos de gran consumo. *Ciencia Ergo Sum*, marzo-junio, año/vol. 13, número 001. Recuperado de Redalyc.
- Mosley, R.. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management: Special Issue: Brand management and the customer experience*, 15(2), 123-134. Recuperado de ABI/INFORM Global. (Document ID: 1389481151).
- Narváez Luengo, F.C., Loreto Ron, J.L. (2006). Efectividad de los personajes de marca. Caso: sector cervecero venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, abril-junio, año/vol. 11, número 034. Recuperado de Redalyc.

- Pirela Savecra, J.L, Villavicencio San Martín, H.A, Saavedra Torres, J.L. (2004). Dimensiones de personalidad de marca. Estudio exploratorio en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, diciembre-marzo, año/vol. X, número 003. Recuperado de Redalyc.
- Punjaisri, K, & Wilson, A (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, junio. Recuperado de ProQuest.
- Rives, Longinos Marín & De Maya, Salvador (2007) La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia Business Review*; 2007 Issue 13, Pág 62-75. Recuperado de la base de datos EBSCO Host.
- Rojas, L.A, Ramírez, C.J. (2001) Validación del modelo simbólico-cultural del comportamiento del consumidor. *Revista Colombiana de Marketing*, diciembre, número 3. Recuperado de Redalyc.
- Torres Moraga, E., Hidalgo Campos, P., Farías Nazel, P.C. (2007). Similitudes y diferencias en las causas psicográficas de la lealtad a la marca de producto y la fidelidad al supermercado. *Cuadernos de Administración*, enero-junio, año/vol. 20, número 033. Recuperado de Redalyc.
- Torres Moraga, E., Muñoz Navarro, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión. *Estudios Gerenciales*, julio-septiembre, año/vol.22, número 100. Recuperado de Redalyc.
- Torres, E., Muñoz, J. (2006). Publicidad exterior: estudio exploratorio de recordación de marca y motivación de compra. *Revista venezolana de Gerencia*, octubre-diciembre, año/vol.11, número 036. Recuperado de Redalyc.

- Tybout, Alice y Calkins Tim (2005) Kellogg on Branding. New Jersey, Estados Unidos. Editorial John Wiley & Sons.
- Upshaw L. B. (1995) Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace. Estados Unidos . Editorial John Wiley & Sons.

Anexo 1.

ENTREVISTAS FOCALIZADAS

Objetivo	Preguntas
Bienvenida	<p>Hola. Buenas tardes. Estamos haciendo una investigación sobre la comunicación interna de Bricket. Tu opinión es muy importante para este estudio por lo que agradezco tu honestidad y tiempo para reunirnos. La información que me proporciones será totalmente confidencial y tiene como fin mejorar la comunicación e imagen de la empresa.</p> <p>Para efectos de registro y fidelidad a lo que compartes conmigo, te solicito tu aprobación para grabar la entrevista,</p>
Trabajo dentro de la organización	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo llegaste a la organización? Trabaje en ella hace 22 años cuando era BYCA, Sali por otra oferta y en el 97 por intermedio del Ing Williams Morales volvi a ingresar en Byca2. ¿Qué cargo desempeñas? Actualmente Gerente de Proyectos3. ¿Qué te llevó a trabajar en la empresa? Mi desempeño durante mi carrera se ha desarrollado en el sector de viviendas y siendo para esa epoca Byca uno de los principales desarrolladores y dandose la oportunidad de ingresar de nuevo, no desperdicie la ocasión.4. ¿Qué te ofreció la organización en el momento de tu contratación? Un acuerdo de honorarios que cumplia con las expectativas y garantía de continuidad y crecimiento
Misión y valores de la organización	<ol style="list-style-type: none">5. ¿Sabes cuál es la misión de la organización? Somos una organización para promover desarrollo y satisfacer las necesidades inmobiliarias de la poblacion6. En tu trabajo, ¿te sientes responsable de comunicar la misión? ¿cómo la comunicas? Todos somos responsables de mantener dentro del equipo de trabajo el sentir e identificacion con la empresa, y parte del como lograrlo es dando a conocer su vision y mision7. ¿Sabes cuáles son los valores de la organización? ¿cuáles consid eras más importantes? ¿te sientes responsable de comunicarlos? ¿Cómo los comunica? Al igual que el punto 7, para ser parte de la empresa hay que cumplir un perfil personal que se alinee con los valores de la empresa donde el respeto, honestidad, fe y convicción de creer en lo que hacemos y como lo hacemos debe prevalecer

	<p>siempre</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Los demás compañeros de trabajo los viven? En un gran porcentaje, como en toda familia existen siempre algunos que no estan totalmente en línea, 9. ¿Cuáles son las metas de tu area de trabajo? Mejorar los indices deProductividad y Calidad en los proyectos en ejecución y en planificacion 10. ¿Están bien definidas? Y conocidas 11. ¿Qué se hace para cumplir las metas? ¿tu que haces? Controlar los indicadores, supervision, control y seguimiento, induccion, capacitacion 12. ¿Cuál es el mayor reto de la organización? La excelencia con calidad de vida para nuestros clientes internos y externos 13. ¿Qué hacen en la empresa para enfrentar ese reto? ¿tu que haces? Planificar con vision a corto, mediano y largo plazo, capacitando al personal, mejorando nuestros procesos, identificando e involucrandoa todo el equipo en el objetivo que le atañe y la importancia de su aporte en el logro 14. ¿La organización reconoce los esfuerzos que tu haces? ¿cómo los reconocen? Totalmente, con capacitacion, con oportunidad de crecer personal y profesionalmente, con remuneración y con motivación.
<p>La Organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 15. Cuando digo BRICKET ¿En qué piensas? Una gran empresa con espíritu de crecimiento, vision de mejorar el futuro de internos y externos, cumplidora de sus compromisos, seriedad con lo retos que asume, consecuente con sus metas. 16. Cuando hablas de Bricket con otra persona ¿Qué palabras usas? ¿Qué les cuentas de la organización? ¿Por qué?. Que somos serios en lo que ofertamos, cumplimos lo que ofrecemos, nos diferenciamos de los demas por ofrecer siempre un plus en nuestros desarrollos y que nos preparamos cada dia para ser mejores 17. En tu trabajo, ¿estas en contacto con clientes? Indirectamente, por intermedio de las areas que me involucran 18. Cuando hablas de Bricket con un cliente ¿Qué palabras usas? ¿Qué les cuentas? ¿Por qué? Poco o nada me toc esta parte, no podria agregar mucho por no tocarme realizarlo 19. ¿Quién es el cliente principal de Bricket? Externamente nuestros compradores, pero cada area tiene su cliente que al final decanta todo en el cliente final que son nuestros compradores. 20. ¿Cómo es el trato con los clientes? ¿se presentan dificultades? ¿Cuáles? ¿Cómo las resuelves? ¿Qué

	<p>apoyo recibe de la organización para resolverlos?Segun las evaluaciones de las encuestas, que es hasta donde conozco, estamos con muchos puntos debiles que fortalecer.</p> <p>21. ¿Sabes que dicen los clientes sobre Bricket?Actualmente en lo referente a Construccion que es la parte que mas me involucra, tenemos una fragilidad que estamos atacando.</p> <p>22. Por favor describeme el logo de Bricket. ¿Qué percibes de él? ¿es de tu agrado? ¿Qué dice de la organización?Una Gran B, trasmite fortaleza, consolidacion, comparto su imagen</p> <p>23. ¿Dónde se ve la publicidad de Bricket? En cualquier medio de publicidad</p> <p>24. ¿te gustaría ver la publicidad de Bricket en otras partes? ¿Cómo cuales? Buscaria publicitarla mas socialmente, para que se sienta mas su aporte y retribucion a la colectividad</p> <p>25. ¿Crees que Bricket es bien conocida?¿por quienes?si en todos los estratos de las regiones donde esta involucrada</p>
<p>Mercado Meta</p>	<p>26. ¿Cuál es el mercado principal de la empresa? En el estrato de interes social,</p> <p>27. ¿Cuáles son sus necesidades? ¿ Cómo atiende Bricket las necesidades de ese Mercado? Con la ejecución de grandes desarrollos de construccion masiva que entran dentro de los niveles de accesibilidad para este mercado</p> <p>28. ¿Cuál es el Mercado deseado de la organización? El divesificado, lo cual estamos consolidando</p> <p>29. ¿Cuáles son las necesidades de ese Mercado?¿Crees que Bricket atiende esas necesidades?Aporta un gran porcentaje de su deficit</p> <p>30. ¿Cómo crees que le pueden llegar a ese Mercado?Con la continuidad en la ejecución de este tipo de proyectos</p>
<p>Promesa de valor</p>	<p>31. ¿Conoces el “slogan” de la compañía?Totalmente</p> <p>32. ¿Conoces el “slogan” de “Usted, lo sueña, nosotros lo estamos contruyendo”?Considero ha sido uno de los slogan mejor logrados</p> <p>33. ¿Crees que Bricket conoce el sueño de la gente? Si no lo conocemos totalmente estamos en busqueda de lograrlo al involucrarnos en todos los estratos</p> <p>34. ¿Crees que los productos de ustedes satisfagan ese sueño? Cada día mas</p> <p>35. ¿Crees que las casas de Bricket cumplen ese sueño?Cada día lo buscamos al someternos a la evaluacion</p> <p>36. ¿Crees que trabajan para lograr construir el sueño de las personas? Los objetivos lo muestran</p>

<p>Sustento Racional</p>	<p>37. ¿Cómo te enteras de la información de la oficina? Por correo interno</p> <p>38. ¿Hay canales establecidos para compartir la información de la oficina? ¿cuáles son? Si el Directorio público y la red interna</p> <p>39. ¿Cómo saben que sucede dentro de la organización? Cada nivel de responsabilidad tiene sus canales</p> <p>40. ¿Se comparten información sobre alcances, metas, retos, etc? ¿A través de qué medios? Jornadas Semestrales</p> <p>41. ¿Cómo impacta esto en los clientes y en las ventas? Con las mejoras continuas de nuestros procesos</p>
<p>Sustento Emocional</p>	<p>42. ¿Te identificas con Bricket en la definición de sus metas, objetivos? ¿Con qué aspectos? Totalmente, con la mejora de la eficacia, mejora constante</p> <p>43. ¿Cuando ves el nombre de Bricket en algún lado, te sientes parte de la empresa? Totalmente</p> <p>44. ¿Cómo te sientes tu cuando oyes hablar de Bricket? ¿te afecta? ¿de qué manera? Si es para bien me siento parte de ese logro, si es negativo busco tomar lo que transmiten para ver como lo explico, de forma de revertir lo que sienta el afectado y a su vez tomar medidas para atacar esa debilidad</p>
<p>Personalidad de marca</p>	<p>45. Si Bricket fuera una persona como la imagina: (llene rápidamente) ¿mujer u hombre? Hombre, ¿edad?, 45 ¿figura física?, Fuerte ¿estado civil?, casado ¿Qué carro usa?, Rustico ¿Cómo viste?, Informal ¿A qué se dedica? Promoción y construcción ¿Qué hace?, promueve y vende ¿dónde vive?, Urbanización ¿Cómo es su casa? cómoda, ¿Qué música escucha? Clásica y suave</p>
<p>Personalmente en la organización</p>	<p>46. ¿Cómo ha influido la organización en su desarrollo personal? Significativamente, siempre para crecer</p> <p>47. ¿Qué te desmotiva? ¿Por qué? ¿Crees que tus compañeros están desmotivados? ¿por qué? Quizás el retardo de los planes motivacionales se retardan en su implementación</p> <p>48. ¿Qué aspectos se podrían mejorar? Comunicación, implementar jornadas de planificación más seguidas a todos los niveles para que la forma de trabajar sea consolidada, aplicar las correcciones que generan las encuestas de una forma inmediata, medir y aplicar correcciones de lo que dan los indicadores, ser más formales en lo que nos comprometemos</p> <p>49. ¿Esto se lo comentó alguien de la empresa? ¿Qué te comentó esa persona? Sí, estamos en proceso de implementación</p> <p>50. ¿Cómo crees que esto impacta en el servicio al clientes? En retardo al atender las necesidades de los</p>

	<p>clientes</p> <p>51. ¿Has crecido dentro de la empresa? ¿de la forma en que tu esperabas? ¿por qué? Si, he tenido la oportunidad de ir ocupando nuevas responsabilidades</p> <p>52. ¿Qué opina tu familia que trabajes en Bricket? Una aceptación con poca receptividad por mi involucramiento y tiempo que le dedico</p> <p>53. Con tus compañeros de trabajo, de área, de la empresa, cuando conversan sobre la organización ¿Qué experiencias en común discuten? La lucha por buscar mejorar en nuestros productos</p> <p>54. ¿Cómo perciben tus compañeros a la organización? Con gran respeto, con orgullo de pertenecer a ella</p> <p>55. ¿A ellos les gusta trabajar aquí? ¿Y a ti? Totalmente</p> <p>56. ¿Cómo es la relación con otras áreas? Muy Buena y mejorando cada día</p> <p>57. ¿Qué ofrece la organización a ti y tus compañeros? Estabilidad, buen ambiente, respeto ¿Cubre tus necesidades, tus expectativas, qué le falta? Ser mas respetuosos de los tiempos en lo que ofrecemos cualquier tipo de oferta</p>
Agregado	<p>Ya estamos finalizado la entrevista.</p> <p>58. ¿Deseas agregar algo más?</p>
Despedida	<p>te agradezco tu tiempo y colaboración para esta entrevista y te reitero la confidencialidad de los datos que me proporcionaste. Ten la seguridad de que tu opinión es muy importante y será tomada en cuenta. Varios de tus compañeros de igual forma serán entrevistados, por lo que te pido discreción sobre los temas tratados.</p> <p>Que tengas un buen día. Gracias</p>

Anexo 2.

ENCUESTA EN LÍNEA

*1. Sé qué funciones realiza cada área de la organización

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*2. Conozco la misión de la organización

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*3. En la empresa trabajamos para alcanzar la misión

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*4. Conozco las metas de mi área de trabajo

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*5. Actuó conforme a la misión de la organización

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*6. Creo que mis compañeros viven los valores de la organización

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*7. Para cumplir las metas supervisamos, controlamos y hacemos seguimiento de nuestros planes departamentales

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*8. Recuerdo el logo de Bricket perfectamente

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*9. Me identifico con la imagen de la organización

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*10. Conozco el "slogan" de la compañía

Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

- *11. Hay canales establecidos para la comunicación dentro de la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *12. Conozco directamente por mi superior lo que sucede en la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *13. Si necesito información sobre la organización se donde encontrarla
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *14. La organización me ha decepcionado, me falló y no es lo que yo creí que era..
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *15. En la organización hay muchos rumores de pasillo
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *16. Me identifico con "Usted lo sueña, nosotros lo estamos construyendo"
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *17. La organización cumple al cliente lo que le promete
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *18. Creo que los productos que "BRICKET" ofrece satisfacen el sueño de las personas
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *19. Me entero de las cosas de la oficina por correo electrónico y directorio web
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *20. "BRICKET" reconoce mi esfuerzo y trabajo en la empresa
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *21. Me gusta trabajar en la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

- *22. Si alguien habla mal de mi organización, lo considero una ofensa a mi persona
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *23. La organización es un excelente lugar para trabajar
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *24. Comento fuera de la oficina que en la organización hay oportunidad de crecimiento y superación
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *25. Le recomiendo a mis conocidos que trabajen en la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *26. La organización me cumple lo que me promete
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *27. Les recomiendo a mis conocidos que compren viviendas de la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *28. Me siento identificado(a) con la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *29. La publicidad de "BRICKET" se ve en vallas
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *30. Sé lo que significa el logo de la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *31. Me siento orgulloso(a) de la organización
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo
- *32. La publicidad de "BRICKET" se ve en revistas especializadas
- Total desacuerdo Desacuerdo Más o menos De acuerdo Total acuerdo

*33. Para conocer una noticia de la organización el mejor medio de comunicación interno es:

Correo Memorándums Directorio Otro

*34. El mercado descado de la compañía abarca los siguientes sectores: (Selecciona la o las opciones que consideras correctas)

Viviendas de interés social Viviendas para un sector clase media Viviendas de alto valor

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

Respeto Honestidad Mayores horas de trabajo Trabajo en equipo Fe y convicción Mayores utilidades Transparencia

*36. El cliente principal de la empresa es:

Clientes de interés social Clientes de clase media Clientes de alto valor o clase alta

*37. Al oír "BRICKET" pienso en:

Crecimiento, estabilidad y oportunidad Familia Empresa Capitalista Grandeza y liderazgo Desarrollo de comunidades Sueños y equipo Estancamiento o Pocas posibilidades de crecimiento

*38. Describe por favor el logo de "Bricket"

*39. Escribe el slogan actual de "Bricket":

40. Si tienes algo que agregar, o algún comentario que hacer por favor hazlo aquí:

*41. ¿Qué edad tienes? *

Elija una

*42. ¿Qué sexo eres? *

Elija una

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey



30002007255748

<http://biblioteca.mty.itesm.mx>