

PROYECTO DE GRADUACIÓN
Trabajo Final de Grado

Branding Interno
La marca vista de adentro hacia fuera

Libia Gastélum Félix
Entrega 3ra. Etapa 75%
15 de nov. de 12
Lic. en Negocios de Diseño y Comunicación
Ensayo
Historia y tendencias

Índice

Índice de figuras

Introducción

Capítulo 1: El cambio el entorno

1.1 Las organizaciones.....	7
1.2 El nuevo empleado.....	12
1.3 La importancia en el valor del talento	15

Capítulo 2: La marca utilizada hacia el exterior de las organizaciones

2.1 Branding.....	20
2.2 Posicionamiento	24
2.3 Identidad de marca.....	27
2.4 Valor de marca	30

Capítulo 3: La marca empleada en el interior de la organización

3.1 Cultura organizacional	35
3.2 Comunicación interna.....	40
3.2.1 ¿Cómo comunicar?	45

Capítulo 4: Branding para las personas

4.1 Cliente interno	48
4.1.1 Salario emocional.....	50
4.2 Propuesta de valor	51
4.3 Branding.....	54

Capítulo 5: Branding en acción

5.1 Análisis de caso NH	59
5.2 Análisis de caso <i>Kellogg's</i>	65
5.3 Elementos que ayudan al Branding Interno	72

Conclusión.....	78
-----------------	----

Lista de referencias bibliográfica

Bibliografía

Índice de figuras

Figura.- 1: Campaña NH *family* 63
Figura.- 2: Fases 68
Figura.- 3: Propuesta de valor 69
Figura.- 4: Anuncio de campaña..... 70

Introducción

El presente Proyecto de Grado, enmarcado en la categoría de Ensayo, parte de la observación de las organizaciones y la necesidad de la interiorización de la marca en los partícipes de las empresas. Este proyecto se enmarca dentro de la línea temática de Historia y Tendencia ya que propone una nueva metodología para trabajar en las organizaciones.

El proyecto inicia con el análisis de las funciones del branding y genera una propuesta de comunicación interna, basándose en la marca y los valores que esta posee y comunica. Se parte de un análisis general de los cambios organizacionales en el entorno empresarial y se observa cómo estos cambios afectan directamente la gestión de la marca; siguiendo con el estudio del comportamiento de las marcas dentro y fuera de las organizaciones. El trabajo anterior concluye con una propuesta dirigida a las organizaciones para implementar el Branding Interno y exponiendo casos dónde este proceso se ha implementado con éxito.

En este escrito se presenta una propuesta de comunicación e implementación de marca, la cual permite alcanzar un equilibrio entre las necesidades de las empresas con sus clientes internos y externos, refiriéndose a los clientes internos como los empleados de la organización. El objetivo principal del desarrollo del Branding Interno es el generar valor de marca, desde adentro.

Actualmente el valor de las compañías se relaciona más directamente con el valor de las marcas. Tal es el caso de Coca-Cola, IBM, Google, Apple y Microsoft las cuales basan sus activos en la marca, incluso Facebook es una de ellas colocándose en el puesto 35 a nivel mundial con una marca valorada en 19.100 millones de dólares.(BrandZ, 2012). Algunas de las marcas más exitosas de los últimos años han generado valor antes que

dividendos. Las organizaciones han diseñado su oferta en función de los consumidores, dando respuesta a sus necesidades, atendiendo a sus actitudes y conectándose con sus valores.

Generalmente la parte externa de la marca ha sido abordada, desde la comunicación, el marketing. No es de dudar que las acciones externas referente a las marcas han cobrado frutos, pero ¿qué ocurre con el interior de las organizaciones?. Los empleados, proveedores, acciones y demás equipo de trabajo, también son personas que necesitan igual o mayor interés que los consumidores. Si se dedica gran cantidad de recursos para atraer y fidelizar al cliente externo, ¿por qué no hacer lo mismo con el interno? ¿por qué no utilizar, también, las mismas técnicas, el mismo lenguaje? El Branding Interno trabaja con el grupo de interés más importante para el desarrollo de la marca: los empleados.

Habitualmente las empresas realizan dos modelos de comunicación diferentes manifestando la marca desde dos visiones, la marca que se dirige a los clientes y se ve en publicidades y comunicaciones externas y la marca que se orienta hacia los empleados. Este proyecto expone que las marcas que trabajan desde el interior logran una mejor posición en el mercados, una cultura organizacional sólida, fuertes lazos en sus relaciones y su forma de trabajar, beneficiando a los profesionales que en ella trabajan, teniendo la posibilidad de retener el talento y con esto los valores intangibles prestados. Es preciso recalcar que actualmente gran valor de los productos y servicios reside cada vez más en los intangibles que los rodean.

Hoy en día los referentes cambian constantemente y alguien tiene que liderar la empresa, este papel está reservado para la marca, ya que empleados, proveedores, socios, distribuidores e incluso accionistas trabajan para fortalecer la marca, que serán la que trascenderá.

Tomando de referencia para la elaboración del Ensayo el modelo de desarrollo de marca, el Proyecto tiene el objetivo de lograr satisfacer las necesidades actuales de las organizaciones, sin llegar a comprometer la comunicación externa implementada. Esto se expresa mediante la integración de la cultura organizacional, los valores de la marca y los empleados. Así también mediante la realización de un plan de comunicación interna se logra tener repercusión en la afinidad de los empleados hacia la compañía. Es por esto que el Proyecto supone una gran relevancia a nivel académico, ya que se involucra con la realidad actual de la organización empresarial y el desarrollo de marca.

Mientras que el objetivo central de este Proyecto de Grado es proponer el Branding Interno en las empresas, como objetivos secundarios se exponen diversos aspectos que vienen a proveer de una fundamentación académica y práctica para tal análisis. Se incluyen pues en este Proyecto diversos temas que incluyen el análisis de las organizaciones, la transformación de éstas y los nuevos paradigmas de empleados. A su vez se analizan formas de comunicación que realizan las empresas y formas en las que las marcas se comunican, desde adentro hacia fuera, sin dejar de lado la forma en la que la cultura organizacional influye en estos factores. El objetivo principal y estos objetivos secundarios serán desglosados a lo largo de los capítulos que componen este Proyecto de Grado. Desde el punto de vista de la autora, la selección de los capítulos abarcados son los pertinentes para la completa comprensión de cada uno de los puntos que se espera estudiar como parte del Proyecto de Grado.

Durante el desarrollo de cada capítulo la autora tomará de marco teórico al autor Costa, J., especialista en programas globales de identidad e imagen corporativa, también a los autores Marconi, J. y Davis, M. como referente del diseño de branding y al autor Babor, S. J. conocedor de la cultura organizacional. De igual forma se tomarán las fuentes del autor Formanchuck, A., destacado exponente del branding organizacional interno. Dentro de los trabajos publicados en la Universidad de Palermo, se encontraron como

antecedentes de la temática del Branding Interno; Malas marcas, por Pace, D., Branding Social, de la autora Rios, T., De branding, diseño y productos de Carrizo, J., Marcas Funcionales: Fundamentos de los signos a manera de optimizar su percepción visual, de Pérez Mendoza. M., El valor de marca en época de crisis económica, de Roldán Olmedo, S., Cultura organizacional: una ventaja competitiva para las empresas de diseño, por Mena, M.E. y el Proyecto profesional de Enríquez Rojas, L. La vinculación del público interno entre las empresas tercerizadoras y empresas cliente.

Cada capítulo tiene como base una exploración profunda de documentación bibliográfica resultado de una exhaustiva indagación en libros relacionados al tema, revistas especializadas, testimonios publicados de profesionales en el tema e información obtenida por medio de la Web. De esta manera se ha logrado la implementación de diversas fuentes de conocimiento que convergen para el desarrollo total del escrito.

El presente Proyecto de Grado está desarrollado de forma tal que cada capítulo puede ser leído en forma independiente, guardando una relación entre todos ellos, pero con identidad propia. El texto está compuesto por cinco capítulos en total, a continuación se presenta una breve descripción del contenido de cada uno de ellos.

En el Primer Capítulo se realizará una introducción del entorno, analizando el cambio presente en las organizaciones así como también el cambio en la concepción del empleo, factores influidos por la tecnología y globalización, a su vez se analizará la importancia en el talento y el valor que estos aportan a los activos de las organizaciones.

En el capítulo dos se definirá qué es una marca y cuál es el papel que desempeña en la sociedad de consumo, también se expondrá la temática de branding destacando sus aplicaciones y la importancia dentro de la organización. Se describirá además la importancia que tiene el posicionamiento de una marca en la mente de los consumidores

y se abordará el tema de identidad de marca y el enfoque de diseño y organizacional de la identidad. Por último se explicará la importancia que tiene el valor de una marca y los activos que la conforman desde el reconocimiento del nombre de marca, la fidelidad, calidad percibida y asociaciones de la marca.

El tercer capítulo abordará la temática de cultura organizacional y se profundizarán en elementos y características que construyen culturas fuertes. También se analizarán las ventajas que aporta tal cultura para el fortalecimiento de marca y a su vez se realizará un análisis de la importancia de la comunicación interna y de cómo influye ésta en las labores del Branding Interno.

En el capítulo cuatro, se analizará al cliente interno, destacando los nuevos requerimientos de los empleados, los cuales buscan, además del salario monetario, satisfacción por medio del salario emocional, término que será desarrollado a profundidad. Por último el capítulo concluye con la definición de Branding Interno realizado por la autora.

Para finalizar en el quinto capítulo se analizarán acciones realizadas por empresas como la cadena de hoteles NH y *Kellogg's*, las cuales han comenzado a implementar labores de Branding Interno, a su vez se destacarán cuáles son las variables en las que el Branding Interno es utilizado y se concluirá con un análisis de posibles acciones para realizar un correcto Branding Interno.

Este Proyecto finaliza con una conclusión del Ensayo, en la que se enmarcan los aportes generales realizados por la autora y cómo estos favorecerán a la disciplina a la que pertenece.

Con la realización de este Proyecto de Grado se espera crear una respuesta en cuanto a cómo se ve la marca dentro de la empresa, y a su vez prestar un elemento de ayuda a las organizaciones, para de esta forma, lograr que éstas presten mayor atención al concepto, la importancia y la forma de implementación del branding de forma interna. Ya que si este concepto se implementa en el mercado organizacional, la empresa que lo utilice incrementaría su valor antes que dividendos. Este cambio de paradigma pone sobre la mesa un hecho clave, las personas son el activo más importante de una organización y de la marca, cada día el valor de las empresas se relaciona de forma directa con el valor de marca y son las personas las que crean este valor. Es indispensable trabajar en el Branding Interno ya que son los empleados los que hacen crecer las organizaciones.

Capítulo 1: El cambio en el entorno

En décadas pasadas había un sentido general de seguridad sobre la evolución del mundo de los negocios y cuál era la fórmula para llegar allí. La lección que se ha aprendido en estos últimos 50 años, es que todos los paradigmas han cambiado. La vida y la sociedad están unidas por poderosas instituciones, el gobierno, las leyes, el sistema educativo, la iglesia y la organización de trabajo. Es en éstas fuentes de autoridad dónde se confiaba el futuro, sin embargo éstas han sido erosionadas por las nuevas tecnologías e ideologías que han transformado el poder de manera irreversible, de la institución al individuo. El cambio tecnológico ha cobrado mayor fuerza en nuestro tiempo, ha producido mayor riqueza, afluencia y consumos pero de igual manera se han producido situaciones de crisis dado que la sociedad ha cambiado en sus esquemas básicos y aún no está lo suficientemente preparada para enfrentar tales situaciones de cambio, por lo tanto es necesario modificar la sociedad para incrementar su habilidad de aprender a adaptarse.

En la actualidad cuando se piensa en el futuro, no se sabe nada con certeza, no hay datos patentados, pero existen diferentes niveles de conocimiento sobre los diversos factores que abren una posibilidad para entender cuál es el futuro en las organizaciones. Dentro de este capítulo se analizarán tres cambios estructurales que influyen directamente en la gestión de las marcas: la transformación de las organizaciones, el nuevo concepto de empleo y la importancia en el valor del talento.

1.1 Las organizaciones

No cabe duda que la sociedad se está haciendo cada vez más compleja y los cambios estructurales a los que las organizaciones están expuestas se manifiestan rápidamente.

Previo a desarrollar el análisis de estos cambios es necesario definir el término organización.

Se entiende como organización a una unidad social, conformada por un grupo estructurado de personas que trabajan en conjunto en el cumplimiento una meta común o un conjunto de metas, que los individuos no podrían alcanzar solos. (Robbins, 1999). Las organizaciones son creadas con un propósito definido, sea la producción de objetos o dar servicios. Están conformadas por individuos los cuales están inmersos en una estructura deliberada.

La organización funciona como un sistema abierto dónde el conjunto de partes, tanto los componentes técnicos como humanos están interrelacionados y a la vez son independientes pero se vinculan para conformar la organización. De tal modo que si uno de los componentes presenta un cambio, afecta al resto en una mayor o menor medida, dependiendo del grado de acción que tal elemento ejercía en la organización.

Las organizaciones no están aisladas dependen fuertemente de las relaciones con el contexto, entorno o mercado en las que están inmersas. El equilibrio del sistema está en su propia dinámica y en la regularidad de sus funciones. El funcionamiento sistemático incluye desde las decisiones que se toman, hasta las relaciones y acciones que se presentan en el interior de la empresa así mismo con los elementos del entorno. Estos elementos se pueden describir como factores externos e internos.

Los factores externos, son fuerzas y elementos fuera de la organización que influyen en el desempeño de esta. Y se clasifican en entorno específico y entorno general. El entorno específico son fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de la organización y tiene una incidencia directa en el logro de los objetivos de la empresa.

Ejemplos de estos factores son los clientes, proveedores, competidores, grupos de presión, entre otros. El entorno general son las amplias condiciones económicas, político-legal, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización y los factores externos, los cuales representan el entorno de la organización. (Coulter y Robbins, 2010).

Los factores internos son los referentes a la cultura organizacional, los empleados y comunicación interna los cuales se abordarán a detalle en el capítulo 3, es necesario puntualizar que para que una organización logre cumplir con su finalidad requiere de la administración del capital humano y el trabajo que realicen las personas funciona como base misma de la organización, ya que le imprimen características propias particulares.

En décadas pasadas las organizaciones podían explicar con facilidad qué esperaban, las empresas eran sistemas jerárquicos que se desempeñaban como simples agentes de producción de la sociedad, su función era producir y vender productos y servicios. La estabilidad que se vivía anteriormente dio paso a la complejidad actual con crisis y cambios abruptos en el mercado, generando un entorno dinámico, donde el grado de cambio y complejidad del entorno es cada vez mayor, lo cual lleva a las organizaciones a trabajar en entornos inciertos.

Los cambios en el macroentorno que inciden en las empresas se han ido creando por una aceleración en el ritmo del cambio en el entorno económico, social, tecnológico y político. De acuerdo con el profesor de negocios de la universidad de Stanford, James March, existen cuatro factores para el incremento de la incertidumbre y volatilidad en el ambiente en que se desarrollan las empresas. El primer factor responde a la vinculación global, las redes comerciales que reproducen las interdependencias globales y eliminan las fronteras nacionales. El segundo factor corresponde a la tecnología de la información que aumenta las posibilidades de regularizar y controlar las organizaciones. El tercer

factor se basa en la competencia fundada en el conocimiento como el origen principal de la ventaja competitiva y por último el factor de la incertidumbre política, la pérdida de autonomía del Estado nacional a través de una pérdida general del control de las fronteras. (March, 1995)

Hoy en día, gracias a los cambios sociales, existe la necesidad de construir modelos alternos de administración, que faciliten el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuen a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente. De acuerdo con los autores Hammer y Champy: “ en un entorno de cambio, no es necesaria una estructura organizacional muy rígida. Se necesita una estructura que permita adaptarnos”. (1994)

Los paradigmas de la administración clásica ya no corresponden al nuevo perfil de organización. En el pasado era más importante el tamaño de la empresa, ahora la importancia corre por la infraestructura. La escala de una empresa puede ser menor, pero con el capital humano adecuado, los proveedores, sus activos y compañías de apoyo pueden ser igual de exitosas que una empresa de mayor tamaño.

Los diferentes tipos o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implementar en un organismo social dependen de la dimensión y naturaleza de la empresa, de los recursos que posee, de sus objetivos y del volumen de producción. Dadas las nuevas necesidades de las organizaciones y a los requerimientos a las cuales están sometidas, las organizaciones jerárquicas verticales, resultan excesivamente duras e inflexibles para competir con éxito en el presente entorno empresarial.

En la actualidad las organizaciones exitosas poseen una infraestructura flexible, toman decisiones colectivas y la confianza entre todos los miembros de la organización es fundamental, en cuanto a la producción se prioriza la calidad versus la cantidad y buscan un real compromiso, de todas las partes integradoras de la estructura.

En muchos casos estas organizaciones no pueden expresar su estructura mediante un organigrama debido a que existen elementos como la capacidad de reacción o flexibilidad, que simbólicamente no pueden representarse.

La empresa y sociedad se convierten en una organización que se retroalimenta constantemente. A medida que se han desarrollado cambios sociológicos, estos se han reflejado en las empresas. La globalización ha contribuido a la internacionalización y a multiplicar el número y tipo de proveedores de objetos y servicios. Los gobiernos precisan de las empresas y la empresa pública se gestiona como una empresa privada. A su vez las organizaciones aumentan sus programas de Responsabilidad Social Empresaria y paralelamente han aparecido nuevas figuras de trabajo con gran fuerza, la cada vez más creciente incorporación de la mujer al mercado laboral ha hecho reestructurar las organizaciones obligándolas a proveer horarios más flexibles, días de asueto y prestar diversos servicios como el de guarderías.

Las grandes compañías tienen un creciente interés por el desarrollo social esto se ve reflejado desde el interior de las empresas. Por ejemplo, algunas empresas han readaptado su comunicación, valores internos y elementos como la misión y la visión, citando a la sociedad como objetivo elemental. Simultáneamente destinan una cantidad de activos a implementar actividades de ayuda y colaboración con obras sociales, ofreciendo becas universitarias, promoviendo programas con organizaciones sin fines de lucro, de esta forma logran exteriorizar su compromiso con la sociedad.

Según el registro de la Revista Mercado, a finales de 2010 había 286 empresas argentinas que decían tener programa de RSE en operación, y que participaban de las ideas y las prácticas de la responsabilidad social. Entre estas empresas se destacan

Arcor, Barric, Banco Galicia, Mapfre, Nobleza Piccardo, Sancor Seguros, entre otras. (*Cómo se rinde cuentas en RSE*, 2011).

Las empresas están cambiando, poseen límites más amplios y los modos de organización se están adaptando a estos cambios. Los modelos de dirección con estructuras fuertemente jerarquizadas y centralizadas dejan de ser operativos ya que no son capaces de captar el saber y experiencia que poseen los empleados. Actualmente la gestión con jerarquías por antigüedad, edad o sexo son menos vistas. No es de extrañar que una jefa de 35 años controle a un equipo de hombres de 40 a 50 años o que un empleado logre un puesto directivo rápidamente mientras que otros se mantienen por más tiempo en una categoría intermedia.

Los empleados van teniendo mayor importancia a medida que las organizaciones cambian, el capital humano se ha convertido en el principal activo de la empresa, pues de ello depende la capacidad innovadora futura de la empresa y su supervivencia en el mercado.

1.2 El nuevo empleado

El concepto de empleado nace como resultado del alquiler de la fuerza de trabajo, de esta forma un empresario que disponía de capital hacía funcionar a una empresa, por medio de sus empleados con la contraprestación de un salario o alguna forma de pago. Explicado con una ecuación sencilla se traduce en: $\text{capital} + \text{fuerza del trabajo} = \text{riqueza}$. Dicho modelo sigue existiendo, sin embargo las condiciones laborales han cambiado rotundamente, las organizaciones se esfuerzan en construir un entorno laboral sano, pensando en las necesidades personales. Esto lleva a que las organizaciones modernas tiendan a destinar recursos en la formación y desarrollo del capital humano, ya que se ha transformado en un elemento clave, debido a que son las personas, las que poseen la

facultad, el talento y el conocimiento; factores fundamental para el éxito de la organización.

Lo anterior lleva a concluir a que son las personas las que aportan valor a la empresa y como consecuencia a la marca. Las grandes organizaciones se han percatado de este factor, consecuentemente el departamento de Recursos Humanos ha cobrado mayor importancia en la organización ya que realiza acciones de motivación de personal logrando un mejor desempeño, aumentando la creatividad, la responsabilidad y el compromiso con la organización y la marca por parte de los trabajadores. Resultados similares se obtiene de los departamentos de Marketing y Comunicación Interna que comunican e impulsan la marca desde el interior.

Como ha pasado con las organizaciones, el empleo tal como se conocía hace algunas décadas ha cambiado. Antes los empleos eran para siempre, se empezaba trabajando en una empresa y se retiraba en la misma. Hoy la rotación de personal es continua, el que en algún momento trabaja para una empresa dentro de meses trabajara para la competencia y más adelante posiblemente cambie a otro sector laboral, el sendero de carrera de largo plazo ha sido reemplazado por los frecuentes cambios de empleo para moldear la vida profesional de acuerdo con los deseos personales.

La rotación continua de empleados comprende factores importantes para la marca, anteriormente a lo largo de la carrera profesional el empleado iba interiorizando la marca a lo largo de su vida laborar y la hacia parte de el, convirtiéndose en un embajador de ella. Ahora es necesario que el empleado que entra y sale de las organizaciones interiorice la marca rápidamente.

Según una encuesta aplicada a más de 1,000 organizaciones de 10 países de América Latina, se encontró que en México existe un índice de rotación laboral de 5%, por encima de Argentina que posee un 3.2% de rotación y Colombia con un 2.2%. (Vargas, 2011).

Para el Branding Interno la rotación del personal deja de ser una amenaza para la marca y logra convertirse en una ventaja, ya que si la marca logra transmitir sus valores a los empleados, éstos se convertirán en voceros de ésta y como resultado un ex empleado satisfecho, siempre hablará bien de la compañía en la cual trabajó. Esto se ve presente en marcas como Google, Apple y Nike, donde empleados que a pesar de dejar la empresa no han dejado a la marca y siguen creyendo en su ideología y consumiendo algunos de sus productos o servicios.

Otros factores importantes que afectan a la antigua concepción del trabajo son la globalización y las nuevas tecnologías, las cuales tienen alcance a casi todos los rincones del planeta. Los empleados hoy en día tienen la posibilidad de estar a miles de kilómetros de distancia y poder ejercer sus funciones sin ningún inconveniente, incluso con la opción de trabajar en tiempo real. Este creciente esquema de trabajo beneficia a las empresas ya que puede recurrir a personas dentro de un mercado mundial y a su vez beneficia al empleado ya que en algunos casos éste trabaja desde su lugar de residencia.

De lo contrario en esta nueva forma de trabajo la marca se ve afectada, ya que en el esquema tradicional, donde los empleados asistían cada día a un lugar de trabajo definido, el factor emocional clave para mover a una organización nace de la vida que se genera en ella. Cuando los empleados están a kilómetros de distancia, el vínculo emocional se pierde. En este caso el poder que la marca ejerza en el empleado será el vínculo que lo una a la organización, con ayuda de los avances tecnológicos es más factible lograr esta conexión.

Otro factor que explica el cambio de paradigma en el empleo ocurre cuando las personas que trabajan para una empresa, no forman parte de esta. Son empleados *freelance* o los realizadores de acciones terciarias, por ejemplos a través de empresas que sub-contratan empleados para cierto tipo de servicios.

Este tipo de empleados no empleados, al no ser parte de la organización, no sienten ningún vínculo con la marca ya que se crea una distancia desde la empresa. Para el Branding Interno estas personas pueden hacer grandes aportes a la marca ya que tanto los trabajadores temporales o los consultores externos poseen una posición estratégica en el mercado. La propia movilidad que poseen estos actores los permite estar en continuo contacto con un gran número de organizaciones y personas. El propósito en estos actores es que internalicen y entiendan los valores de la marca con la posibilidad de comunicarla entre los competidores.

Tras la exposición de los diversos cambios en el concepto de empleo, es imprescindible trabajar y desarrollar la marca desde el interior de la organización. Siguiendo con un nuevo paradigma, desde el branding el empleado debe ser tratado como cliente.

1.3 La importancia en el valor del talento

En décadas pasadas el desempeño de un trabajador consistía en la habilidad para realizar la misma tarea una y otra vez en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos, fuese en una oficina, fábrica o cualquier tipo de organización.

Hoy por hoy el mercado está cada vez más saturado, la competencia existe en todos los rubros, no importa el producto o servicio, existe uno similar o uno que puede ser sustituto. Si las empresas siguen con este patrón, no existirá diferenciación alguna, salvo por el precio.

El valor de los productos y servicios está basado cada vez más en los intangibles que lo rodean. El capital intelectual es un activo intangible, no es fácilmente identificable, no posee un carácter monetario ni apariencia física. Representa la acumulación de saberes y conocimientos así como de competencia y técnica. De acuerdo con Edvinsson y Malone los cuales exponen en su libro El Capital Intelectual, lo siguiente: "Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado" (Edvinsson y Malone, 1999). Estos elementos intangibles se crean a partir del talento. Según la REA talento es una aptitud, con capacidad de entender y desempeñar o ejercer una ocupación. (REA, 2011). En sentido amplio es la suma de las capacidades de una persona sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter y sus impulsos, así como la capacidad de aprender y crecer. (Axelrod, Handfield-Jones, Michaels, 2001).

En las organizaciones se necesita talento para pensar y talento para ejecutar, cada uno dependiente del otro. Las organizaciones y su gente son el eje de producción del patrimonio social y el talento humano es el que hace que las organizaciones funcionen, no importa si los gestores son excelentes en su labor, si no se poseen una idea sólida y si está no es capaz de desarrollarse, se convierte en un fracaso incapaz de ofrecer algo diferente en un mercado plagado de lo mismo.

Vivimos en un mundo donde la infidelidad es la norma, infidelidad en las marcas, en las empresas, en los productos, en los partidos políticos. Dentro de este contexto lograr que el talento se quede en la organizaciones es un reto para las compañías. Las empresas están teniendo la necesidad de realizar un esfuerzo extraordinario para retener el talento que ya poseen dentro y de atraer talento de fuera, compensando a los trabajadores que son los portadores del capital intelectual, intentando ofrecer condiciones seductoras para ser empresas atractivas y deseadas.

Cuando un buen empleado se va, se lleva consigo mucho más que sus objetos personales. Se lleva su experiencia, conocimiento, sus relaciones con otros empleados, con clientes y proveedores y lo más importante para la marca, se lleva el orgullo de pertenencia a la compañía. Todo ese conocimiento es muy difícil de traspasar a otra persona. Si se toma la decisión de prescindir de un empleado basándose únicamente en criterios de coste, existe la posibilidad de cometer un error, ya que se fijará sólo en la parte tangible del valor que aporta ese empleado. Las empresas deberán acostumbrarse a valorar también los intangibles.

La mayor parte del valor de las empresas se encuentra en el capital intelectual proyectado por el personal de la organización, la actualización permanente de habilidades y conocimientos, la gestión de comunicación interna, la circulación de ideas e información, la satisfacción del cliente, entre otros, son factores que no son cuantificables y aportan valor, estructura y fuerza a las empresas.

Según datos obtenidos en el estudio de Saratoga, elaborado por la consultora Price WaterhouseCoppers, las compañías invierten en Europa 737 dólares s en promedio por empleado, 3,375 en Estados Unidos y en Latinoamérica se invierten 475 dólares por debajo de la media. (Vargas, 2011).

Tal es el caso de la reconocida marca de gaseosas Coca-Cola la cual sirve como ejemplo, ya que mantiene gran parte del valor total de la compañía en puros intangibles. De acuerdo al último informe realizado por Interbrand, sólo la marca de Coca-Cola vale más de 71.861 millones de dólares. Si le sumamos el valor de su fórmula secreta, otro intangible, el conocimiento interno de la compañía, su experiencia y sus relaciones, llegaremos a la conclusión de que más de las 3/4 partes del valor de la compañía reside en sus activos no palpables. (Interbrand, 2011)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente es posible afirmar, que las personas son el activo más importante de una empresa y también de la marca. Ya que cada día el valor de las compañías se relaciona directamente con el valor de las marcas, y son las personas que a través del talento gestionan la marca.

Recapitulando en esta sección se abordó la temática de la organización y como esta ha cambiado a raíz de un gran número de factores tales como la tecnología y la globalización. A su vez se indagó en la nueva concepción del empleado, cambiando totalmente el paradigma dentro de la organización, obviando la necesidad de pertenecer a la estructura física de la organización y exponiendo un valor positivo a la rotación de personal, por último se analizaron algunos factores intangibles que funcionan dentro de la organización tales como el talento y la importancia que tiene este en la empresa, tanto en los empleados como en la concepción de la marca.

En el próximo capítulo se analizará la temática de la marca, prestando principal atención a como se comporta y comunica hacia el exterior de la organización, a su vez se definirán los componentes y las acciones que realiza el branding, se describirá la influencia que tiene el posicionamiento de una marca y se expondrá el tema de identidad de marca y cuales son sus diferentes enfoques, por último se explicará la importancia que tiene el valor de una marca y como está conformada.

Capítulo 2: La marca utilizada hacia el exterior de las organizaciones

Las marcas existen desde tiempos remotos. En siglos pasados eran usadas como símbolo de propiedad, marcando caballos, ganado y hasta personas. Las patentes y marcas registradas se reconocieron por primera vez con la promulgación de la Ley de Patentes Veneciana en 1474. Posteriormente, en el año 1552 se registró en el diccionario el significado de marcar como, marca identificativa realizada con un metal incandescente (Alvarado, 2011).

El comienzo de las marcas en el mundo del comercio inició a finales del siglo XIX, después de la revolución industrial, la producción en masa favoreció a que los productos pudieran fabricarse más eficazmente y llegaban al mercado con demandas de consumidores en aumento, en este momento la marca se utilizó como un símbolo que diferenciaba los bienes de diferentes fabricantes; éstas competían entre ellas a través de la publicidad, la cual contaba con pocos canales de comunicación, primero en medios impresos como los carteles, anuncios, folletos, prensa, etc. Después se pasó a la publicidad por correspondencia que surge a principios del siglo XX, de ahí en la publicidad se pasó a los exteriores con cartelones y anuncios luminosos, después vino la radio, el cine y la televisión. Las marcas se transformaron repentinamente en un elemento clave para el éxito de toda actividad empresarial formando preferencias en los consumidores y capital para sus dueños.

A finales del siglo XX se produce una notoria multiplicación de los canales de comunicación y surgen nuevos, como el internet. Los elementos de la actual sociedad económica y las entes reguladoras provocan un cambio en la forma de entender los bienes de consumo. La calidad percibida por el cliente se establece por la especialización, personalización, la atención al cliente y valores emocionales como elementos clave para el éxito de la empresa.

En el siglo XXI los usuarios o clientes no tiene tiempo de probar nuevos productos, por lo cual es indispensable poseer una buena imagen de marca que logre ofrecer confianza y proyectar convenientemente las cualidades del producto.

Hoy en día las marcas han sobrepasado sus propias fronteras, no solo representan servicios o productos de consumo si no que se han convertido en representaste de países, celebridades y hasta estilos de vida.

2.1 Branding

Para determinar qué es branding es preciso continuar este capítulo definiendo marca ya que ésta es el atributo más importante de un producto o servicio. Esto se debe a que la marca es el reflejo de la organización, ejerce una función distintiva, diferenciándola de otros productos, servicios, o empresas similares en el mercado. Está función permite que las organizaciones puedan consolidar una cartera de clientes leales. De modo objetivo la marca diferencia a los productos y servicios de la competencia. Cuando el producto es presentado sin marca, solo se puede anunciar de forma genérica, desde la perspectiva subjetiva la marca otorga una sensación de garantía y calidad.

Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de los de sus competidores. (Alexander, 1960). La marca consta de una denominación fonética, permite pronunciarse y sirve para nombrar al producto o servicio. A su vez es un símbolo, el cual está representado gráficamente por medio del logotipo.

Asimismo la marca ofrece dos realidades: la material y la psicológica. La realidad material, un concepto creado por el emisor está constituido por la identidad de la marca, el nombre, el logotipo, sus grafismos y los diferentes elementos visibles. La realidad

psicológica es la imagen de marca, un concepto desarrollado por el receptor, consecuencia de un proceso de percepción y decodificación del conjunto de mensajes y signos emitidos por la marca.

Esta realidad psicológica es aquella por la que los consumidores identifican y diferencian los productos. La razón por la cual esto ha ocurrido es porque los productos son racionales pero las marcas son emocionales. Por lo tanto, la publicidad genérica puede ser racional pero, la de la marca, debe apelar a la emoción porque es sólo una idea en la mente de los clientes, vinculada con los valores añadidos que constituyen su personalidad. (*El reinado de la marca*, s.f.)

El término branding, habitualmente es confundido con conceptos como el diseño, el logotipo o el color corporativo, cuando en realidad estos últimos son una expresión propia de la marca. La confusión surge debido a que la marca es un concepto abstracto de la interacción entre la empresa, el logo, el producto, el packaging, el precio, la comunicación entre otros elementos. Es un ente simbólico con el que todos estos factores se comunican con su público objetivo o consumidores, los cuales terminan de darle significado de acuerdo a sus valores y experiencias, a su vez pueden ser influidos por la publicidad del fabricante, el vendedor, el entorno y otros factores. El proceso de gestión de una marca, la estructuración, comunicación e identificación de los atributos propuestos de identidad para desarrollar y conservar vínculos fuertes con los clientes es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre *branding*. (Olins, 2009)

La marca es una herramienta de diseño, marketing, recursos humanos y comunicación. Es un recurso de coordinación ya que le da coherencia a las comunicaciones de la empresa e influye en todo momento en cada uno de los sectores de la organización, así como en todo sus clientes, tanto internos como externos, a su vez logra que la estrategia de la empresa sea palpable y visible para su público. La marca posee la capacidad

simbólica para significar la empresa como un todo, es decir todos los elementos tangibles e intangibles que engloba a la organización, desde el producto, el entorno, la comunicación, el comportamiento, entre otros. Es el elemento por el cual se establece un vínculo entre las personas y las organizaciones y representa a la empresa que está detrás. Por lo general el consumidor no tiene una relación con el producto o servicio, pero puede tener una relación con la marca.

Es por eso que es preciso fortalecer una marca constantemente, reforzando su promesa. Si los encuentros del cliente con la marca son inconsistentes o no presentan línea o seguimiento con lo que éstos esperan, se podría romper el vínculo entre ellos y como resultado poner en riesgo la reputación y negocio de la organización.

Los valores de una marca son un agregado de atributos que el cliente distingue como el aspecto central de la promesa de marca. Dotan de personalidad a la marca y generan una conexión emocional con ella, con lo cual produce confianza y lealtad por parte del consumidor. Cada uno de los valores de la marca son atribuidos a la empresa por los individuos, en sus percepciones y relaciones con ella. Estos pueden ser expresados por medio de acciones y es fundamental que estos se apoyen en el posicionamiento. La flexibilidad y capacidad de adaptación son atributos fundamentales que cualquier marca requiere para sobrevivir en un mercado global en constante transformación como ya se expresó en el primer capítulo.

El branding no se reduce sólo a los productos o servicios de una organización, también se puede emplear a cualquier entidad que necesite realizar una acción de gestión de los atributos de identidad, ya sea una persona, un partido político, un equipo de fútbol, etc. A su vez otorga diferentes beneficios, desde promover la fidelidad, fortalecer una buena reputación, avalar la calidad y transmitir la percepción de mayor valor, el cual permite aumentar el precio del producto o servicio y a su vez brindar al comprador una sensación

de reafirmación de determinados valores compartidos, expuestos por la marca y deseados por el consumidor.

Las marcas buscan crear confianza y apegos emocionales. La percepción lo es todo, ya que la marca reside en la mente de los consumidores y suele ser sinónimo de su reputación; en otras palabras, para una empresa la marca es lo que los compradores creen que la organización es. La labor del branding consiste en asegurarse que los clientes tengan una impresión correcta de ella.

Es habitual que las personas perciban que un producto con marca es mejor que uno genérico. En un plano racional, se entiende que si una gran empresa emplea tiempo, dinero y esfuerzo en la construcción de una marca, entonces es buena. La función del branding es crear una imagen que refuerce la reputación, fomente la fidelidad, evite que los consumidores sean atraídos por las marcas de los competidores, a su vez garantizar la calidad del producto o servicio y lograr transmitir valor y brindar una imagen de pertenencia a los clientes.

En esencia una marca es la síntesis de los principales valores de una compañía, así como la representación de sus aspiraciones y necesidades. Debe ser un reflejo preciso y auténtico del negocio y tendría que ser evidente para los empleados y clientes.

El proceso de desarrollo de las marcas y el branding como disciplina, ha madurado las relaciones con los clientes de las organizaciones. El branding no solo tiene que ver con crear una identidad, dónde interactúan el logotipo, nombre y aspectos tangibles de la marca, ahora se intenta crear una conexión un nivel emocional.

Según Healey autor del libro *¿Qué es el Branding?*, el branding se apoya en cinco elementos, el primero es el posicionamiento, el cual consiste en definir en la mente del

consumidor lo que representa la marca y la forma en que ésta se compara con los competidores. Es decisivo que el producto se centre en lo que piensa el consumidor y responda a ellos. Esto es lo que hace que el branding sea un proceso bidireccional. El segundo punto le corresponde a la historia, la cual las organizaciones exponen e intentan involucrar al comprador, con cada una de sus anécdotas, haciéndolo parte de ella y hasta protagonista. El siguiente punto es el diseño, el cual hace referencia a todos los aspectos correspondientes a la manufactura de un elemento, no solo de los aspectos visuales, sino de un diseño integral que incluye el diseño de envase hasta el diseño del contenido del envase. El precio, es también un aspecto vital, aunque menos obvio, de una marca. La disputa en los precios es crucial para la competencia, muchas empresas han descubierto, por experiencia propia, que las estrategias de corto plazo que consisten en reducir precios pueden tener a largo plazo consecuencias devastadoras para la imagen de una marca. Por último, la gestión de las relaciones con el consumidor se expresan con los esfuerzos realizados por las empresas para lograr que los clientes se sientan especiales (Healey, 2009).

2.2 Posicionamiento

Posicionamiento es un término acuñado por Ries y Trout en la década de 1970, y es hoy un concepto ampliamente manejado en el ámbito de la comunicación, el marketing y la investigación de mercados, siendo una de las referencias conceptuales más ampliamente manejadas (Blankson y Kalafatis, 2004).

La posición de una marca representa su lugar en el mercado. Nace como consecuencia del desarrollo de la imagen de un producto o servicio, ocupando con éste un lugar específico y valorado en la mente del consumidor, acorde con los valores en la marca y los deseos y necesidades del cliente. Su enfoque fundamental no es crear algo nuevo, sino manipular lo que ya existe, reordenar las conexiones que ya existen en la mente de

los clientes. El posicionamiento no se refiere a las características intrínsecas del producto sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes.

El correcto posicionamiento de una marca es crucial para la vida de una empresa. Para esto es necesario identificar, la promesa de marca la cual está determinada por la combinación de la estrategia de marca y el significado que tiene ésta en los consumidores. De igual forma se puede decir que la promesa para el mercado es una mezcla de deseos percibidos en cuanto a la calidad, desempeño, precio, tono de comunicación y estilo y cómo está logra tener una conexión con los clientes y el por qué de esa conexión. A medida que los productos competidores de una misma categoría se van asemejando más en sus funciones básicas y diseño, lo que logra generar una diferencia son los atributos superficiales que resultan triviales para la finalidad final del producto o servicio.

El posicionamiento precede al desarrollo de la marca define cómo se va a diferenciar la oferta e introducirá en un espacio disponible en el mercado y en la mente de los clientes partiendo de la promesa de la marca, adaptándolos a la comunicación y desarrollarlo de forma coherente. Cada marca tiene una posición única en la mente de los consumidores, cuando el entorno de la marca cambia de forma repentina, sea por el surgimiento de una nueva competencia o por una crisis económica.

Si la marca tiene un posicionamiento fuerte, no es necesario realizar ningún refuerzo en la comunicación, un ejemplo es el caso Coca-Cola, ya que si se existiese una mejor y más completa marca de gaseosas, Coca-Cola está instaurada ya en la mente de los consumidores como número uno, no importa los cambios que sucedan alrededor.

Los consumidores están tan avasallados con opciones de productos y mensajes publicitarios y cada día surgen nuevos productos y alternativas, la batalla en la mente de

los consumidores, no se detiene. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes. Los clientes posicionan productos con o sin ayuda de los mercadólogos, sin embargo, estos no dejan las posiciones de los productos o servicios al azar; deben planear posiciones que confieran a sus productos la mayor venta posible en los mercados que hayan seleccionado. Implementar una estrategia de marca y posicionamiento es una tarea que emplea gran cantidad de capital y tiempo. Pero al final si está logra implementarse con éxito rinde frutos, los clientes entusiastas y fieles aseguran la rentabilidad y el futuro de la empresa. Si una empresa logra esos objetivos, la marca podrá valer millones de dólares.

Es preciso mencionar que gracias a la internet y a la globalización, por primera vez en la historia los consumidores pueden acceder a cualquier producto, en cualquier lugar, sin ninguna limitación geográfica. En este mercado sin límites, el reconocimiento de la marca, el posicionamiento y las asociaciones que el consumidor tenga de la marca son indispensables.

Según Michael Porter profesor de Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de Harvard y asesor principal de muchas compañías líderes internacionalmente, es el nombre uno de los factores clave al momento de posicionarse, hasta el punto que cuando alguien quiere pedir una gaseosa, pide una Coca. Cuando alguien solicita un insecticida pide Fleet, marca que desapareció hace muchos años del mercado. (Porter, 1998).

De acuerdo con el profesor Philip Kotler una de las principales autoridades de marketing en todo el mundo y con el profesor Gary Armstrong un especialista en negocios ampliamente galardonado, la mejor manera de penetrar en la mente de los

consumidores, es ser el primero en llegar, como IBM en computación o Xerox en copadoras. Lo preferible es ser el primero antes que el mejor, porque todos se acuerdan sin problemas del primero. Si una empresa quiere tener éxito, debe convencerse de la importancia de ser la primera en penetrar en la mente de las personas. En este sentido, la manera de crear lealtad hacia una marca es impactando primero y no dar pie para que el cliente se cambie a otra marca. (Armstrong y Kotler, 2007).

En definitiva, para triunfar en una sociedad sobrecomunicada, toda empresa debe crearse una posición en la mente del cliente. Esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores. En los últimos años, los alcances del término posicionamiento han superado su vinculación con el reconocimiento de productos o servicios de una entidad, ahora el posicionamiento es una herramienta que permite la valoración de las empresas, más adelante en este capítulo se abordará esta temática.

2.3 Identidad de marca

La identidad de una empresa o marca es la forma en la que ésta se manifiesta a través de sus diferentes discursos y exposiciones. La marca solo es tangible y observable a través de su identidad, la cual tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización.

La identidad guía las decisiones, las acciones estratégicas y la política de la organización así como también refleja los principios, los valores y las creencias de ésta, estableciendo sus componentes fundamentales. Es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa y se extiende y está presente en todas las realizaciones, producciones, propiedades y actuaciones de la empresa, a las que inyecta, personalidad y significados propios. La identidad se presenta en primer lugar como una unidad de

estilo de las comunicaciones corporativas dentro la de diversidad de sus componentes (Costa, 2006).

De acuerdo con Paul Capriotti autor de *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, dentro de la identidad de una marca u organización se pueden reconocer claramente dos grandes concepciones, el enfoque del diseño y el organizacional. (Capriotti, 2009)

El enfoque del diseño define a la identidad de la organización como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades, en otras palabras, es lo que se ve de la organización.

Los elementos visuales son inmensamente poderosos. Actúan como desencadenante que operan mucho más deprisa y con mayor eficacia que las palabras a la hora de implantar ideas en el pensamiento. El elemento esencial de este patrón de reconocimiento visible es el propio logotipo, que acostumbra a configurar la parte esencial del programa de branding. (Capriotti, 2009). Su principal objetivo es representar la idea central de la empresa con contundencia, brevedad e inmediatez.

En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido como Identidad Visual. La cual se vincula al análisis de lo relacionado con sus elementos constitutivos como lo son la figura icónica que representa a la organización, en el caso de la marca de tecnología Apple la manzana mordida, el logotipo y tipografía corporativa, son también elementos visuales, así como los colores corporativos, tal es el caso de la reconocida marca italiana Ferrari que utiliza un rojo específico en todas sus representaciones graficas. La identidad visual es aplicada a través diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental y el diseño arquitectónico.

El enfoque organizacional tiene una perspectiva más amplia planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización.

(Simões, Dibb, y Fisk, 2005). La identidad de una marca *brandidentity* se refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado , está vinculada a las creencias y valores esenciales y diferenciales, la personalidad de la organización y aquellos aspectos de identidad que una organización reconoce como los más duraderos y distintivos de la misma, es decir la manera en que la empresa elige mostrarse a si misma en relación con sus clientes.

Estos dos enfoques, tanto el visual y organizacional no son totalmente diferentes, sino que más bien son complementarios y están fuertemente interrelacionados.

En la identidad de una marca no solo se vinculan los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos.

Se puede definir a la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia empresa se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno. Se referirse como características centrales, aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización las cuales están en su ADN corporativo. Los aspectos perdurables son aquellos que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro y las características distintivas están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades. Este conjunto de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno. (Capriotti, 2009).

El conjunto entre los diferentes aspectos que generen una imagen y una identidad corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y

estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. Si en dado caso la empresa llegase a tener una desfavorable resultado financiero, lo último en descuidarse debe ser la inversión en fortalecer o sostener la marca de una empresa, producto o servicio, ya que como se menciono anteriormente el posicionamiento de una marca es fuerte puede permanecer en la mente de los consumidores aunque la marca desaparezca del mercado. Las organizaciones pueden adaptarse a condiciones cambiantes, pero al mismo tiempo mantener su estabilidad usando su identidad como ancla psicológica.

2.4 Valor de Marca

Es innegable que la imagen de una empresa perdura más que sus productos y servicios, tal es el caso de marcas que ya no se encuentran en el mercado, pero todavía se siguen recordando y han dejado una huella en la mente de los consumidores.

El poder de una marca reside en su fortaleza y su atractivo para sus clientes, es totalmente diferente una marca conocida que una marca fuerte. Una marca fuerte es la que logra diferenciarse en relación con la competencia y logra conectarse con las necesidades de su cliente, respondiendo a sus promesas. En cambio una marca conocida, no logra establecer ese vinculo con los clientes por que no responde a sus necesidades particulares ya sean emocionales, o tangibles.

Existen muchos ejemplos de marcas que incluso siendo conocidas no consiguen transmitir emociones a sus usuarios, coincide que marcas muy poderosas están basadas en ideas o conceptos capaces de atraer a su público objetivo.

Hoy en día el aumento en la demanda de la valoración de las marcas se considera un reflejo del desarrollo que ha tenido el branding en el mundo comercial, a su vez el valor de las marcas ayuda a determinar si se está realizando un correcto desarrollo de los objetivos de marketing y comunicación.

Los valores inmateriales y emocionales tienen un peso decisivo en las estrategias exitosas de las empresas funciona como un activo en los balances financieros de muchas empresas, proporcionan información para planificar inversiones, o incluso evaluar fusiones y adquisiciones. Actualmente el valor intangible de la marca acostumbra ser mayor que los activos tangibles de la misma, tal es el caso de los ejemplos mencionados anteriormente, Coca-Cola o Microsoft.

Según Fortune, “el 75% del valor del mercado de una empresa proviene de los activos intangibles” (Costa, 2009), este dato permite afirmar que lo que genera una ventajas competitivas son los valores intangibles.

En la década del noventa, un marcado período de fusiones y adquisiciones entre empresas, contribuyó a poner en evidencia el valor financiero de las marcas e impulsó la tendencia a valorarlas. Una de las primeras valoraciones se realizó en base a la fusión de *Grand Metropolitan* y *Guinness* a finales de los 90's. *Grand Metropolitan* era una marca de alimentos y bebidas que contaba con productos como *Johnny Walker*, *Baileys*, *Smirnoff*, *Haagen'Dazs* y *Burger King*. Debido a que el grado de fidelización que tenían los consumidores era mayor que el valor de activos tangibles, era preciso cuantificar el valor de marca. (Davis, 2010).

Existen varios modelos construidos para medir el valor de marca. Cada año la consultoría internacional *Interbrand* elabora un ranking de las marcas mejor valoradas en el mundo, teniendo en cuenta que el valor de la marca o *brandequity* es la capitalización de la empresa en el mercado, es decir el valor de las acciones menos los activos tangibles, como las fabricas, oficinas, etc. Esto da como resultado el capital que hace ganar a una empresa, la marca por si sola.

De acuerdo con David A. Aaker, autor del libro *Construir Marcas Poderosas*, el valor de una marca radica en crear e impulsar un conjunto de activos, éstos activos van desde el

reconocimiento del nombre de la marca, fidelidad, calidad percibida y asociaciones de marca. El valor queda vinculado a las diversas formas en que cada uno de estos elementos son utilizados.

Explicando cada uno de estos elementos, se entiende como reconocimiento del nombre de marca, al grado de conocimiento espontaneo que los clientes tienen de la marca frente a la competencia, las personas eligen y pagar precios más altos por los productos que han oído hablar. Se relaciona estrechamente con percepciones de calidad y popularidad. La fidelidad a la marca surge de la compra repetitiva y la intensificación del consumo de una marca, así como la capacidad de mantener la lealtad de los clientes. Si el producto o servicio no ofrece una diferenciación, no habrá fidelidad por parte del cliente, ya que el valor estaría dado por otros factores como el precio y no por los beneficios intrínsecos.

La calidad percibida en palabras de Aaker, consta del juicio del consumidor acerca del conjunto de la superioridad y excelencia del producto. Más que un atributo concreto, la calidad establecida es un nivel de percepción. A su vez se refiere a la capacidad del producto o servicio para satisfacer las necesidades del consumidor. Respondiendo a la singularidad característica que el cliente percibe de la marca.

Las asociaciones de marca trascienden las características y especificaciones propias del producto o servicio y corresponden a un conjunto de vínculos que el consumidor con ayuda de la comunicación de marca percibe, estos pueden ser desde un determinado estilo de vida, el contexto de uso del producto, la recomendación hecha por una *celebrity*, que desencadenan la formación de una imagen global de la marca y construyen un motivo de compra.

Las asociaciones parten de la identidad de la marca, guiando las decisiones mediante lo que la empresa desea que su marca genere en la mente de los consumidores, a su vez promueve y facilita el reconocimiento, recuerdo e imagen de la misma; la imagen

esconstruida en base a distintos tipos de asociaciones que el cliente va haciendo. (Aaker, 2002).

Para gestionar efectivamente el valor de marca es preciso involucrarse en el desarrollo de cada uno de los elementos anteriormente mencionados ya que las inversiones requeridas para su fortalecimiento se sitúan en el eje principal con cuál se tomarán las decisiones para el correcto desarrollo de marca.

Todas las asociaciones son guías de la identidad de la marca, dirigen la decisión con respecto a lo que la empresa desea que su marca cree en la mente de los clientes.

Un desarrollo común dentro de las organizaciones es basarse en un enfoque dónde se priorizan los elementos tangibles, los beneficios funcionales y atributos del producto.

Subestimando o dejando de lado los beneficios emocionales y de autoexpresión que aporta un marca.

Para construir una marca poderosa el factor clave es desarrollar a implementar una acertada identidad de marca. Por ello, los cimientos esenciales sobre los cuales debe construirse una marca en el entorno actual son el posicionamiento, el valor de marca y el establecimiento y reforzamiento de la identidad.

Actualmente el branding se ha transformado en una parte esencial de las organizaciones ya que está íntimamente involucrado con las actividades tanto externas como internas, si la marca presenta algún cambio, lo mismo ocurrirá con la organización.

Se ha convertido en una nueva necesidad para las organizaciones crear una identidad y gestionar la imagen de una compañía, teniendo presente la relación entre los valores de la empresa, sus sistemas, procesos y políticas internas, desarrolladas para el alcance de los objetivos de la misma a través de sus empleados.

En este capítulo se realizó un abordaje a la temática del branding definiéndolo como proceso de gestión de una marca, desde la comunicación, estructura y promesa, basándose en los atributos propuestos en la identidad de la misma, logrando con el branding desarrollar un vínculo con los clientes. A su vez se expuso el término de posicionamiento y se definió el término de identidad de una marca como un conjunto de características propias de la empresa que ayudan a identificarla y a diferenciarla de las otras. Por último se expuso el surgimiento, la importancia y la función del valor de marca así como los elementos que ayudan a concebir este valor.

En el próximo capítulo se realizará una aproximación teórica a la marca vista desde el interior de las organizaciones, analizando la cultura de las empresas, profundizando en el concepto y sus características así como los beneficios y limitantes que posee la cultura organizacional, para finalizar se realizará un análisis sobre la importancia de la marca como núcleo de la empresa y se explorarán importantes factores como la comunicación y el cliente interno.

Capítulo 3: La marca empleada en el interior de la organización

Las marcas no solo buscan crear un vínculo con los consumidores, la necesidad de retener el talento y compromiso en las organizaciones, ha convertido a los empleados en una audiencia destacada para comunicar los valores de la organización.

Proyectar a través de la marca los valores más identificables y considerados para los clientes internos, plasmar la esencia de la cultura y lograr que las personas se identifiquen con la organización, será determinante para retener el capital humano. La marca no se condiciona a solo crear valor para los consumidores, sino que los empleados actuales y los potencialmente, son cada vez más uno de los públicos preferentes para comunicar el valor de marca de la empresa, ya que las marcas fuertes se construyen desde dentro hacia fuera de la organización.

Como ya se mencionó en el primer capítulo, las empresas además de retener el talento, buscan que exista una mayor satisfacción, compromiso e identificación de los empleados con su compañía, ya que serán la piedra angular sobre la que se asienta la satisfacción de los clientes.

“La empresa ‘es’ la suma de los tres vectores que culminan en la imagen: lo que es y hace (la identidad de su ser y estar); el modo propio cómo lo vive y lo hace (la cultura y la conducta); y el cómo transmite todo esto hacia adentro y hacia su entorno (la comunicación).” (Costa, 2009, 66).

Partiendo de lo mencionado por Joan Costa y habiendo ya definido el concepto de identidad dentro de la organización, el presente capítulo abordará las otras dos variables que definen a la empresa, la cultura organizacional y la comunicación.

3.1 Cultura organizacional

De acuerdo con Stephen Robbins autor de *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversia y aplicación*. Es fenómeno bastante reciente la idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales existe un sistema de significados comunes entre sus integrantes (Robbins,1987).

Al igual que los individuos que poseen una personalidad única, con características y rasgos distintivos, los cuales influyen en la forma de actuar e interactuar con otros, las organizaciones también tienen una personalidad, que se conoce como cultura.

Edgar Schein define cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno. (Schein,1988) el autor aclara que estas presunciones y creencias se forman como respuesta al medio externo y frente a sus problemas de integración interna.

La cultura se sostiene para ser funcional internamente y conservar los valores de la organización que la respaldan, los cuales se traducen en usos, costumbres, estilos de comunicación, formas de hacer las cosas, de creer y pensar, las cuales influye en las relaciones dentro de la organización, como resultado, el entramado cultural sostiene el funcionamiento interno de la organización.

La cultura se forma en la organización a través del intercambio en el entorno, se instala por imitación, aprendizaje o interacción y está íntimamente relacionada con la marca, pues contribuye al fortalecimiento de ésta.

Las funciones primarias de la cultura son la identificación, integración, coordinación y motivación.

La identificación responde a la pregunta ¿Quiénes somos?, es decir el reconocimiento de la empresa por los miembros de la organización, en otras palabras, la personalidad de la organización.

La integración responde a la pregunta ¿Qué nos une?, se manifiesta a través del entendimiento y consenso de los supuestos básicos.

Por otra parte la función de la coordinación es el ¿Qué y como debo hacer las cosas?, coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de normas, delegando a los empleados mayor libertad de decisión y acción.

Por ultimo, la motivación se presenta como resultados de las otras funciones ya que, al estar en una comunidad con valores compartidos y noción sobre lo que está bien, el saber hacia dónde ir y las acciones que se necesitan realizar para llegar al éxito, puede ser un potente motivador. (Ritter, 2008)

Todas las organizaciones tiene culturas, puede ser formalizada o no, de igual forma generan alguna influencia dentro de los integrantes de la organización. Sin embargo, no todas las culturas intervienen en el comportamiento y acciones de los empleados, solo aquellas dónde los valores están profundamente arraigados y son compartidos, tiene mayor influencia. La cultura organizacional se puede controlar como una herramienta más de la gestión, alineándola al resto de las actividades productivas de la empresa, ya que de ella depende el correcto funcionamiento interno.

Manejar la cultura organizacional no es una tarea fácil, las organizaciones ayudan a los empleados a adaptarse a la cultura a través de la socialización, un proceso que ayuda a los nuevos integrantes, los cuales deben encajar con la cultura aceptando sus normas, valores, costumbres y aprender la forma en que la empresa hace las cosas.

La cultura puede aprenderse y fortalecerse por medio un sistema de valores, símbolos materiales, historias, mitos, creencias, ritos, ceremonias y la influencia del entorno, esto dará como resultado hábitos y comportamientos en los miembros de la organización, de

igual forma determinará los roles y funciones, los estilos de comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones de poder. Si bien, pueden implementarse estos elementos para formar la cultura de determinada manera, no es posible controlar su desarrollo, ni saber cómo se comportara en el futuro y de que manera influenciará dentro de la organización, la marca puede ser una buena herramienta para abordar la esencia de la cultura y reorientarla, si es necesario.

Existen cuatro niveles para promover la cultura en las empresas, el nivel de artefactos y rituales, nivel de la tradición, nivel de los valores y el nivel de los supuestos básicos.

El primer nivel constituye la identidad visual de la empresa, representada hacia el exterior por medio de los productos, publicidad y edificios; hacia el interior se ve expresada, por el ambiente laboral, el diseño de mobiliario, puestos de trabajo, los uniformes, entre otros. Los rituales se refiere a eventos o circunstancias, como los aniversarios, torneos deportivos, despidos, reuniones informativas, entre otras actividades.

Otro nivel para incorporar la cultura es a través de la tradición, leyendas, mitos y héroes, en este nivel se encuentran todas las historias de la organización que construyeron los cimientos de la empresa, como los retos que sufrieron los fundadores, anécdotas, mitos sobre los grandes éxitos, los personajes emblemáticos, forjadores de la empresa, innovadores, y grandes líderes, así como historias que no se sabe si en realidad sucedieron.

El nivel de los valores se divide en tres tipos los valores elementales, los estratégicos y los instrumentales. Los primeros se refieren a los valores humanos elementales, generalmente influenciados por la religión, el amor, la justicia y la libertad. Los valores estratégicos, están asociados a un fin específico, los cuales ayudan a ordenar la tensión de la dinámica social. Por último los valores instrumentales son los utilizados de forma cotidiana y siempre interviene una de escala superior por ejemplo tolerancia vs. respeto.

Los valores organizacionales y los de los individuos, pueden enfrentarse lo que para una persona puede ser un valor elemental para una organización puede ser un valor estratégico, un ejemplo de esto es la calidad.

El cuarto y último nivel le corresponde a los supuestos básicos, el cual se refiere a los aspectos sobreentendidos de los cuales no existe espacio para la discusión. Supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, las conductas y las relaciones con los demás. Son difíciles de determinar ya que se hallan en un plano subconsciente. (Schein, 1984).

Es necesario definir desde un punto de vista estratégico, teniendo en cuenta que el beneficio se percibirá a un largo plazo, teniendo un impacto en el futuro en toda la organización. Es preciso desarrollar una estrategia global de marca que sincronice la personalidad de ésta con los valores, misión, visión y la cultura organización.

Es de vital importancia describir la visión, por que es allí hacia dónde la organización pretende apuntar, de igual forma la misión de la empresa es importante ya que es el motivo de la existencia de la organización, entendiendo misión como el principal propósito de la organización, la visión va más allá de la misión, ofrece una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede llegar a ser en el futuro, construyendo con más claridad la dirección.

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones se podrán elegir los valores con los cuales se deberá trabajar, los parámetros primordiales sobre cómo actuará la empresa con los empleados, clientes y público en general y finalmente se materializarán en la cultura organizacional.

La definición de esta triada – misión – visión – valores y la constante comunicación a los integrantes de la organización será la garantía de un funcionamiento ordenado y de un comportamiento esperado para lograrlo. (Ayala y Perez van Morlegan, 2011).

Los miembros de la organización deben poseer una visión compartida de la realidad, la cual se construirá en base a la identidad cultural y a partir de ello, condicionará todas las acciones que se lleven a cabo en el futuro, las cuales deberán estar acorde a los valores propios de la empresa. La cultura se transformará en la realidad de todos los días de la organización, poseerá un estilo particular, la cual le permitirá diferenciarse de las otras, favoreciéndola en una forma positiva, ya que todos los miembros de la organización tendrán una imagen compartida la cual se transformará en una ventaja competitiva.

Entre más empleados acepten los valores de la organización, mayor será su compromiso con dichos valores y más fuertes será la cultura. En las organizaciones donde la cultura está fuertemente arraigada, los empleados son más leales, a su vez tiene un mayor desempeño en sus labores, debido a que si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. (Ayala y Pérez van Morlegan, 2011).

Es importante considerar que la única forma que existe para que la cultura trascienda y pueda ser transferida, es a través de los procesos de comunicación, es la base activa en la consolidación de la cultura, esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Al mismo tiempo, debe de reflejarse y ser incorporados en los modos de actuar de la empresa, de esta forma no surgirán contradicciones entre el decir y hacer.

Es determinante saber qué, cómo y cuándo comunicar, ya que esto establece la construcción de una cultura sólida que beneficie en el crecimiento de la organización.

3.2 Comunicación Interna

En todo momento las organizaciones están comunicando, a través de medios convencionales, de sus empleados, de sus labores de participación en la sociedad, de la calidad en sus productos o servicios, con la fachada del edificio donde se encuentran sus

oficinas, cuando llamas al servicio al cliente y entra un contestado, con estas simples y cotidianas acciones, están diciendo algo. No es comunicación solo lo que está diseñado y pensado para ser emitido por un medio. Una organización puede abandonar su presencia en algún medio, pero no dejará de comunicar, ya que aun cuando no dice nada, la comunicación está presente.

Es el eje que crea la conexión entre la actividad de la organización con el contexto de sus diferentes públicos tanto externos e internos. Además es el factor que relaciona a todos los elementos en el interior de la organización y a su vez la vincula con el entorno.

La comunicación es inseparable de la acción. Cuando estos dos factores se vinculan en la mecánica empresarial se superponen en uno soló elemento más potente, a través de la cultura. (Costa, 2009). A su vez la comunicación se comporta como el portavoz cualificador y amplificador de la identidad y la cultura corporativa.

Las empresas al ser entidades sociales que emiten y reciben diferentes mensajes, necesitan disponer de un orden y control sobre los discursos que imparten. Es ahí la importancia que cobra la planificación de la comunicación, la cual se impone en el ámbito corporativo como figura esencial y protagónica. Ya no se trata solo de vender productos a los consumidores, sino que se busca ofrecer la mejor propuesta a todas las personas que pueden ser afectados por las actividades de la empresa (Larrea, 2008).

En la actualidad las marcas no solo comunican a los consumidores de sus productos, si bien estos son importantes, no son los únicos a los que hay que transmitirles los valores de la marca. La comunicación ha de realizarse a todas las audiencias de la organización, desde los empleados, accionistas, proveedores, sindicatos, entro otros.

La comunicación interna es tan vital para una empresa como la comunicación externa.

Si bien la comunicación interna y externa se manejan de forma independientes y comunican mensajes totalmente diferentes, es necesario gestionarse de manera coordinada.

De acuerdo con Juan José Larrea, especialista en comunicación corporativa, la comunicación interna es una herramienta de gestión y su prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes, los cuales están dirigidos específicamente al cliente interno, surge para crear un ambiente productivo, armonioso y participativo y como eje principal, busca generar motivación, organizar al personal y que estos, orienten su labor según los objetivos éticos y productivos de la organización (Larrea, 2008).

Todas las empresas realizan acciones de comunicación interna, sean por canales formales o informales, al ser un lugar donde las personas se interrelacionan constantemente se generan formas de comunicación tanto en la gestión de la información como en la falta de planificación en ella, la cual hace que se generen malos entendidos, rumores y equivocaciones, degenerando la credibilidad de la organización.

La constante conexión que la organización tiene con el entorno hace que sea indispensable integrar todas las acciones de comunicación en un sólo espacio donde la gestión coordinada de todos los recursos sea primordial. Al tener todos sus elementos y actores interconectados e interactuando con el entorno resulta sumamente importante desarrollar planes estratégicos donde las acciones del Branding Interno logren vincularse con las del branding externo, elaborando planes integrales que apunten a la transformación y optimización de la comunicación existente, donde los valores de la organización estén incluidos. De esta manera la organización se identificara bajo los mismos atributos claves y se generará una conexión entre la imagen externa e interna de la empresas.

La comunicación interna ejerce un importante rol en la creación de una actitud positiva por parte de los empleados hacia la empresa y construye las relaciones que se den entre los propios miembros de la organización. A su vez promueve la integración, participación y convivencia en el marco de la cultura organizacional y se transforma en una herramienta obligada para generar un incremento en la competitividad, aprobación y compromiso dentro de toda la estructura organizacional.

Pero esta herramienta tiene que ser utilizada con cautela ya que el desarrollo de una correcta comunicación interna resulta más complicado que la comunicación externa; el cliente interno conoce como funciona la organización íntegramente, identificando sus fallas, carencias y defectos, es por esto que los responsables de la comunicación interna deben cuidar en mayor medida los mensajes emitidos, los cuales deben de ser verosímiles, completos, oportunos y auténticos ya que el cliente interno tiende a ser más desconfiado y escéptico que el externo.

Aunque la comunicación externa quede vinculada al departamento de marketing, relaciones públicas, prensa, etc., todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización, al tener una experiencia positiva de marca. Cuando aumenta el sentido de pertenencia, cuando los empleados se sienten identificados con la empresa y sus valores y cuando tienen una relación laboral estable, transmiten una imagen positiva hacia fuera de la organización y nada habla mejor de una empresa que la satisfacción de sus empleados.

Como se mencionó en capítulos anteriores con un refuerzo positivo de la comunicación interna se logrará hacer que los empleados de la compañía sean los primeros fans de la marca a la que representan, que comprendan y compartan los valores esenciales de la marca, sintiéndose orgullosa de ella y estando dispuestos a recomendarla con sus allegados.

Si la comunicación no se realiza de forma eficaz, las acciones realizadas de branding tanto interno como externo estarán tergiversadas y podrán perjudicar la imagen integra de la organización. La correcta ejecución de esta actividad logrará modificar el rol pasivo de la comunicación interna, mejorando significativamente su contribución a los resultados finales de la empresa.

Para una correcta gestión de marca es necesario que la empresa tenga en claro cuales son los diferentes públicos a los que comunica ya que a cada audiencia le corresponde un mensaje determinado, por tanto es necesario prestar atención no solo al mensaje en sí, si no también la forma en que se hace llegar, los canales que se utilizan y por sobretodo que reflejen los valores que la empresa desea comunicar.

Para comunicarse con el cliente interno debe haber un nexo que le genere confianza, que escuche su opinión y lo valore.

Es indispensable gestionar los atributos de marca en todos los departamentos de la organización, de manera que estos atributos sean internalizados por los empleados ya que son ellos el mayor amplificador de una marca, es por eso una empresa que cuenta con un personal que se identifica con los valores de la organización se siente motivado y expresa de manera positiva la marca, a diferencia de aquellas empresas que no se ocupan de la comunicación interna y de transmitir los valores a través de su cultura interna tanto hacia fuera como hacia dentro de la organización.

Para mejorar la comunicación interna en una empresa es importante que las personas tengan oportunidad de aportar ideas y sugerencias; que sepan que es lo que se espera de ellos; que la información de cómo tiene que realizar su trabajo sea proporcionada, a su vez, tiene que conocer los planes de negocio y los directivos deberán tener un acercamiento directo con los empleados. Este vínculo entre las personas y la organización genera un ambiente laboral deseable y motivador para el personal.

La comunicación interna es la encargada de generar confianza entre los empleados y su trabajo, también reproducir la cultura organización, que como se mencionó anteriormente, es un punto clave en la organización, es por ello, que un comunicador debe elaborar planes integrales y estrategias que ayuden a optimizar y mejorar la comunicación.

Un comunicador debe poseer la habilidad de crear confianza y respeto entre los empleados, debe ser hábil en la redacción y oratoria, debe saber escuchar, ser creativo e identificar líderes, ser intuitivo, conocer la realidad de la empresa y sobre todo ser líder.

Estas comunicaciones internas motivan las acciones de las personas, las mantiene al tanto del éxito o fracaso de una compañía, asegurando que las metas y objetivos de la organización sean comprendidos por todos.

3.2.1 ¿Cómo comunicar?

Gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la actualidad se cuenta con una gran cantidad de canales y soportes que permiten llegar a la totalidad de los empleados. La intranet corporativa, campañas de publicidad interna, soportes publicitarios diversos, como afiches, folletos, *gadgets*, también la prensa y sobre todo, la cadena de mando. Estos elementos ayudan a transmitir y reforzar todo cuanto la compañía pone en marcha para sus clientes internos. Es muy importante la forma en la cual se comunica, el canal, soporte y estética, sin dejar de lado la coherencia de los mensajes, entre sí y reforzando la propuesta de valor.

Los encargados de gestionar la comunicación tendrán la labor de crear ideas con mensajes impactantes, e innovadoras y es responsabilidad de la empresa sustentar cada mensaje en una estrategia de comunicación que persiga un objetivo concreto, que ayude a posicionar la marca en el contexto dentro de la organización. Si no existe el soporte de una estrategia, se corre el riesgo de que el mensaje transmitido se pierda.

En la actualidad el reto de los publicistas y empresas es buscar nuevos soportes que satisfagan la curiosidad del cliente interno, el cual está sobreexpuesto a una gran cantidad de mensajes. El objetivo fundamental se trata de transmitir un mensaje adecuado tanto a través de canales tradicionales, como en los más novedosos tecnológicamente, primordialmente Online, *gadgets*, entre otros.

Las nuevas generaciones, expectantes ante la proliferación de la tecnología y los nuevos medios de comunicación, es superior a todas las anteriores tecnológicamente. Tienen gran comodidad y destreza en el uso de ordenadores, tecnología digital e Internet. Este gran paso en el acceso a la información hace que muchos de ellos tengan un conocimiento global del mundo y valoren las diversas culturas, experiencias y ambientes. Estas características sociales influyen mucho en la actitud nuevos integrantes de la organización hacia el trabajo y la imagen que se puede crear de una empresa.

Las empresas se tienen que adaptar a las nuevas características de sus empleados y cada vez es más común que se destine presupuesto a fomentar las comunidades online o a la mejora de las webs corporativas para adaptarlas a los servicios propios de la 2.0.

El término Web 2.0 fue realizado por Tim O'Reilly en 2004 refiriéndose a una segunda etapa de la Web basada en las comunidades de usuarios o redes sociales. (O'Reilly, s.f.) Hoy en día la evolución de las webs corporativas está orientada hacia la interacción en tiempo real entre los gestores de marca y los clientes internos. Se ha convertido en un punto de encuentro que favorece el intercambio de la información más que el tradicional control de la empresa, donde colgaba información corporativa pero no recibía ningún *feedback* o comentario de los interesados, fomentando la comunicación bidireccional y la interactividad.

Los mensajes a través de los nuevos soportes, deben ser directos, claros y concisos, además la información debe ser relevante y capaz de reflejar los intereses del cliente interno; otra característica es el entretenimiento y la creatividad implícita en estos

mensajes, además de ser sinceros y honestos, deben ser transparentes y reflejar la cultura organizacional, para así llegar al público objetivo usando un código conocido, es decir hablarle en su propio idioma y sorprenderlos con propuestas innovadoras.

El nuevo reto para las empresas es posicionar su marca en estos nuevos soportes aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Es necesario que las empresas adapten sus mensajes y posicionen su marca en un entorno hasta ahora desconocido en el mundo comercial.

Las oportunidades que ofrecen estos nuevos soportes en el campo de Branding Interno son enormes y a medida que evolucione este medio, serán aún mucho mayores estas oportunidades.

En este capítulo se abordó la temática de cómo es empleada la marca dentro de las organizaciones, analizando la cultura de las empresas y profundizando en el concepto y sus características así como los beneficios que posee la cultura organizacional, se destacó el valor que tiene la comunicación interna y por último se realizó un breve análisis sobre la importancia que tienen los factores anteriormente enunciados dentro de la empresa.

En el próximo capítulo se realizará un análisis sobre el cliente interno y cuáles son las demandas a las que actualmente están sujetas las organizaciones, dejando de lado el salario monetario y prestando más atención al salario emocional, también se definirá la propuesta de valor y cuál es su importancia dentro del Branding Interno y la creación de una marca. Por último la autora realizará una definición de Branding Interno y expondrá cuáles son las ventajas de ser implementado en las organizaciones.

Capítulo 4: Branding para las personas

En el siglo pasado el capital financiero representaba una ventaja competitiva, ya que era un artículo relativamente escaso, más adelante la tecnología también ofrecería a las empresas una ventaja por sobre el resto, ya que los productos estaban protegidos por patentes que hacían difícil o imposible su copia.

En la actualidad el capital financiero no es un elemento escaso, e imitar o mejorar la tecnología resulta mucho más fácil que en décadas anteriores.

Estos recursos siguen suministrando una ventaja, pero contrario a lo sucedido en el pasado no son una ventaja sostenible.

En esta década, sólo la gente puede sostener la ventaja competitiva de una empresa. Eso sucede por que las personas poseen la capacidad de crear algo único, de valor y ser inimitables. (Gratton, 2001).

Cuando la ventaja posee un elemento único, es decir, es escaso y no todos los competidores lo poseen, cuando es valioso de modo que influye en el rendimiento básico y cuando es inimitable por lo que a los competidores no les resulta fácil copiarlo y sustituirlo, se obtiene una ventaja competitiva fuerte que pone a la organización por sobre el resto.

Cuando lo esencial deja de ser el capital y la tecnología y se establece el personal, es indispensable una nueva forma de pensar, basada en características más profundas, ya que las personas son una variable más completa y complicada que el capital o la tecnología.

4.1 Cliente interno

Cuando se habla de cliente interno se refiere a un grupo de personas que forma parte de una organización y tienen un vínculo directo con ella, este grupo está integrado por

accionistas, gerentes, colaboradores, contratistas, proveedores y distribuidores. La comunicación interna de una empresa debe ser correlativa entre el personal y la organización y se manifiesta normalmente en la rutina de trabajo. Este entorno es medido en función de valores, motivaciones y el nivel de orden de la organización.

El cliente interno puede ser tanto interno como externo, ya que una vez cumplida la jornada de trabajo, en muchos casos se transforma en público externo, consumidores, activistas, entre otros, por ello el mensaje que la organización transmite, debe ser coherente, sino es así podría generarse un mensaje confuso y perder credibilidad como empresa.

Para que existan mayores posibilidades de retención de talento en el mercado laboral es importante que la marca se encuentre bien posicionada en el mercado. El primer atractivo de toda empresa es su personal. Richard Branson, magnate de negocios, inglés creador de *VirginGroup* afirmaba que el personal de la empresa son lo primero, los clientes lo segundo y los accionistas lo tercero. (Pfeffer, 1998).

El éxito de las empresas no consiste solamente en abrir los oídos al cliente externo, sino también al cliente interno, para conocerlo e involucrarlo. Sólo cuando se reconoce cuales son las carencias de la empresa se pueden superar y sólo cuando las demandas son escuchadas, se pueden atender.

El cliente interno desea alcanzar una serie de reconocimientos a cambio del esfuerzo invertido. Estas recompensas se basan en tres grandes pilares, (1) la recompensa monetaria, (2) la motivación del profesional es decir, el placer que supone superarse profesionalmente. Y por ultimo (3) la adaptación social. (Aguado y Jiménez, 2009).

Aspectos tales como la jornada de trabajo, el programa de compensación y beneficios, el plan de servicios para empleados y las modalidades de contratación, tendrán que amoldarse a las necesidades de los integrantes de la organización.

Las exigencias de los trabajadores actualmente no tienen tanto que ver con la cuestión económica sino con aspectos intangibles como el disponer de mayor tiempo libre, sentirse parte de algo importante, su vida familiar, sus aspiraciones laborales y de desarrollo, etc.; todo esto nos lleva a evaluar la necesidad de un salario emocional.

4.1.1 Salario emocional

Alienar las percepciones del cliente interno y del cliente externo, para reorientar al conjunto de la organización en función de las demandas del cliente. Esto quiere decir que hay que trabajar tanto a nivel de procesos, como en lo que tiene que ver con motivación y transferencia de responsabilidad.

¿Cómo lograr que los empleados se preocupen por los clientes si ellos no sienten que son tomados en cuenta? Los empleados que perciben que se les toma en consideración y se sienten orgullosos de su empresa desean ver felices a los clientes externos.

J.W. "Bill" Marriott, perteneciente a la segunda generación de directivos de *Marriott Corporation*, en toda ocasión les dice a sus gerentes: "cuiden a sus empleados y ellos cuidaron a los clientes"(Albrecht, 1993). Según su opinión, la función de los ejecutivos no solo es dirigir, sino también dar apoyo y considera que hay infinidad de oportunidades para que los gerentes ayuden al personal operativo a desempeñar sus tareas con mayor eficiencia.

Actualmente existe una fuerte necesidad por parte de los empleados y la sociedad para que las empresas apliquen medidas conciliadoras entre la vida personal y laboral del empleado.

Una de las nuevas demandas de los trabajadores, además del salario económico es la oferta de un salario emocional que cubra las necesidades de desarrollo, de relación, así

como las necesidades emocionales del empleado. El propósito de toda empresa es lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados.

Resulta sumamente difícil lograr dicho objetivo en algunos sectores y más aun cuando la globalización exige mayor competitividad y flexibilidad, por lo tanto se complica la unión de estos dos factores.

Una vida equilibrada a los empleados genera a la empresa ciertas ventajas, algunos ejemplos se centran en la reducción de rotación del personal y aumento en la productividad, ya que el empleado puede organizar su jornada laboral y atender sus necesidades familiares, de esta forma rinde más en su trabajo; por último, aumenta y desarrolla su creatividad con lo que puede tener mayores ideas para satisfacer al cliente.

Las empresas buscan empleados que tengan técnicas de trabajo, pero además buscan que se identifiquen con su propósito como organización, que los valores personales del empleado se identifiquen con la cultura y valores de la empresa; el fin es crear un vínculo emocional que arraigue al empleado.

4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es una visión está integrada de tres realidades que afectan directamente a la organización, el comité de dirección, la percepción de los empleados y la percepción externa.

El comité de dirección define lo que se pretende llegar a ser como compañía, así como el perfil de profesionales necesarios y la marca de empleo que quiere dar a conocer.

La percepción de los empleados, se refiere a una valoración interna con el fin de conocer lo más positivo de trabajar en dicha organización y que aspectos se pueden mejorar

Por último, la percepción externa, sirve para conocer que atrae a las personas para querer trabajar en la empresa y cual es su opinión acerca de la organización. (Aguado y Jiménez, 2009).

Para que la propuesta de valor sea fuerte y de gran impacto es necesario que ésta sea, diferente, atractiva y de carne y hueso. Es decir, la organización debe tener atributos únicos de su cultura interna; así como aspectos positivos deseados por el colectivo externo y lo más importante es que los atributos tanto internos como externos sean características reales, por ejemplo: la honestidad.

Las empresas deben tomar en cuenta al proyectar su marca, que existen diferencias culturales importantes de acuerdo al lugar en donde se viva, no es lo mismo vivir en Europa a vivir en América; otros rasgos que hay que tener en cuenta son las circunstancias económicas, la historia, el mercado laboral, etc. Todo esto conlleva a que la compañía adapte sus mensajes tanto para el colectivo al que se dirige como a su público objetivo, teniendo en cuenta sus características locales o geográficas. (Aguado y Jiménez, 2009).

Una vez implantado el Branding Interno es necesario auditar la marca de forma interna y externamente para conocer el impacto que esta generando, a su vez es importante la mejora continua, poniendo en marcha planes de perfeccionamiento en gestión del personal. Es preciso recordar que la globalización demanda constantemente ser más competitivos en todos los aspectos.

Royal Mail Group, el mayor empleador del Reino Unido brinda un ejemplo de cómo una empresa puede fortalecer su propuesta de valor y lograr una mayor competitividad en el mercado.

Royal Mail tenía como objetivo asegurar que la diversidad de pensamiento encontrara un lugar en la organización.

La firma creía que las diferencias en el modo de pensar generarían un mejor desempeño que un contexto donde todos compartieran ideas similares. Para este fin, llevó a cabo una revisión de diversidad, para comprender como estaba posicionada en el mercado y como atraer personas que pudieran adaptarse bien, en relación con su meta de diversidad. (Swieringa y Wierdsma, 1992).

Tomando el anterior ejemplo, la propuesta de valor puede ser de carácter racional o emocional, es decir, el éxito de una organización es que su promesa hacia el cliente interno contenga atributos racionales (tangibles), por ejemplo: salario y recompensa, oportunidades de desarrollo profesional, etc.; y emocionales (intangibles) como la cultura y características de las personas de la organización. Cuando los aspectos emocionales son concebidos como negativos por el empleado, puede decidir marcharse de la compañía y contrariamente si encuentra elementos positivos puede permanecer en sus labores. Proyectar estos aspectos intangibles o emocionales externamente es uno de los mayores retos del Branding Interno al transmitir su propuesta de valor.

La Propuesta de Valor (PV) es una forma de transmitir los sentimientos y las experiencias de las personas en su lugar de trabajo. Las organizaciones deben tener una marca que represente el alma de la empresa y que transmita tres mensajes fundamentales de la compañía: que es una buena empresa para trabajar, que es una buena empresa para quedarse, y que es una empresa que construye para el futuro. (Rueff y Stringer, 2006).

Una marca así crea un vínculo emocional, es este vínculo el que ayuda a la empresa a competir contra otras empresas para atraer y retener los mejores talentos. Así, las PV efectivas consisten no solo en un mensaje que ayuda a atraer a posibles empleados, sino también contribuye a crear acciones y conductas atractivas para aquellos que ya están trabajando dentro de la organización.

Algunas de las principales ventajas de la propuesta de valor es fomenta el sentimiento de pertenencia por parte de los empleados y crear una imagen de marca global.

La propuesta deber ser diferenciadora, estar alineada a las preferencias del mercado laboral, por supuesto tomando en cuenta las diferencias culturales y generacionales existentes, de igual forma debe ofrecer lo que promete y por ultimo proyectar atributos tangibles e intangibles.

4.3 Branding Interno

Según la autora se puede definir al Branding Interno como un conjunto de técnicas y métodos de comunicación que se encarga de promocionar los elementos descritos en capítulos anteriores, como lo son la identidad de marca, los valores, la filosofía, la cultura y la imagen de la empresa en su publico en interno. Las acciones realizadas por medio del Branding Interno serán desarrolladas por medio de la comunicación interna y su público objetivo es el cliente interno.

Con está herramienta se lograr una relación más coherente entre la imagen externa y la imagen interna de la organización, ya que la marca estará comunicando un mismo mensaje a sus diferentes clientes. Así la imagen que proyecte la marca generará mayor confianza y reconocimiento, logrando con esto, ser verosímil.

Al ser puestos en practica, el Branding Interno permite a las organizaciones desarrollar su nivel de interés y efectividad de su cliente interno y de sus propios colaboradores. A su vez se estarán promocionando los valores de la marca de la empresa, así como la identidad corporativa.

La gestión del Branding Interno tendrá un retorno económico inmediato, ya que los empleados buscan una empresa que se preocupe por desarrollar sus competencias y

que les garantice empleabilidad y libertad. Tener asociada a la marca esos valores, supone tener menos costos para hacer los negocios.

Sus directivos, sus empleados, su cultura, sus políticas y todo ello creará y poseerán una marca que les permita invertir el más importante recurso del ser humano: su tiempo.

Una buena campaña de Branding Interno se caracteriza por acciones brillantes y creativas, capaces de atraer al cliente interno, logrando una identificación y adopción de la marca. Igual que al cliente externo hay que engancharlo y emocionarlo ya sea con afiches, *gadgets*, *e-mails* creativos, entre otros.

Actualmente, las empresas se están viendo en la necesidad de retener el talento que ya poseen dentro y atraer talento de fuera; ofreciendo condiciones seductoras para ser empresas atractivas y deseadas, por eso necesitan gestionar su imagen como elemento de atracción. Los recursos humanos, comunicación y Branding Interno trabajarán juntos para conseguir ser la opción número uno de empresa para trabajar.

Cuando un empleado no consigue identificarse con los valores de la organización, se crea una fuerza de trabajo separada de las necesidades generales y de las aspiraciones de la compañía, cuya identidad personal es externa a la empresa y como consiguiente, empleando su talento fuera de la organización y no dentro de ella.

De igual forma el Branding Interno logra generar motivación en los empleados para alcanzar un alto sentido de pertenencia y compromiso con relación a las tareas que desempeña y como resultado a largo plazo, con la organización.

Si es implantado de manera efectiva, desarrollando procesos de mejoramiento continuo, se logra reducir el índice de ausentismo, se disminuye la rotación del personal, el trabajo en equipo, entre otros factores que afectan de forma positiva a la empresa.

El Branding Interno debe tomar en cuenta planes psicológicos y motivacionales, así como la ética para poder seleccionar el talento, formarlo y ofrecer las condiciones para que

pueda rendir. Se considera a los empleados como pieza fundamental en el desarrollo de la empresa.

La percepción que se genere como compañía es resultado directo de la cultura, la políticas y los modos de hacer. Para garantizar una buena base se debe contar con una estrategia de gestión operativa de marca, sólida y alineada al negocio, para dar coherencia, sentido y utilidad; así como, estar a la altura de las necesidades y expectativas de los empleados; es necesario conocer al personal para así desarrollar su potencial; seguir de cerca la eficacia de los programas que se implementen, evaluarlos, por supuesto tomar en cuenta la opinión del cliente interno, todo ello para hacer un buen uso de los recursos y una relación óptima entre los empleados y la institución.

A medida que este Ensayo ha profundizado dentro de la temática de las estructuras organizacionales, sus clientes tanto internos como externos y de la gestión de la marca, es indiscutible que en la actualidad las nuevas fuentes de la ventaja competitiva de las organizaciones se concentran en el personal, en su talento y creatividad, así como sus aspiraciones, sus sueños y ambiciones. Las empresas que logren el éxito en el futuro logran ofrecer un sentido y significado y un marco que fomente el aumento del completo potencial de los individuos. Es por esto que la marca se debe fortalecer desde el interior de la organización, ya que cada persona dentro de la empresa funciona como una expresión más de la marca y un embajador de la misma.

En este capítulo se abordó la temática del cliente interno, destacando cuales son los nuevos requerimientos de los empleados, los cuales buscan un equilibrio entre los activos tangibles, como la recompensa monetaria y los activos intangibles como la posibilidad de utilizar mejor su tiempo, disfrutar de su vida personal y familiar y poder desarrollarse como persona. Una vez identificando cuales son los clientes internos la autora describe que las organizaciones deben de realizar una definición propia en la que describe al Branding Interno.

En el próximo capítulo se analizará diversas empresas que han realizado labores de gestión de Branding Interno, entre estas empresas se destaca *Kellogg's* y la cadena de hoteles NH, destacando cuales son las variables en las que el Branding Interno es utilizado. Para finalizar se realizará un análisis de posibles acciones para realizar un correcto Branding Interno.

Capítulo 5: Branding en acción

La marca es un reflejo de lo que las empresas representan, por lo que tiene que alinear perfectamente con los valores y propósitos de la organización. De lo contrario, la identidad que esta representa no sincronizará con la identidad que reside en el núcleo del negocio y los clientes internos perciben la falta de credibilidad y desaciertos de los esfuerzos realizados por el Branding Interno.

Como ya se menciona en capítulos previos, para llegar a que una marca refleje perfectamente la esencia de su organización, es preciso realizar el proceso de Branding Interno dentro de varios factores fundamentales, la declaración de la visión la cual define las aspiraciones a largo plazo de la organización, la declaración de la misión, que define lo que haces por los demás y los pasos para alcanzar la misión, igualmente la declaración de identidad, que cubre lo que “es” la empresa, es decir la promesa diferencial positiva; así como la satisfacción de la propuesta de valor, cumpliendo las expectativas de los empleados, tanto las necesidades tangibles (salario) e intangibles (estilo de vida), desarrollando labores de comunicación que permitan unificar todos los factores anteriormente mencionados, así de esta forma, con la comunicación como unificador se conseguirán crear aficionados en base a la experiencia de marca.

La marca se crea en base a las relaciones humanas y como se ha planteado a lo largo del Ensayo, la relación más importante a cuidar es la establecida con el cliente interno. Empleados apasionados, apasionan al los clientes externos y si la marca es comprendida desde el personal interno, éste se compromete y se genera entusiasmo y compromiso hacia la organización.

Crear marcas en las que los consumidores se sientan identificados, tengan pasión por ellas y cobren un sentido de pertenencia, es el objetivo del Branding Interno algunos ejemplos en dónde se han venido realizando acciones de Branding Interno, tales como

Kellogg's y la reconocida cadena hotelera NH, sirven a modo de ejemplo para el desarrollo de una serie de elementos favorables para el entendimiento y la posible aplicación del Branding Interno en las organizaciones.

5.1 NH análisis de caso

NH Hoteles abrió sus puertas en 1978 en la Ciudad de Pamplona, una década después, se convierte en una de las primeras cadenas del sector en España. En 1998 se inicia la expansión en Iberoamérica, y Europa. 2000 es el año de la fusión con la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, con la cual dobla su tamaño y esta presente en 15 países, NH se constituye así como la tercera cadena hotelera de negocios de Europa. En 2004 y 2005 la cadena abre sucursales en Italia, Rumania, Reino Unido, Francia y se expande hacia Latinoamérica y África.

En 2006 recibe el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística y es galardonada con el premio a la mejor compañía para trabajar en España, Holanda y Alemania, NH.

En 2011 NH Hoteles se encuentra posicionada entre las 25 hoteleras mundiales y una de las más importantes de Europa, con alrededor de 400 hoteles.

Hoy en día, NH cuenta con más de 20.000 empleados de 134 nacionalidades en constante búsqueda de la satisfacción de sus clientes externos en 26 países de Europa, América y África (NH, 2012).

Es preciso destacar que el sector turismo es claramente vocacional ya que se trabaja con unas condiciones que no están en la lista de prioridades de los que se incorporan a la actividad laboral. Es decir la necesidad de trabajar sobre turnos y los fines de semana, los empleados ya no solo buscan seguridad laboral y salario, si no también se interesan por aquellas empresas que les ofrezcan una experiencia profesional para vivir. Un lugar donde puedan tener tiempo libre y jornadas compatibles con sus momentos de ocio, al igual que la posibilidad de desarrollar carreras internacionales y trabajar con

profesionales que les aporten experiencia, oportunidades de desarrollo y trabajar en un ambiente multicultural.

NH Hoteles ha tomado conciencia de estos cambios y desde hace ya algunos años ha trabajado para alcanzar el éxito, es por esto que tiene como ejes centrales, la gestión del talento, la eficiencia organizativa y la cultura del rendimiento. Dando preferencia a la importancia de que el empleado esté alegre con su día a día. Un ejemplo de esta postura, priorizando al talento, es su programa de desarrollo de carrera, que ofrece la oportunidad de trabajar y recibir formación transversal en los diferentes departamentos, así como la formación continua de sus empleados a través de *NH University*.

De acuerdo por la información proporcionada en su pagina web NH considera a sus empleados su mayor activo.

“NH Hoteles se caracteriza por la vocación de servicio de sus empleados y la búsqueda de la satisfacción de sus clientes a través de la calidad de los servicios y la constante innovación. En este empeño, la empresa presta una especial atención en todo el desarrollo de su negocio a su principal activo: los empleados. Desde la formación, como solución a una necesidad de continua mejora de servicio con la pretensión de integrar y desarrollar la cultura corporativa del Grupo, hasta la fidelización interna, con el compromiso de la empresa de fomentar la participación y reconocimiento de sus empleados, han convertido a NH Hoteles en una de las empresas favoritas para trabajar del sector.” (2011).

A su vez la organización continuamente reafirma que son los empleados el valor más importante de empresa ya que son quienes expresan la cultura de responsabilidad y con ellos trabajan para ofrecer un buen entorno laboral, con formación y crecimiento profesional en el que se integra la diversidad, el respeto y la igualdad. Para NH, es importante tener una buena imagen de marca y conseguir que los jóvenes profesionales vean a la empresa como un lugar para vivir su experiencia profesional.

La existencia de gran cantidad de ofertas laborales incrementa la posibilidad de que los empleados acaben abandonando su lugar de trabajo para unirse a otro proyecto que ofrezca una nueva experiencia que se adapte más a sus prioridades, es por que para NH

Hoteles es importante que los empleados estén orgullosos de pertenecer a la organizaciones, por eso se les considera la esencia del negocio, ya que son ellos el corazón de la cultura y de las políticas de gestión del personal. El que el empleado se sienta orgulloso ayuda a la labor de potenciación y divulgación de la buena imagen de cada empresa, ya que son sus experiencias las que aseguran que la imagen percibida sea real y alcanzable y no solo fantasías creadas para mostrar a una empresa ideal que después no tiene nada que ver con el día a día.

La comunicación interna es una columna esencial para NH Hoteles. A través de distintos canales, logran tener una comunicación bidireccional con sus empleados que genera valor para todas las partes.

A finales del año 2006, el área de Comunicación Interna pasó a formar parte de la Dirección Corporativa de RR.HH. A su vez, NH creó una red de responsables de conformada por 393 individuos, los cuales se posicionarían como figuras claves para la organización. (Carazo, 2008).

Actualmente todos los trabajadores fijos de la empresa se reúnen de forma individual con su superior directo para valorar como se ha desarrollado su trabajo durante el último año, además al finalizar la charla, definen un plan de desarrollo individual que ayude al crecimiento profesional de cada empleado, así poseen encuestadores permanente en cada centro de trabajo, que permite anticiparse a los problemas que pudiesen surgir.

Entre las tareas realizadas por los responsables de comunicación interna destacan el exponer los comunicados enviados desde servicios centrales, informar al departamento encargado de los posibles problemas de clima laboral que puedan surgir y constituir un canal de comunicación entre la central y los empleados. Consiguiendo con estas acciones un flujo de comunicación bidireccional entre los empleados y la compañía, logrando que los mensajes alcancen a todos los empleados, no sólo a aquellos que disponen de conexión a Internet o cuenta de correo corporativa. (Carazo, 2008).

De la misma manera se han realizado de forma paralela un plan de acción donde los protagonistas son los empleados, ejemplo de esto es la realización del programa acogida, *NH Spirit*, destinado a los nuevos postulantes. En este programa empleados actuales capacitan a los entrantes mediante cursos presenciales en los cuales se trabaja con el sentimiento de pertenencia a la organización, de esta forma se espera que se sientan parte del mismo equipo de trabajo que compartan los valores de NH así como su misión y visión.

También se elaboró una serie de campañas periódicas en las que se involucraron todos los miembros de la empresa y con ellas se reforzaron los valores de la organización, realizando concursos, talleres de formación entre otras actividades. Con el objetivo central de unificar a todos los centros de trabajo dispuestos en diferentes geografías, en los que conviven personas de diversas culturas, logrando que se sientan miembros de la misma organización y forman parte del mismo equipo.

A su vez, se realizó la implementación de un programa de reconocimiento interno en el cual se premiaba mediante créditos canjeables por noches de hotel a aquellas ideas de los empleados que contribuyeran a cumplir con el plan estratégico que mejor refleje los valores de la compañía.

De igual forma, se procedió a la implementación de una nueva *intranet*, en el que se encuentra un apartado especial llamado, buzón del empleado, donde cualquier miembro puede dar su opinión, también dentro de la intranet se puede consultar las ofertas de promoción interna, las noticias más relevantes del sector y de la empresa, igualmente se cuenta con un apartado llamado *NH careers* cual es una herramienta dispuesta en la que los empleados pueden acceder a las oportunidades de crecimiento profesional alrededor del Mundo NH.

La intranet se convirtió en una herramienta común en todos y cada uno de los centros de trabajo de NH, igualmente no todos los empleados tiene la posibilidad de contar con una computadora o conexión a internet en sus puestos de trabajo, es por eso que se crearon *PCCorners*, lugares dentro de los hoteles habilitados para acceder a la *intranet*.

Además se realizó el lanzamiento de una campaña internacional llamada *NH family*, destinadas a reforzar el orgullo de pertenencia a la empresa, la cual ha tenido grandes resultados. Inició con la creación de grupos de trabajo representativos de cada perfil profesional y se estuvo al tanto de lo que piensan, como se ven y como se sienten dentro de la empresa, también se supo como ven los empleados a la organización y aportaron sugerencias para la mejora de ésta. De igual forma se realizó una sesión fotográfica con profesionales de la organización de todas las áreas, teniendo una gran convocatoria de empleados-modelos por un día, pudiendo se parte de la imagen visual de diferentes actividades de comunicación interna, tal como se muestra en la Figura 1.



Figura.- 1: Campaña *NH family*
Fuente: Aguado y Jiménez, 2009.

NH Hoteles utiliza diferentes herramientas en la que se refuerzan los valores y cultura de la organización logrando así alcanzar los objetivos propuestos por el Branding

Interno, algunas de estas herramientas ya se mencionaron anteriormente, a su vez NH Hoteles ofrece a sus empleados, tarjeta de empleado de NH hoteles, bono amigo NH, boletines y comunicados internos para poder seguir el desarrollo en todas las áreas. También se cuentan con una memoria para empleados, club del empleado de NH hoteles, programas de reconocimiento, tableros de anuncios, *newsletter* digital corporativo, tarifa de empleado, comunicación de nombramientos, concursos internos, *liaisons* de RR.HH., además cuentan con iniciativas como NH Idea que consiste en plantear iniciativas con el fin de optimizar el funcionamiento de NH Hoteles y conseguir ser premiados por ello. (Carazo, 2008)

Con estas tareas se ha buscado incrementar la satisfacción de los empleados de NH Hoteles y se trató de involucrar a toda la organización, destacando el papel de los directores de todas las unidades de negocio y sus directores de recursos humanos.

Estas iniciativas de Branding Interno han servido para proporcionar a NH Hoteles de una larga trayectoria de premios y reconocimientos ya que es una de las empresas más admiradas y atractivas para trabajar y así lo demuestran diferentes rankings de empleo, donde han logrado posicionarse como la mejor empresa para trabajar del sector turismo en España y ser empresa reconocida como *Top Employer* en España, Italia, Bélgica, Holanda, Alemania, Suiza, y México, por los beneficios no monetarios y oportunidades de desarrollo ofrecidos a sus empleados.

El programa de certificación NH *University*, fue premiado con el *Worldwide Hospitality Awards* en 2008 al mejor programa de desarrollo de carrera profesional, también el 2010 obtuvo el premio ADN Corporativo y el Premio a la Innovación en recursos humanos. A su vez un año después consiguió el premio Súper Empresas 2011, entregado por el Grupo Expansión que premió a NH Hoteles como lugar en el que todo el mundo quiere trabajar en México, Argentina, Chile y Uruguay. (NH, 2011)

En cuanto al impacto de estas medidas en la motivación de los empleados, se ha conseguido incrementar los niveles de satisfacción y el grado de compromiso de los empleados, según las últimas encuestas realizadas, el 85 % de los trabajadores recomendarían a NH como sitio para trabajar (Aguado y Jiménez, 2009).

5.2 Kellogg's análisis de caso

Kellogg's Company es líder mundial en producción de cereales y uno de los más importantes fabricantes de productos de consumo masivo, como cereal para desayuno, barras de cereales, galletas y crackers.

Kellogg's Company comenzó la expansión internacional de la empresa en 1914. En 1938, W. K. Kellogg construyó plantas en Inglaterra y Australia. Tras la muerte de Will Keith en 1951, *Kellogg's* continuó ampliando sus operaciones con la construcción de plantas en América Latina y Asia.

Kellogg's continuó expandiendo sus operaciones e innovando mediante la adquisición de la empresa de alimentos vegetarianos, *Worthington Foods* en 1999, también adquirió la empresa de alimentos orgánicos *Kashi Company* en 2000. *Kellogg's* a su vez adquirió la compañía líder en meriendas *Keebler Foods Company* en 2001. En el 2002 se formó una relación global de varios años con *Kellogg's* y *Disney* para introducir cereales y varios nuevos productos de aperitivo de alimentos para el mercado.

En 2011 las ventas de más de \$13 mil millones lo colocaron como el líder mundial en producción de cereales y un productor líder de snacks y alimentos congelados. *Kellogg's* cuenta con plantas de producción en 18 países y sus más de 1,500 productos son distribuidos en más de 180 países. La marca *Kellogg's* engloba marcas como *All-Brand*, *Corn Flakes*, *Chocos*, *Choco Krispies*, *Kashi*, *Frosties*, *Pringles*, *Pop-Tarts*, *Special K*, *Smacks*, entre otras. (*Kellogg's*, s.f.)

A nivel mundial cuenta con una plantilla de empleados de alrededor de 30,600, según datos publicados en el 2011 (UnitedStatesSecurities And Exchange Commission).

Kellogg's Company fue fundada en 1906 por Will Keith Kellogg y con la iniciativa de brindar productos de alta calidad relacionados con un estilo de vida sana, comida saludable y un lugar de trabajo más saludable. "Voy a invertir mi dinero en la gente" es una de las famosas frases de W. K. Kellogg, la cual respeto con compromiso. En medio de la Gran Depresión fue pionero en un nuevo turno de 6 horas y contrato otros 300 trabajadores.

De acuerdo con información recabada de la pagina oficial de *Kellogg's* y en palabras de W.K. Kellogg, "El éxito que he tenido en los negocios, ha sido resultado de mi suerte al elegir empleados que podían hacer su trabajo mejor de lo que yo hubiera podido". Más de un siglo después, *Kellogg'sCompany* afirma que es su gente la que hace los productos *Kellogg's* grandiosos y por eso siempre están esforzándose por hacer de su compañía el mejor lugar posible. Conviene distinguir que *Kellogg'sCompany* da forma a su cultura y orienta la forma en que maneja la organización en base a una serie de valores, los cuales son parte de su ADN. Ellos guían la forma en que se trabaja con los socios de negocio. A través de la integridad, la responsabilidad, la pasión, la humildad, la sencillez y el enfoque en el éxito, se ha creado una cultura empresarial vibrante, donde las ideas se desarrollan, las personas pueden prosperar y lograr el éxito. Compartiendo los *Kvalues* los empleados trabajan en un ambiente de positivo que fomenta el respeto mutuo y ofrece resultados con integridad (*Kellogg's*, 2011)

Con el fin de dar respuesta a la necesidad de comunicar la esencia de lo que significa trabajar en *Kellogg's*, la cultura, valores compartidos que los hacen diferentes y la experiencia de los empleados. Desde la casa matriz en Estados Unidos, se lanzó un proyecto global con la asistencia de diferentes unidades de negocios y las diferentes funciones orientadas a desarrollar la marca dirigida al cliente interno, para de esta

manera comunicar de forma interna y externa los valores de la compañía como empleador.

La familia *Kellogg's* es muy diversa, los empleados y los posibles postulantes trabajan en diferentes países, hablan idiomas diferentes, provienen de diversas culturas, mantienen estilos de vida diferentes, realizan distintas funciones de trabajo y tienen una gran variedad de orígenes y experiencias.

Es por esto que *Kellogg's People Brand*, fue diseñada con la función de atraer nuevos empleados y retención del talento existente en la compañía. *Kellogg's People Brand*, cumple esencialmente con un doble propósito, comunicar la emocionante experiencia de las diferentes personas que hacen a la compañía y a su vez funciona como protector del legado.

Para realizar las fases de introducción del Branding Interno, se invirtieron seis meses en recolectar información cualitativa y cuantitativa sobre la experiencia de trabajar en *Kellogg's* a empleados de diferentes orígenes, nacionalidades, antigüedades y perfil profesional. Posteriormente se analizó la información recolectada, identificándose temas comunes y actitudes que fueran patentes y compartidas por toda la organización. Durante este proceso una cosa quedó patente: los empleados de *Kellogg's*, cualquiera que fuera su procedencia y rol, mostraba una extraordinaria pasión y orgullo por la empresa. De este modo, *People. Passion, Pride*. Se estableció como el corazón de la marca del personal de *Kellogg's*. (2009, Aguado y Jiménez).

El proyecto *People. Passion, Pride* fue conformado por cuatro fases, tal como se muestra en la Figura 2. Dentro de la fase 0, se construyó el equipo de trabajo formado básicamente por comunicación corporativa, recursos humanos y consultores externos, incluyendo a su vez al comité de dirección y al director general en todas las facetas del proceso para asegurar el desarrollo de *People. Passion, Pride*.

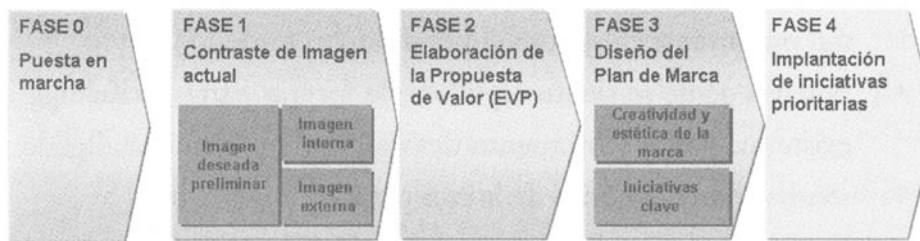


Figura.- 2:Fases
Fuente: Aguado y Jiménez, 2009.

En la fase 1, se analizó la imagen interna de *Kellogg's*, realizando análisis de las percepciones tanto de empleados a nivel local como internacional.

Las principales conclusiones de los grupos de trabajo, destacan las siguientes conclusiones, (1) *Kellogg's* es un lugar diferente y especial para trabajar, dónde todos los empleados conforman la familia *Kellogg's*, personas con potencial y talento, integridad, importantes beneficios sociales y un excelente ambiente de trabajo. (2) Se posee una cultura basada en las relaciones personales y el trabajo en equipo. (3) Cuenta con una combinación del éxito y la integridad, desarrollándose sobre las bases de altos estándares éticos y de lealtad. Por ultimo, (4) se tiene un fuerte sentimiento de orgullo ligado a sentirse parte del éxito de la empresa.

La fase 2 como se muestra en la Figura 3, consta de la elaboración de la propuesta de valor, la cual se construyó en base la información recabada en la fase anterior.

La propuesta de valor se define como: Es un sentimiento especial, (*it's a Specialfeeling*).

La esencia de la marca es, como se mencionó anteriormente: *People. Passion, Pride*. La cual se sustenta en cuatro pilares, gente con talento (*talentpeople*), relaciones e integridad, (*relationships&integrity*), orgullo y pasión (*pride&passion*) y por ultimo productos e innovación, (*products&innovation*).

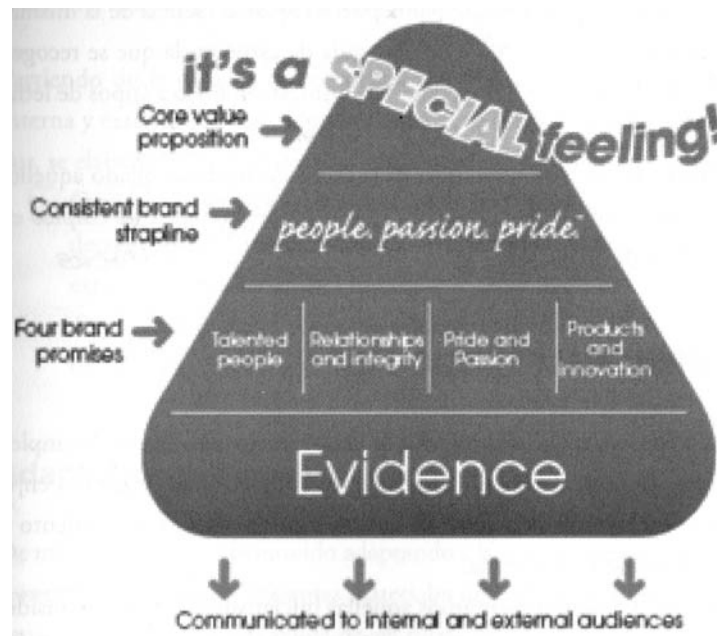


Figura.- 3:Propuesta de Valor
Fuente: Aguado y Jiménez, 2009.

La elección de estos pilares se basa en la promesa de *Kellogg's* en generar un ambiente de trabajo estimulante, desarrollando y reteniendo al mejor talento, trabajando en conjunto dentro de una cultura basada en la confianza y honestidad para hacer grandes cosas y a su vez, reconociendo y compensando la contribución que cada uno de los colaboradores realiza para hacer al continuo éxito de la empresa, creando y desarrollando grandes marcas y productos en los cuales sentirse orgullosos, animando las ideas frescas y la innovación.

La fase 3 comprende el diseño del plan de marca, garantizando la homogeneidad de la imagen visual y de los mensajes para así facilitar la comprensión de los mensajes. Dentro de esta fase se desarrollaron dos herramientas; (1) Libro de marca: documento corporativo en el que se define y describe la marca, con el fin de que cualquier persona ajena a la compañía pueda captar la esencia de la misma. (2) Guía de marca: guía de estilo en la que se recogen las directrices en materia de comunicación gráfica, tales como tipografía, colores corporativos, normas de estilo, etc.

Partiendo de estas dos herramientas, cada una de las sedes de *Kellogg's* puede desarrollar material gráfico complementario para la gestión de marca en su ámbito de actuación.

La fase 4, corresponde a la implementación de iniciativas prioritarias, en la cual se elaboró un plan de acción en el cual se incluyeron una serie de acciones orientadas al lanzamiento y consolidación de la misma.

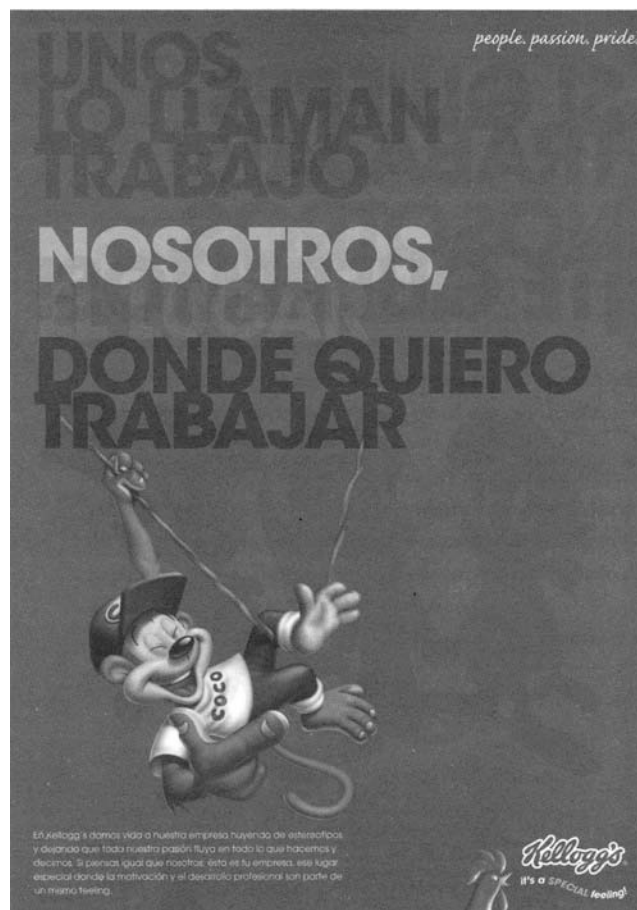


Figura.- 4:Anuncio de campaña
Fuente: Aguado y Jiménez, 2009.

De forma gradual se ha ido adaptando la nueva imagen a los diferentes materiales utilizados en los procesos de gestión de personal. Partiendo de la guía desarrollada en la fase 3 y como se ilustra en la Figura 4, se desarrollaron elementos gráficos con el fin de

comunicar de forma íntegra y eterna el valor de la marca *Kellogg's*, tales como afiches, utilizados para ambientar las instalaciones internas y folletería informativa.

El personal excepcional de *Kellogg's* busca la excelencia, alcanzar los objetivos y cumplir los retos con fuerza y compromiso. *Kellogg's* siempre ha reconocido que los empleados son el recurso más importantes y que su éxito como organización, ahora y en el futuro, es el resultado del esfuerzo de los empleados. Por esta razón, la constante inversión en el personal y en un ambiente que sirva para desarrollar la iniciativa del talento y el trabajo duro.

People. Passion, Pride. engloba una cantidad de valores reconocibles para el cliente interno, ya que reconoce que la fuerza de la organización viene del equipo de trabajo, que se nutre de compañerismo, valores compartidos y un ambiente de trabajo positivo.

La pasión y el orgullo son los valores que unen a la organización. La pasión es visible en la manera de asumir nuevas e innovadoras ideas, proyectos y desafíos y el orgullo se deriva de la voluntad en trabajar para una empresa fuerte.

Anualmente *Kellogg's* desarrolla un plan anual de Branding Interno, en el cual se calendarizan y presupuestan el conjunto de acciones que se realizarán para trasladar tanto interna como externa la marca. En el diseño de este, se trabaja de forma conjunta con el departamento de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa, con el fin de asegurar el alineamiento de mensajes a los diferentes públicos de interés.

Como lo dijo W. K. Kellogg, *Kellogg's Company* invierte su dinero en la gente y esa declaración es verdad en la actualidad. Invierte en el reclutamiento, desarrollo, captación y mantenimiento de alto rendimiento talento en todas sus ubicaciones en el mundo.

El logro de esta fuente inagotable de talento le ayuda a cumplir su objetivo de convertirse en la compañía de alimentos de primera elección. Un ejemplo de esto está en la inclusión y diversificación del equipo ejecutivo, el cual es multicultural, compuesto por europeos,

estadounidenses, canadienses, hispanos y africanos, a su vez muchos de los cuales son mujeres.

En 2010, *Kellogg's* fue nombrado con el título de *ComputerWorld's Best Places to Work in IT*, así también fue nombrada como una de las 100 Mejores Empresas para Trabajar en el Reino Unido, por *The Sunday Times* y a su vez, tuvo el honor de recibir el primer puesto por la revista *Fortune Magazine's* en la categoría de *World's Most Admired Companies* y también en la categoría de *Mejor Empresa* por la revista *Working Mother*, que reconoció el alto porcentaje de mujeres directivas, ejecutivas contratadas y miembros de la junta. (2010, *Kellogg's Company*)

5.3 Elementos que ayudan al Branding Interno

Las compañías aun se encuentran en una fase preliminar de la incorporación de estrategias de Branding Interno. El mercado poco a poco ha tomado conciencia de la necesidad de incorporar una línea específica en el marco de la estrategia de gestión de la marca hacia el cliente interno.

Del análisis de casos de diferentes empresas y de las dos descritas en este capítulo, la autora ha logrado desarrollar una serie de recomendaciones generales a tener en cuenta a la hora de plantear una estrategia de Branding Interno que incorpore elementos de marca.

El Branding Interno es un conjunto de métodos y técnicas que permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, así como el interés de sus clientes internos y de sus propios colaboradores. Convirtiéndose en la respuesta más realista y eficaz de los ejecutivos ante la implicación del personal en la vida cotidiana y el desarrollo de la empresa.

Una estrategia de Branding Interno supone un cambio de perspectiva y enfoque, siendo capaz de gestionar los valores de marca enfocándolos hacia el personal.

La capacidad de acción de las compañías depende primordialmente de su proceso para analizar objetivamente los elementos de una situación nueva, movilizándolo al personal, tomándose las mejores decisiones en cuanto a la gestión del Branding Interno y asegurar la puesta en marcha de éste y su continuo seguimiento.

A su vez, el Branding Interno posee el reto de satisfacer simultáneamente las expectativas, necesidades y motivaciones de branding en sus dos mercados, tanto internos como externos, es organizando estructuras de comunicación externa con sus principales clientes y asociados y de comunicación interna con todos sus colaboradores.

La empresa debe responder a las expectativas y necesidades de todos sus colaboradores. Si no se hace así, no será posible hacer ningún esfuerzo para satisfacer a los clientes, tanto internos como externos.

El Branding Interno dotará a la empresa de una herramienta de gestión que le permita satisfacer las necesidades de su mercado interno, exactamente como ha sabido hacerlo en su mercado externo. Las técnicas y métodos del Branding Interno han permitido a la empresa dotarla de una propuesta de valor sólida que le permite diferenciarse de la competencia logrando un posicionamiento e identidad de marca definida. Si se considera al conjunto de los colaboradores de la empresa como un nuevo mercado a conquistar ¿no podríamos contemplar la posibilidad de abordarlos desde el branding? Estudiando la identidad e imagen de la empresa, sus dirigentes y personalidades, sus planes y proyectos de desarrollo, su organización y modos de funcionamiento, sus condiciones de trabajo, su clima y su ambiente, la calidad de su entorno, sus productos, servicios, etc. Tomando como público objetivo al conjunto de colaboradores, es decir, la totalidad del personal que trabaja en la empresa, con sus características únicas: personalidad y

cultura, experiencia y conocimiento, aptitudes técnicas, aptitudes humanas, responsabilidades, filiación, origen, etc.

En la actualidad el hombre se ha convertido en el recurso esencial que permitirá a la empresa asegurar y organizar su propio desarrollo. Así pues, será la aptitud global que tenga una organización para administrar y optimizar su capital humano lo que permitirá a la empresa diferenciarse y distanciarse de sus competidores.

Para realizar una óptima implementación del Branding Interno es necesario estudiar a la organización y como ésta realiza sus actividades de comunicación e imagen dentro de la empresa.

De esta forma es necesario realizar un previo diagnóstico, estudiando correctamente al cliente interno y el objetivo que se quiere alcanzar, pensando en las barreras que se pueden encontrar para llegar a la meta, aprendiendo a escuchar a los empleados y viendo a las organizaciones desde una mirada más realista. Un análisis de situación objetiva que permita valorar y comprender las desviaciones sobre la percepción del funcionamiento de las comunicaciones, poniendo énfasis en el funcionamiento de esta, a su vez realizar un análisis del circuito y proceso de la información, las relaciones interindividuales y del conjunto de comunicaciones de la empresa hacia el cliente interno, a su vez es necesario analizar el estilo de gestión, el reparto de poder, como se realizan las tomas de decisiones y cuales son las áreas con mayor influencia.

Así mismo, la estrategia de Branding Interno requiere una combinación de técnicas de gestión de personas y de comunicación de marca. El área de recursos humanos es muy relevante, así como el área de desarrollo y gestión de marca ya que un proyecto de éxito cuenta con la participación activa y coordinada de las funciones de la comunicación y de Branding Interno. Mantener una coherencia de mensajes, saber trasladarlos dentro y fuera de la organización y en línea con la marca comercial de la compañía están en la base de la gestión del Branding Interno.

Para el desarrollo del Branding Interno en una organización es necesario obtener una imagen neta, objetiva y no especulativa de la empresa, lo cual hace posible realizar un diagnóstico seguro. Esto implica establecer un cierto número de requisitos que deberán estar claramente enunciados, ser comprendidos y compartidos por el conjunto de los colaboradores implicados. Así como la necesidad de recurrir, en las etapas esenciales del proceso, a profesionales de la comunicación.

A su vez es necesario tomar en cuenta la situación de partida de la compañía realizando un análisis de la imagen que la organización proyecta, para así saber como es la empresa, que se quiere ser, que se planea ser, cómo ven los empleados a la compañía y sobre todo, como es percibida en el mercado, teniendo en cuenta la visión de los clientes externo e internos.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores la imagen, se entiende por imagen a cualquier percepción consciente o subconsciente provocada por informaciones más o menos racionales, instantáneas o repetitivas, procedentes de un objeto, de una persona, de una organización, de un hecho o un acontecimiento. (Levionnois, 1992).

En esta fase se analizarán la imagen que proyecta la empresa, el sistema de funcionamiento que está posee, así como la imagen que proyectan sus ejecutivos y dirigentes y el estilo de dirección que se practica en la organización, de igual forma se estudiará el conjunto de comunicaciones y mensajes transmitidos por la empresa hacia el cliente interno.

De igual forma se deberá realizar una comparación de estas percepciones con los principales elementos de identidad, normalmente contenidos en el marco de referencia fundamental de la empresa, un análisis de los orígenes de las distorsiones y también la investigación de los medios en los que estos elementos son proyectados.

Al realizar este ejercicio ayuda a identificar que es lo que se está haciendo correctamente y que es lo que ha de cambiarse en la comunicación tanto interna como externa.

A su vez, es importante que la propuesta de valor sea relevante, real y diferencial, de lo contrario no tendrá toda la fuerza que debe tener. Exagerar las virtudes o negar los defectos son extremos a evitar. Además se debe observar dentro y fuera de la compañía, es decir, tanto las actividades de análisis y diagnóstico previos como la construcción de la propuesta de valor al cliente interno y finalmente, el plan de gestión de la marca han de considerar al público objetivo.

El plan de marca es un plan de comunicación basado en aspectos mucho más allá de la comunicación. Las políticas de gestión de personas, la calidad de la estructura gerencial, los valores y la identidad de la compañía, así como otros elementos de la vida cotidiana en la empresa son parte del mensaje y deben estar en línea con lo que se quiere reforzar y transmitir.

Las personas reciben demasiados mensajes, demasiada información, este exceso se convierte en conocimiento desechable. Tener algo diferente que contar es un punto a favor, aunque generar mensajes nuevos sea quizá más difícil. Por lo tanto es necesario que las compañías se den a la tarea de búsqueda de canales y formatos distintos, que capten la atención de los propios integrantes de la organización y de ajenos. Esto hace aún más relevante la combinación de canales y la innovación en este ámbito. El entorno Web 2.0 ha cambiado las reglas del juego y el modo en que las nuevas generaciones se relacionan entre sí y con la sociedad.

Es fundamental apoyarse en la marca y en las acciones de marketing y comunicación orientadas a diversos públicos (clientes, inversores, sociedad en general) para trasladar mensajes relacionados con el empleado.

Una vez implantado una estrategia de Branding Interno, se deben dedicar frecuentes esfuerzos a iniciativas y actuaciones para realizar una vigilancia mantenida sobre la

compañía, de la percepción de empleados y del mercado, de la evolución de las prioridades y valores del público seleccionado y el modo en que las estrategias y las políticas se ajustan a ello.

La gestión del Branding Interno debe estar en todas las actuaciones de la gestión de personal. Se debe asegurar que las actividades en todas las áreas de personal tengan un componente comunicativo de la marca y estas iniciativas sólo tendrán valor si llegan de forma correcta al cliente interno.

Para tener una marca con los valores que se desean requiere tiempo. Se necesita lanzar programas cuyos efectos se tomen el tiempo necesario para la efectividad de las acciones. La consistencia y perseverancia son claves para realmente ser una marca referente.

En este capítulo se analizaron diferentes acciones de Branding Interno realizadas por dos empresas de renombre mundial *Kellogg's* y la cadena española de hoteles NH, a su vez se hizo un análisis de posibles acciones para realizar una óptima gestión de Branding Interno, el cual sirve de aporte fundamental para el trabajo de grado.

A continuación se realizará la conclusión final del Proyecto de Grado en la cual se resaltan los resultados obtenidos y se exponen los aportes que se introducen en la carrera de Recursos Humanos, Marketing y Comunicación.

Conclusión

Para concluir este Proyecto de Grado es preciso mencionar que actualmente la economía de entorno obliga a la empresa a construir una marca que actúe de manera diferente, tomando en cuenta las necesidades, motivaciones y expectativas del cliente interno.

Las funciones que cumple una marca en las organizaciones moderna es fundamenta para el óptimo funcionamiento de la empresa dentro de la economía de mercado, ya que la utilización adecuada de la marca es uno de los factores fundamentales para el éxito de la misma.

Aunque el Branding Interno carece todavía de fuerza y de verdadera fundamentación, gracias al hecho de que los grandes principios que lo hacen específico se concentran y verifican esencialmente sobre el terreno de experimentación dentro de la empresa.

Es necesario realizar un cambio en la actual gestión de marca, la cual está orientada prestando mayor atención al cliente externo, aunque es lógico pensar que las personas son cada vez el valor máspreciado para las organizaciones sin importar el sector de actividad al que pertenezcan, es por esta razón que las estrategias tienen que contemplar la importancia de este activo y poner las herramientas y recursos necesarios para asegurar el logro de los objetivos propuestos contemplando las necesidades futuras.

El capital humano de la empresa, con sus culturas, sensibilidades, experiencias, competencias, conocimientos, capacidades de adaptación, de innovación, etc., es el que impone la búsqueda permanente de las finalidades sociales. Asegurar el desarrollo y el rendimiento de cada colaborador de la empresa para que ésta asegure su existencia debe fortalecer sus capacidades y aptitudes para comunicar e innovar en las técnicas comerciales, económicas y sociales.

En la actualidad la sociedad se mueve en un mundo de percepciones, de reputación, de imágenes, deslealtad y feroz competencia, es por eso necesario gestionar y conocer todo cuanto afecte a la marca dentro de la organización, para poder de esta forma influir en la

percepción del cliente interno. Para saber esto es necesario responder una serie de preguntas tales como: ¿qué valores se le atribuyen a la compañía? estos valores, ¿corresponden con lo que valoran los empleados?, ¿hay algo especial o único en la organización que la convierta en un lugar especial para trabajar?, ¿están los empleados comprometidos con la organización?.

Hay que advertir que estas preguntas son gracias, a que fidelizar al cliente interno es mucho más difícil que al cliente externo, ya que llegar a la cabeza y al corazón de las personas que forman parte de la organizaciones es más complicado que llegar a los consumidores externos. Los empleados forman parte del ADN de está y conocen todo de primera mano, lo que obliga a la transparencia e integridad de los valores expuestos.

Cuanto más se tenga conocimiento de estos profesionales, se garantiza la precisión y la neutralidad necesarias para desarrollar las secuencias de Branding Interno.

Como se mencionó a lo largo de este Ensayo, las empresas se construyen invariablemente por la interrelación de la identidad, la cultura, los valores, lo que comunica y sus acciones. Los empleados reconocen a la organización no por lo que ella es, si no por lo que hace y dice, según la interpretación subjetiva de cada individuo. La marca se crea en base a una propuesta de valor, es decir, una promesa, eso que la marca ofrecerá a sus clientes. La suma de las experiencias formadas por los clientes tanto internos como externos contribuirán a la formación de la imagen que cada persona tenga de la marca, por lo que es indispensable que la propuesta de valor se cumpla. Muchas organizaciones a la hora de definir su propuesta de valor, terminan construyendo una marca cuyos atributos están más cerca de lo que les gustaría ser, de lo que realmente son.

Una propuesta de valor que muestre lo mejor que una organización pueda darle a un empleado, siempre y cuando esto sea verdad, es clave para la identificación y reconocimiento de ésta. Es preciso que la propuesta muestre realidades que sean

percibidas de manera natural por las personas que forman parte de la empresa. De lo contrario existe el riesgo de perder credibilidad si existen diferencias significativas entre lo que se dice y lo que se es, como organización.

Las empresas que poseen marcas sólidas están basadas en conceptos y valores capaces de atraer a los que comparten los mismos valores a la par que la organización y rechaza a los que no los comparten. Es por eso que la identificación que el personal tengan con los valores de la compañía contribuirá a la identificación.

Los gestores de marca deben conocer su mercado interno y sobre todo producirse con autenticidad y coherencia. Es importante basar el desarrollo de la empresa a partir de sus recursos humanos. Ganar hoy es diferenciarse, marcar el paso, ahondar la diferencia en relación con la competencia, manejar y optimizar los recursos y el potencial humano de la empresa.

El Branding Interno propone desarrollar la marca desde la estructura, de arriba hacia abajo y de adentro hacia afuera. Lo que significa que la marca necesita el compromiso de los más altos niveles de dirección y el apoyo de los empleados en cada departamento. Las grandes marcas son expresiones de los valores de la visión, la misión, y el núcleo establecido por los altos directivos y por lo tanto son ellos los que deben liderar el esfuerzo del Branding Interno. La existencia de una marca reconocida y aceptada que asegure la progresiva estructuración de una organización eficaz, racional, flexible y comunicativa: es el objetivo que persigue el nuevo estilo de gestión de marca, más abierto, participativo e integral. El Branding Interno tiene como objetivo crear un sistema que permita a la empresa operar en la necesaria y difícil armonización y las exigencias, siempre más elevadas y complejas, del mercado.

De igual forma, el equipo de gestión de marca, posee la responsabilidad de promover, mantener, proteger y afinar la marca, es fundamental que este equipo tenga las

habilidades necesarias para supervisar lo que, con el tiempo, se convertirá en el activo más valioso de la organización.

Es responsabilidad del equipo de gestión sustentar los mensajes en una estrategia de comunicación que persiga un objetivo concreto y que ayude a posicionar la marca en el contexto en el que compite. Se trata de comunicar los objetivos mediante acciones brillantes y creativas, que atraigan positivamente al público interno y fomenten la realización del mismo. Engancharlo y emocionarlo, mediante diferentes elementos desde *gadgets*, realización de eventos, *e-mails* creativos, entre otros, no obstante, si detrás de una magnífica pieza de comunicación, no existe el soporte de una estrategia que la justifique, se corre el riesgo de dilapidar una partida presupuestaria en un mensaje que se perderá.

Es preciso ser conscientes de que las acciones desarrolladas por el Branding Interno, se desarrollan en base a situaciones que se deben cuidar y mantener con el tiempo. De nada sirve realizar un lanzamiento de diferentes acciones dotadas de grandes estudios y preparaciones, si se va a quedar solo en eso y no tendrán un seguimiento adecuado, de igual forma si las acciones no se enfocan en el cliente interno y no se tiene el apoyo de los directivos cualquier acción de Branding Interno fracasará, es indispensable recalcar la continuidad y mejorar cada año de los planes de acción y sobretodo conocer perfectamente al público objetivo, es decir los empleados ya que sin ellos lo más importante de la organización.

A lo largo de este Proyecto de Grado la autora realiza un aporte significativo a distintas disciplinas, como Recursos Humanos y Organización de Empresas. Ya que se realizó la definición de Branding Interno como un conjunto de herramientas y técnicas que se pueden ajustar a la estructura de una organización para atraer, desarrollar y retener personas talentosas, con una propuesta de valor sostenida, que represente el alma de la

organización y que transmita que es una buena empresa para trabajar, que es una buena empresa para quedarse y que es una empresa que construye el futuro.

Hace algunos años era impensablever a los departamentos de recursos humanos y marketing trabajar conjuntamente en campañas de capacitación y retención de empleados, ahora resulta casi ilógico no considerar a los departamentos trabajando en conjunto para lograr labores de comunicación interna.

La empresa podrá organizar y concretar su propuesta de branding para el cliente interno, a iniciativa del director de recursos humanos y permanente colaboración con el director de comunicación y marketing.

El equilibrio y la coherencia que existen entre Branding Interno y externo serán las que permitirán a la dirección general, desarrollar plenamente sus funciones en todos los aspectos de la gestión de una empresa.

El Branding Interno permanece ante todo como un modo de identificación, de actitud y de comportamiento. Una de las condiciones para su integración en la empresa depende de la convergencia de sensibilidad y de apreciación que tengan los miembros del equipo de dirección en la forma de ejercer su función y en particular, de dirigir al personal. De su aceptación de que en materia de gestión de personal, nada puede ser impuesto. Toda iniciativa debe tener en cuenta las motivaciones y centros de interés de los que tengan la tarea de llevar a cabo las acciones necesarias para su desarrollo.

De esta forma las empresas podrán desarrollar un elemento sumamente valioso, difícil de imitar e ideal para la identificación del cliente interno con la organización y como consecuencia la fidelización de este, éste elemento es la marca, la cual es uno de los principales activos de la empresa, que será reforzada y cobrar mayor valor con la implementación del Branding Interno. Logrando que las organizaciones consigan promoverse hacia fuera y generar lealtad hacia adentro, formando una identidad fuerte y por ende una sensación de coherencia en su personal. Esta coherencia da a las

personas un sentido de identidad y compromiso con el conjunto de valores, misión y creencias de la organización y así, la marca establece un vínculo emocional y los empleados pasan de parte del personal, a convertirse en colaboradores de la construcción de la organización y de la marca.

Lista de referencias bibliográficas

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000
- Aguado, M.y Jiménez, A. (2009) *Employer branding: la gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. Córdoba: Almuzara.
- Albrecht, K. (1993). *Theonlythingthatmatters*. New York: Harpers Business.
- Alexander, R.S. (1960). *Marketing definitions; a glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Alvarado Cancino, U. (2011). *El Origen del Branding*. Recuperado el 15 de septiembre del 2012 de <http://www.iuriel.com/gestion-de-marcas/el-origen-del-branding/>
- Armstrong, G y Kotler P. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E. (2001) *ThewarforTalent*. Boston: MA: Harvard BussinessSchoolPress.
- Ayala, J.C. y Perez van Morlegan, L. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- BrandZ (2011). *Top 100 MostValuable global brands*. Recuperado el 12 de junio de 2012, de http://www.millwardbrown.com/libraries/optimor_brandz_files/2011_brandz_top100_chart.sflb.ashx
- Blankson, C. y Kalafatis, S. (2004). *TheDevelopment and Validation of a ScaleMeasuringConsumer/Customer-DerivedGenericTypology of PositioningStrategies*, Journal of Marketing Management.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa*. Santiago: Andros Impresores

- Carazo Muriel, J.A. (2008). *La Comunicación Interna como piedra angular de la confianza y orgullo de pertenencia*. Revista Capital Humano, 225, 56 – 58.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Coulter, M. y Robbins, S. P. (2010). *Administración*. México: Pearson
- Davis, M (2010). *Fundamentos del Branding*. Barcelona: Parramón
- Edvinsson,L. y Malone, M.S, (1999) *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000
- Gratton,L. (2001). *Estrategias de Capital Humano, Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Prentice hall
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa, casi todo está errado!*. Barcelona: Ed. Norma.
- Healey, M. (2009) *¿Qué es el Branding?*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Interbrand, (2011). <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>
- Kellogg's (s.f.) *OurBestDays Are Yours*. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de http://www.kelloggs.com/en_US/our-history.html
- Kellogg's (2011). *Dando lo mejor de nosotros – Juntos*. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de http://www.kelloggs.com.mx/es_MX/quienes-somos-landing/nuestro-lugar-de-trabajo.html
- Kellogg'sCompany (2011). *2010 Anual Report*. Recuperado el 5 de enero de 2013, de http://annualreport2010.kelloggcompany.com/pdfs/kelloggs_2010_ar.pdf

Levionnois, M. (1992) Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid:Díaz de Santos

March, J. (1995) *Thefuture, disposableorganizations and therigidities of imagination*.Organizations Vol. 2, 427-440.

NH, (2011). *Visión, misión y valores*. Recuperado el 13 de noviembre de 2012, de <http://corporate.nh-hotels.com/es/sobre-nh/quienes-somos/vision-mision-y-valores>

NH, (2011). *Premios y Reconocimientos*. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://corporate.nh-hoteles.es/es/sobre-nh/premios-y-reconocimientos>

NH, (2012). *Historia de NH Hoteles*. Recuperado el 19 de febrero de 2013, de <http://corporate.nh-hotels.com/es/sobre-nh/historia>

Olins, W. (2009). *WallyOllins: El Libro de las Marcas*. Barcelona: Océano.

O'Reilly, T. (s.f.). *Whatls Web 2.0*. Recuperado el 13 de noviembre de 2012, de <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston: Harvard Business SchoolPress.

Porter, M. (1998). *CompetitiveStrategy: TechniquesforAnalyzing Industries and Competitors*.UnitedStates: Simon and Schuster Inc.

REA (s.f.). *Talento*. Recuperado el 11 de junio de 2012, de http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=talento

Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversia y aplicación*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Rueff, R. y Stringer, H. (2006). *TalentForce. A new manifestó forthe human side of business*. New Jersey: Prentice Hall

- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review, 25:2
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Simões, C.; Dibb, S. y Fisk, R. (2005): *Managing Corporate Identity: An Internal Perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992). *La organización que aprende*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- United States Securities And Exchange Commission (2011). *2010 Form 10-K, Kellogg Company*. Recuperado el 31 de diciembre de 2012, de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/55067/000119312511047372/d10k.htm>
- Vargas, I. (2011). *Rotación laboral, enemiga de la empresa*. Recuperado el 31 de agosto de 2012, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>.

Bibliografía

Aaker, D. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Aaker, D. y Joachimsthaler E. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Beckhard, R. y Goldsmith, M.(2006). *La organización del futuro*. Barcelona: Deusto.

Cómo se rinde cuentas en RSE (2011). Revista Mercado. Recuperado el 20 de julio de 2012, de <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=368615>.

Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Bolivia: Grupo Design

Costa, J. (2004). *La imagen de marca, un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Ibérica. S.A.

Drucker, P. (1996). *La Administración en una Época de Grandes Cambios*, Buenos Aires: Ed. Sudamericana.

El reinado de la marca. (s.f.) Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/aaker1.pdf

Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno. Una trama inteligente*. Recuperado el 12 de junio de 2012, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/Branding-interno-Alejandro-Formanchuk-ebook.pdf>

García, M. (2005). *Arquitectura de Marca*. Madrid: ESIC Editorial.

Hammer, M. (1999) *Repensando el Futuro*, Barcelona: Editorial Norma

Hatum, A. (2011). *El futuro del talento, gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires: Temas

Hellriegel, D. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: International Thomson Editores

Herman, R.(1996) *Turbulencia. Retos y oportunidades en el mundo del trabajo*.
Bogotá: McGrawHill.

Koonlz, D. (1985) *Administración*, México D.F.: Ed. Mc.Graw Hill

Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap, How tu bridge
thedistancebetweenbusinessstrategy and desing*, UnitedStates: AIBA

Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*, México D.F.: Prentice Hall.

Serrano Domínguez, C. Y Serrano Gómez, F. (2005) *Gestión, Dirección y
Estrategia de Producto*. Madrid: ESIC Editorial

Vazquez, A. (2001). *La organización del futuro o el futuro de nuestras
organizaciones*. Recuperado el 11 de junio, de
http://www.gipuzkoa.net/g2020/docum/G2020-Empresa-Vazquez_es.pdf