

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**FACULTAD DE EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ESTRATEGIAS COMERCIALES
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 20122890**

T E S I S

Branding Interno en el Sector Farmacéutico

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN ESTRATEGIAS COMERCIALES

P R E S E N T A:

FERNANDO SÁNCHEZ VELÁZQUEZ

DIRECTORA:

DRA. ANTONIA TERÁN BUSTAMANTE

CODIRECTOR:

DR. ENRIQUE MURILLO OTHÓN

Ciudad de México, 2022.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES Y HERMANO

Por siempre estar conmigo en los buenos y malos momentos y siempre darme todo su apoyo en todo este camino, por todos los cuidados, salidas familiares y la confianza que han tenido en mí gracias, por todos esos momentos juntos

MAMA. Muchas gracias por todo el apoyo y amor que me puedes dar, por los cuidados, consejos, regaños y todo lo que me has dado que ha estado en tus manos, gracias mamá y ojalá estés orgullosa de mí, nunca te rindas mamá yo espero algún día poder reponerte todo el apoyo que me has dado, que, aunque a veces no sepa cómo seguir luchando sigo haciéndolo justo como tú me lo ha enseñado ya que mucho de lo que he logrado ha sido por el ver como tú misma lo aplicas, te amo mamá

PAPA. Gracias por preocuparte siempre, por cuidarme cuando estoy enfermo y de regañarnos porque nos enfermamos, aunque solo lo haces porque nos quieres a Lalo y a mí y estar ahí siempre que te necesitamos, siempre has estado ahí para apoyarnos y nosotros estamos para ti siempre que te hagamos falta, aunque no siempre hablemos bien porque o siempre se nos dan las palabras, espero que en este escrito pueda expresarlo un poco, te amo papá

LALO. Mi único hermano gracias por estar ahí y aunque no compartimos muchas cosas siempre estás y te preocupas por mí, porque cuando me regañaban tu sentías enojo por eso y por las cosas que compartimos en los momentos en los que nos reímos aún recuerdo cuando me fui por un tiempo recuerdo tus palabras que significaron mucho para mí, también porque ayudas a todo el mundo sin esperar nada a cambio, gracias por estar ahí, te amo hermano

A MI ABUE Y TIOS

AIDA. Si alguien merece más que nadie el crédito por este título de maestría que obtengo esa eres tú, sin tu ayuda y apoyo no hubiera sabido que hacer después de la situación (ya sabes cuál) y tal vez no hubiera tenido la oportunidad de terminar lo que empecé, gracias a ti por ser siempre un apoyo y mucho de lo que pueda lograr será gracias a tu ayuda, por los regaños que todos estamos de acuerdo que a veces exageras, pero también porque sé que tal

vez no hice bien las cosas, aun así gracias por todo, por apoyarme en todo, ojala estés satisfecha con lo que logre te quiero mucho.

ABUE. Por siempre estar ahí y consentirnos cuando no nos gusta la comida y por siempre tener algo que ofrecernos desde consejos y platica en momentos en el patio y por todas las cosas que dices cuando algo pasa y la forma en la que lo cuentas, gracias por estar ahí y siempre apoyarnos en todo, ojalá estés orgullosa de mí, te quiero mucho abue.

CARLOS. Gracias por todo el apoyo y consejos de vida que me has dado a veces necesito saber algo más que escuela y trabajo y eso lo sé gracias a tí, y también tu apoyo en todas las formas en las que has podido, me gustaría hacer algo por ti para ayudarte en los problemas de tu trabajo, mereces tener una vida tranquila, de verdad que algún día me gustaría ayudarte, gracias por todo el apoyo

VERO. Por siempre estar ahí cuando no solo yo, sino todos te necesitan, por apoyarme en todo y preocuparte por que siempre estuviera bien, consentirnos a tu manera haciendo las comidas que me gustan en mi cumpleaños y siempre ser una solución cuando necesitamos algo y no puedo ir a conseguirlo como en los cumpleaños, gracias por estar ahí y apoyarme, te quiero Vero

TOÑO Y NANCY. Porque ustedes también me han apoyado en muchas cosas, cuando yo estaba en EU contigo Toño, y por haberme apoyado el tiempo que estuvo allá mientras estudiaba el posgrado y por haberme enseñado un mundo completamente diferente a lo que conocía aquí en la ciudad y por las veces que he hablado contigo y darme consejos o simplemente hablar los domingos en la noche y Nancy porque también me has apoyado en muchos momentos, me ha cuidado cuando estoy enfermo prestarnos tu camioneta, compartir las comidas complejas que tanto esfuerzo te cuestan y que siempre consigues en preparar y preguntar por cómo estamos, creo que mejor persona no se pudo unir a la familia ya hace casi 20 años gracias por todo

MIS PRIMOS. Ustedes que realmente nunca han sido problemáticos algo ñoños a veces y siempre les ha ido bien en la escuela, mejor de lo que nos fue Lalo y a mí siempre, lo bueno es que no están solos la mayoría del tiempo se tienen a ustedes y todos tienen casi la misma

edad es bueno no se sientes solos es como si todos fueran hermanos, todos están en un buen lugar y todo el mundo los apoya les ira bien en la vida y por el camino que van sé que no les costara mucho lograrlo, espero ser un buen ejemplo para ustedes... la mayoría de las veces.

A MIS MEJORES AMIGOS

Por acompañarme en el camino y las veces que siempre estuvimos todos para ayudarnos de alguna forma, las fiestas, consejos y pláticas acerca de lo que fuera

JAZMÍN. Esta vez soy libre de ponerte en esta tesis no como la vez pasada., recuerdas? Gracias por estar ahí siempre que necesito a alguien con quien hablar o simplemente hablar de todo nuestro día a día simplemente porque si, recordar o decir cosas que nos hacen reír y a veces ser la única persona con la que realmente puedo hablar, tú me conoces mejor que nadie y sabes que no se me da mucho esto de expresarme de todas formas ojalá cuando le hables de mi a Regis no sea para malos ejemplos o quizá sí en ciertas cosas, te amo Broo

ERIK. Mi compadre y compañero 1000 parrandas y una más porque los demás no iban, a ti compadre por el apoyo y los consejos, experiencias ya sean mutuas o que vivíamos por nuestra parte y que solo entre nosotros sabemos que confiar a partir de nuestras propias vivencias, saber que hicimos bien o mal y hablar desde nuestra perspectiva que va siendo muy útil en casos futuros que nos llegue a pasar y por siempre decir como son las cosas entre nosotros después de todo, como te lo dije la vez pasada, eso es la amistad entre hombres

SERGIO. Mi otro mejor compadre porque tú y yo hemos pasado dificultades y salido de ellas juntos cuando estábamos en el mismo grupo y la forma en la que solucionábamos todo y que al final nos reíamos de como acabo eso, por las pláticas para que todos entendiéramos un enfoque desde otro punto de vista, a ti también gracias compadre y por lo que les podrás contar a tus hijos de lo que hacíamos en nuestros años de escuela y aunque sé que tienes las responsabilidades seguimos hablando como siempre y solo notamos que estas casado cuando se trata de reunirnos jajajaja, aun así mucho éxito compa, sé que si algún día necesito un consejo de padre te lo podre pedir a ti

A MI ASESORA

DRA. ANTONIA. Muchas gracias por apoyarme en este proyecto y las veces que me dio de su tiempo para revisarlo gracias por todo el tiempo que ha estado conmigo desde que inició este proyecto, hasta que termino y aunque en un principio esta tesis no tenía ni pies ni cabeza, usted acepto terminar este proyecto junto conmigo, es una buena maestra no deje de enseñar para ayudar a los alumnos, gracias, profesora

A LA UP

Por la formación como profesional, las materias impartidas por maestros más que calificados para dar las materias que imparten, las instalaciones y todo el material y conocimientos que me servirán para toda la vida ya que en la UP conocí un nuevo enfoque de cómo son las clases y materias ya que estaba acostumbrado al método tradicional, aprendí de grades profesionales con una experiencia extraordinaria, quiero agradecer a la Universidad Panamericana por proporcionar estos conocimientos

DEDICATORIA ESPECIAL

NAT. A estas alturas doy por hecho que tal vez nunca veas esto y tal vez no te lo imagines, pero hay tantas cosas que aún quiero decirte y empezare con un lo siento, lamento lo que pasó, te juro que jamás quise que las cosas fueran así, hace ya más de un año que no sé cómo estás, pero aún me pregunto si piensas en mi cuando vas de camino a casa, porque yo sí todo el tiempo, desde ese momento hasta ahora, no dejo de pensar en cómo es que pude dejar que pasaran así las cosas, creí que lo hacía para que tú estuvieras mejor, en ese momento atravesaba por muchas cosas y las decisiones que tomé nos afectaron y lo que más me duele es que te conozco de hace tanto tiempo y aunque fuimos intermitentes por diversas razones, cada vez me convencía más de querer estar contigo, con tus fallas, defectos, pero sobre todo tus virtudes y todo junto hace esa persona tan maravillosa y luminosa que he conocido y que seguirás siendo, siempre recordare el día que te conocí como uno de los mejores que he tenido, por la conexión que teníamos, los 2 sabemos que no siempre fueron buenos momentos, tuvimos fallas y malos momentos en estos casi 10 años que nos conocimos, pero siempre encontrábamos la forma de volver a ser simplemente nosotros, algo simplemente perfecto, hasta esta última vez y con eso una parte mí se fue contigo, lo que daría por regresar a ese momento y cambiar por completo las cosas... de verdad espero que estés mejor y que tengas la felicidad y tranquilidad que mereces más que nadie, no dejo de extrañarte y no ha pasado un solo día en el que piense en ti, en mis mejores y en mis peores momentos siempre imaginando como sería si tú estuvieras aquí, lo que me dirías y como encontraría en ti ese alivio que nunca te dije pero que siempre tuve a tu lado, tú sabes que mi mayor defecto es el orgullo y ahora sé que tú eres la única persona que merecía que renunciara a el, siempre me voy a arrepentir por no haberme dado cuenta de eso a tiempo, no hay cosa en este mundo que quisiera más que volverte a ver y que volviéramos ser nosotros, pero creo que eso ya no podrá ser... siempre serás mi Nat, siempre y nunca, solo sé una cosa y es que te pertenezco y a nadie más, siempre te recordare con amor y lamentando que no solo perdí a la mujer que amaba, también perdí a mi mejor amiga y aunque consiga todo lo que siempre te dije que obtendría en la vida, siempre me hará falta la mejor chica con quien compartirlo, no importa el tiempo que pase siempre pensaré en ti porque eres alguien a quién vale la pena recordar, conocerte fue de las mejores cosas que me han pasado, aún hay tanto que quiero decirte y esta paginas no alcanzarán a expresarlo todo, quiero que sepas que te tengo en alto por encima de todo, a pesar de todo lo que paso, gracias por haber sido parte de mi vida, vive feliz mi pisiosa.

ÍNDICE

Resumen/Abstract	9
Introducción	10
Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Preguntas de Investigación	14
1.3. Hipótesis	14
1.4. Justificación	14
1.5. Objetivos, objetivo general y específico.....	16
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	19
2.1. Tipo de Investigación.....	19
2.2. El Branding interno en las empresas: conceptualización e importancia.....	19
2.3. El Branding como impulsor de calidad.....	22
2.4. El Branding interno y el Engagement.....	23
2.5. El Branding Interno como ventaja competitiva	24
2.6. Implementación del Branding interno en las empresas	25
2.7. Orientación del Branding Interno en el Mercado interno	26
2.8. Branding Interno y la identidad de marca del país de origen en la cultura organizacional.....	27
2.9. Branding Interno y la Motivación.....	27
2.10. Branding Interno y la Marca	29
2.11. Branding Interno y el liderazgo	30
2.12. Branding Interno y la misión, visión y valores de la empresa.....	30
Capítulo 3. METODOLOGÍA	32
3.1. Tipo de Investigación.....	32
3.2. Herramientas de investigación.....	33
3.2.1. Diseño del cuestionario.....	33
3.3. Características de la población estudiada	34
Capítulo 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	37
4.1. Resultados y discusión.....	37
4.2. Conclusiones	57
4.3. Limitaciones en el trabajo de investigación.....	59
Bibliografía	60

<u>Anexos</u>	64
---------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1. Planteamiento del problema, hipótesis y objetivos de la Investigación</u>	17
<u>Tabla 2. Teorías de motivación</u>	28
<u>Tabla 3. Datos demográficos de empresa A y B</u>	35
<u>Tabla 4. Agrupación de conceptos de preguntas</u>	36

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1: Género Empresa A</u>	37
<u>Figura 2: Género Empresa B</u>	37
<u>Figura 3: Áreas de trabajo Empresa A</u>	38
<u>Figura 4: Áreas de trabajo Empresa B</u>	39
<u>Figura 5: Edades Empresa A</u>	40
<u>Figura 6: Edades Empresa B</u>	41
<u>Figura 7: Comunicación Empresa A</u>	42
<u>Figura 8: Comunicación Empresa B</u>	43
<u>Figura 9: Capacitación Empresa A</u>	44
<u>Figura 10: Capacitación Empresa B</u>	44
<u>Figura 11: Trabajo en equipo Empresa A</u>	46
<u>Figura 12: Trabajo en equipo Empresa B</u>	46
<u>Figura 13: Viviendo la marca Empresa A</u>	47
<u>Figura 14: Viviendo la marca Empresa B</u>	48
<u>Figura 15: Líderes Empresa A</u>	49
<u>Figura 16: Líderes Empresa B</u>	50
<u>Figura 17: Apego a la marca Empresa A</u>	51
<u>Figura 18: Apego a la marca Empresa B</u>	52
<u>Figura 19: Disposición Empresa A</u>	53
<u>Figura 20: Disposición Empresa B</u>	54
<u>Figura 21: Reconocimiento de la empresa: Empresa A</u>	56
<u>Figura 22: Reconocimiento de la empresa: Empresa B</u>	56

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad de mostrar cuales son las tendencias y variables que influyen en el comportamiento y la afinidad que tiene una persona por la organización en la que laboran y que consideran relevantes en el momento de unirse y permanecer en una organización. Esto va dirigido principalmente a millenials y generación X que son los más comunes en campos laborales actuales en la industria farmacéutica, ante la necesidad de trabajadores de la salud en el sector de salud privado, muchas empresas tienen valores e ideologías afines a las personas que se unen a sus filas que van influenciados incluso también por testimonios de personas que están o han estado en ciertas organizaciones. Por tal motivo las personas que ya conocen las similitudes y diferencias de ellos mismos, alineados con los valores de una empresa, estos deciden unirse y permanecer en una organización. En este trabajo también se pretende generar conocimiento adicional como la posible inclusión, modificación de valores y prácticas que los empelados adoptan y que estas los motivan a permanecer en la organización dependiendo que tan afines e identificados se sientan con la organización. La obtención de datos se realizó a través de fuentes primarias utilizando una encuesta en línea como técnica cuantitativa a 2 empresas farmacéuticas, una nacional mexicana y otra de tipo trasnacional.

***Palabras clave:** farmacéuticas, valores, motivaciones, organizaciones*

ABSTRACT

The purpose of this research is to show the trends and variables that influence a person's behavior and affinity for the organization they work for and that are relevant at the time of joining and staying in an organization. This is aimed mainly at millennials and generation X, who are the most common in current labor fields in the pharmaceutical industry; given the need for health workers in the private health sector, many companies have values and ideologies related to the people who join them, who are influenced even by testimonies of people who are or have been in certain organizations. For this reason, people who already know the similarities and differences aligned with a company's values decide to join and remain in an organization. This work also aims to generate additional knowledge, such as possible inclusion and modification of values and practices that employees adopt. These motivate them to remain in the organization depending on how close and identified they feel with the organization. Data was obtained through primary sources using an online survey as a quantitative technique of two pharmaceutical companies, a Mexican and a transnational.

***Keywords:** pharmaceuticals, values, motivations, organizations*

Introducción

El crecimiento actual de las marcas ha sido una de las consecuencias del uso en redes sociales, que son el método más eficaz actualmente para promocionar productos, servicios, demostraciones e incluso promociones especiales de una marca, las marcas han influido en el crecimiento de las grandes industrias, este crecimiento se puede evidenciar en el comportamiento de los consumidores hacia las preferencias en marcas. Esta percepción de la imagen de una marca es directamente relacionada a la calidad que se percibe en el producto o servicio.

Las marcas forman parte de la vida diaria de las personas y la preferencia ante estas radica principalmente en las experiencias vividas mediante éstas a lo largo del tiempo, las marcas definen sus valores mediante la percepción del cliente y lo que la propia marca quiere usar como identidad, es una retroalimentación y es así es como identifican sus oportunidades y refuerzan sus valores ya establecidos, dando como resultado, asegurar el reconocimiento a la empresa de que su producto o servicio continua siendo relevante para su mercado objetivo principal, siendo ésta la meta de todas las marcas. (Iglesias, 2015).

Con los valores de las marcas implementados en sus productos y la preferencia de los clientes por esta misma, se puede afirmar que las empresas precisan que en cada consumidor se arraiga cierta lealtad y en algunos casos puede ser absoluta y esta solo se logra basándose en la diferenciación con otras marcas en la cual se busca que la propia marca sea la que se identifique con el mayor número de consumidores sobre otras marcas. (González Hernández, 2011).

Ya se ha dado una breve descripción de cómo se espera que funcione el *branding* en las marcas y este tenga efectos positivos que se reflejen en margen de ganancias y un aumento de los clientes hacia la marca, pero., que hay acerca del personal de la empresa? ¿También se puede lograr el mismo tipo de lealtad y compromiso por parte de los empleados de la marca? ¿Cómo es que ellos la perciben y se identifican con los valores de su empresa? ¿Cómo se sienten desarrollando sus actividades con la empresa? Asimismo las empresas deben cuidar esta parte ya que un empleado motivado y en buenas condiciones tendrá un mejor desempeño y si los valores se alienan con los de su trabajo es algo ideal para la calidad del producto o servicio, para eso también se hace *internal branding*.

El *branding* interno funciona de una manera muy similar a como las marcas desarrollan nuevas prácticas y estrategias para incrementar la satisfacción del cliente y el *branding* interno es una de las que recientemente ha cobrado relevancia y atención. El *branding* interno hace referencia a las acciones que se llevan dentro de una empresa para que los empleados y colaboradores adopten como propios los valores de una empresa o de una marca, este efecto se busca que sea en cadena de tal forma que los clientes de la empresa. Anteriormente las empresas no ponían atención en esta parte y solo se dedicaban a las estrategias de mercadotecnia dirigidas a los clientes, esto es erróneo ya que los empleados son los que transmiten los valores por la marca y no las campañas publicitarias. (Tamm-Ortiz, Anna., 2019).

Las grandes organizaciones a nivel mundial siempre han dado una especial importancia a la capacitación y motivación de sus empleados para que cumplan con las promesas y valores de la marca a los clientes. Las empresas que operan mercados que son altamente competidos y que el nombre de la empresa o la marca es muy fuerte, normalmente se debe a un producto o servicio diferenciado convirtiéndose en una ventaja competitiva, gran parte de estas experiencias son fomentadas por las conductas de empleados en contacto, en palabras más simples, el branding interno pretende que las actividades emprendidas por una organización para garantizar que los empleados promulguen y cumplan la promesa de la marca que se refleja en los mismos valores que tienen los clientes y cumplen con sus expectativas. (Murillo, 2019).

El branding interno no solo se refiere al impacto de la mercadotecnia, que es el ámbito más explorado, también hay impacto en otras áreas y campos importantes como la satisfacción laboral y la intención de permanencia en la organización (Murillo, 2020), variables que son utilizadas para diagnosticar el comportamiento y la autoestima en la organización, este constructo tiene una gran relevancia para la satisfacción, compromiso y bienestar subjetivo y psicológico de los empleados, usando la motivación a favor de la marca y sus desempeño

Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente las empresas compiten entre ellas para buscar una mejor posición en el mercado y mantenerse en mercados altamente competitivos, la forma de lograrlo es modificando la gestión de los activos de la organización para brindar una mayor calidad de sus servicios, con este fin las empresas buscan cubrir las necesidades de sus clientes brindando la máxima calidad y experiencia a sus clientes externos. La mercadotecnia se ha convertido en el medio más eficiente para atender las necesidades de los clientes más exigentes.

La percepción de la cultura en general acerca de los recursos humanos como un medio monetario o físico, no es algo que vaya muy relacionado, esta percepción se trata más acerca de cómo se administran las personas dentro de una organización, esto solo refuerza la teoría de que la gran mayoría de las empresas y organizaciones no se han dado cuenta de lo muy útil y necesaria que es la motivación en sus empleados y colaboradores. Como consecuencia se supone que los miembros de la organización se han convertido en solo clientes internos, en las cuales como en todo producto o negocio, si hay una mejor opción u oportunidad se optara por cambiar de un momento a otro, por lo que para esto se deben tomar medidas para generar lealtad y satisfacción que se refleja de manera inmediata en el mercado externo mostrando calidad en el producto o servicio y buena imagen para la organización (López, 2013).

Es por lo anterior que es necesario crear estrategias de *branding* interno para motivar a los colaboradores con el fin de acrecentar la motivación, mejorar el ambiente laboral y así obtener un mayor grado de satisfacción hacia a la empresa incluso generando lealtad y compromiso en el lugar de trabajo. El *branding* interno se enfoca a que los empleados se sienten parte de la empresa, que se den cuenta de la importancia de sus contribuciones para el fortalecimiento y el logro de los objetivos de la empresa que el empleado incluso ha tomado esos objetivos como propios.

La calidad en el servicio ha estado siempre presente en las empresas más grandes y reconocidas como uno de sus principales objetivos para obtener un posicionamiento estratégico para el mercado en el que compite la empresa. El interés de la gerencia es cumplir con esta calidad como misión organizativa y la organización brindara soluciones a los problemas o necesidades de los clientes de una forma cercana y oportuna, sin embargo esto no es del todo acertado ya que la calidad del producto o servicio depende en gran medida de la atención del personal que suele estar en contacto directo con los clientes externos, si el personal que tiene contacto con los externos a la organización tiene una actitud respetuosa, está capacitado, cuenta con las herramientas de trabajo correctas, a pesar de que parezca suficiente, no lo es, ya que existe una brecha entre los trabajadores que no están en contacto con los clientes y los mismos clientes ya que los que son el rostro y están en contacto con los clientes no son los que se encargan de todo el demás proceso que va desde la manufactura de productos hasta la entrega directa con los clientes y eso no lo pueden arreglar los que están en contacto directo (De la Guardia, 2014).

Las grandes empresas son conscientes de sus ventajas y cuando tienen visualizadas sus desventajas, necesitan una acción estratégica para mantener sus ventajas competitivas en el mercado en el que compiten, la mayoría de las grandes compañías de nivel global desarrollan el *branding* interno para promover y alentar a su personal sobre la base de su participación significativa creando valor para la organización. Algunas de estas empresas son de tipo farmacéutico, que están muy interesadas y preocupados por sus colaboradores, la forma en la que lo expresan es pagando sus salarios de manera justa y puntual, otorgan prestaciones como asesoría legal, seguro médico, programas de incentivos capacitación constante, oportunidades de crecimiento constantemente, eventos como aniversarios y fiestas de temporada en las cuales se sale completamente de lo laboral y entran en ámbitos más sociales (De la Guardia, 2014).

El concepto de *branding* interno implica más que solo hacer que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa y que estén motivados para trabajar en la organización, una mayor lealtad y un compromiso en la relación de la empresa, también implica conocer los aspectos débiles de la compañía ya que puede ser percibida cierta inestabilidad, desinterés por parte de superiores, objetivos demasiado altos y condiciones de

trabajo. En consecuencia, esta investigación busca establecer la influencia del *branding* interno en la calidad del servicio y productos de organizaciones farmacéuticas. (Frías-Herrera, 2016).

1.2. Preguntas de Investigación

Derivado del planteamiento anterior se presentan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Las empresas que tienen cultura de *branding* interno son las que poseen mejores servicios y productos?
2. ¿Qué atributos de la empresa son los que más valoran los trabajadores de ella y hace que sientan la pertenencia hacia ella?
3. ¿Existen diferencias marcadas sobre cómo se perciben los valores entre los miembros de diferentes organizaciones?
4. ¿Cuándo hay algún valor de la organización con el personal la empresa, no sienta tanta identificación, cómo puede afectar en el desempeño de un individuo?
5. ¿Los líderes y la marca juegan papeles importantes al momento de la comunicación con los empleados, así como de armonizar el ambiente?

1.3. Hipótesis

Derivado de las preguntas anteriores, se presentan las siguientes preguntas de investigación hipótesis:

1. Las empresas que poseen una cultura de *branding* interno con fines de motivación a sus empleados tienden a tener más eficiencia y productividad, al saber que su empresa reconoce su trabajo y son tomados en cuenta para promociones, proyectos especiales y cuando necesitan apoyo y la empresa, ésta puede ofrecerlo, siendo ésta un tipo de retroalimentación benéfica para ambos lados.
2. Un atributo que los hace sentirse involucrados, apreciados es cuando su trabajo es reconocido, tienen un buen desempeño en el área en la que desarrollan sus aptitudes y la organización está dispuesta a poyarlos con incentivos extra como beneficios más allá de las prestaciones de ley.

3. Existen diferencias entre compañías ya que entre más grande sea una empresa, es decir, sea de carácter internacional, tengas más utilidades, una mayor presencia en el mercado, tendrá más oportunidad de apoyar a sus empleados con las prestaciones e incentivos, esto podría crear una diferencia entre la cultura laboral de una empresa local ya que podrían no tener un programa de *branding* interno o no tener en cuenta las necesidades y factores de motivación y hacer que los empleados no sientan tanto apego y ésta empresa tenga poca retención de personal
4. Algunos empleados pueden no estar completamente alineados con los valores de la empresa, por muy buenos que sean los valores, la misión o la visión, algo no será acorde o tal vez si lo sea pero en un muy menor grado de compatibilidad con el individuo, esto no significa que no haya aprecio y apego por parte del personal, porque puede que se relacione aún más con otros valores o ideales de la empresa, esto no necesariamente significa que afectara su desempeño como empleado por otro lado cuando un mal manejo de los valores o que no se relacionen con las motivaciones del personal, este tendrá un efecto negativo en el desempeño
5. Los líderes, su desempeño y capacidad son de vital importancia al desarrollar una cultura laboral armoniosa, programas de capacitación, resolver problemas comunes de equipo o individualmente con sus subordinados, esto es de gran importancia ya que los jefes inmediatos o líderes son un reflejo de la cultura organizacional que desde los administrativos más altos hasta los empleados de primera línea, si algún líder no está lo suficientemente alineado con la cultura de la empresa, este puede transmitir un mal mensaje a sus subordinados y estos a su vez no reciban una comunicación muy clara

1.4. Justificación

El presente estudio busca analizar las motivaciones profesionales y personales que son los objetivos que busca determinar el *branding* interno en el sector farmacéutico, este tipo de disciplinas tiene realmente poco tiempo de tomar relevancia en el mundo empresarial. Lo que se busca hacer es concentrar los esfuerzos de planeación estratégica y comunicación externa de las grandes marcas, implementar *branding* interno en el que se pretende lograr incremento de una participación en el diseño, ejecución y evaluación de programas que se

enfocan en aumentar el *engagement* de los empleados con la organización (De la Guardia, 2014). Actualmente el autor de la presente investigación tiene conocimiento empírico de varias organizaciones del sector y ha presenciado diferencias importantes en el desempeño y motivaciones de gestiones en *branding* interno. Esto no quiere decir que no todas las empresas cuenten con una gestión de *branding* interno, sin embargo, la cultura del *branding* interno en la gran mayoría de las organizaciones, aún no se encuentra asimilada, sistematizado y gestionado en las organizaciones. Es por lo que el presente trabajo busca comprender las motivaciones que se pueden encontrar en organizaciones farmacéuticas y con base en lo encontrado, determinar qué es lo que más valoran los trabajadores al momento de permanecer o ingresar en un trabajo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar cuáles son los hábitos laborales de las personas que se unen a empresas de la salud y factores que los motivan a permanecer dentro de la organización

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar cómo influye la cultura del *branding* interno en el desempeño de los empleados
- Conocer cuáles son los principales atributos por los que las empresas que influyen en la decisión de las personas de quererse unir a la organización
- Categorizar las variables de que acciones tiene la empresa que motiven más a su personal a los que menos motiven a su personal y los valores que más se relacionen con ellos
- Demostrar que, aunque pueda haber algunas diferencias, si en la mayoría de las ideas están alineadas, esta no representará ningún problema en desempeño

- Categorizar las variables que están relacionadas con los líderes o jefes que demuestran que ellos tienen gran influencia y juegan un papel muy importante en el *branding* interno.

Tabla 1. Planteamiento del problema, hipótesis y objetivos de la Investigación

Preguntas	Hipótesis	Objetivos	Acciones (metodología)
¿Las empresas que tienen cultura de branding interno son las que tienen mejores servicios y productos?	Las empresas que tienen una cultura de <i>branding</i> interno con fines de motivación a sus empleados tienden a tener más eficiencia y productividad, al saber que su empresa reconoce su trabajo y son tomados en cuenta para promociones, proyectos especiales y cuando necesitan apoyo y la empresa, ésta puede ofrecerlo, siendo esta un tipo de retroalimentación benéfica para ambos lados	Determinar cómo influye la cultura del branding interno en el desempeño de los empleados	Investigación de tipo cuantitativa a través de (encuestas en línea) en una empresa mexicana y otra de tipo transnacional
¿Qué atributos de la empresa son los que más valoran los trabajadores de ella y hace que sientan la pertenencia hacia ella?	Un atributo que hace que los trabajadores se sientan involucrados, apreciados es cuando su trabajo es reconocido, tienen un buen desempeño en el área en la que desarrollan sus aptitudes y la organización está dispuesta a apoyarlos con incentivos extra como beneficios más allá de las prestaciones de ley	Conocer cuáles son los principales atributos por los que las empresas que influyen en la decisión de las personas de quererse unir a la organización	Investigación interna de tipo primaria cuantitativa (encuestas en línea) en una empresa mexicana y otra de tipo transnacional
¿Existen diferencias marcadas entre cómo se perciben los valores entre los miembros de diferentes organizaciones?	Existen diferencias entre compañías ya que entre más grande sea una empresa, es decir, sea de carácter internacional, tengamos más utilidades, una mayor presencia en el mercado, tendrá más oportunidad de apoyar a sus empleados con las prestaciones e incentivos, esto podría crear una diferencia entre la cultura laboral de una empresa local ya que podrían no tener un programa de <i>branding</i> interno o no tener en cuenta las necesidades y factores de motivación y hacer que los empleados no sientan tanto apego y esta empresa tenga poca	Categorizar las variables de que acciones tiene la empresa que motivan más a su personal a los que menos motivan a su personal y los valores que más se relacionan con ellos	Investigación interna de tipo primaria cuantitativa (encuestas en línea) en una empresa mexicana y otra de tipo transnacional

	retención de personal		
¿Cuándo hay algún valor de la organización con el personal la empresa, no sienta tanta identificación, como puede afectar en el desempeño de un individuo?	Algunos empleados pueden no estar completamente alineados con los ideales de la empresa, por muy buenos que sean los valores, la misión o la visión, algo no será acorde o tal vez si lo sea pero en un muy menor grado de compatibilidad con el individuo, esto no significa que no haya aprecio y apego por parte del personal, porque puede que se relacione aún más con otros valores o ideales de la empresa, esto no necesariamente significa que afectara su desempeño como empleado por otro lado cuando un mal manejo de los valores o que no se relacionen con las motivaciones del personal, este tendrá un efecto negativo en el desempeño	Demostrar que, aunque pueda haber algunas diferencias, si en la mayoría de las ideas están alineadas, esta no representará ningún problema en desempeño	Investigación interna de tipo primaria cuantitativa (encuestas en línea) en una empresa mexicana y otra de tipo trasnacional
¿Los líderes y la marca juegan papeles importantes al momento de la comunicación con los empleados, así como de armonizar el ambiente?	Los líderes, su desempeño y capacidad son de vital importancia al desarrollar una cultura laboral armoniosa, programas de capacitación, resolver problemas comunes de equipo o individual con sus subordinados, esto es de gran importancia ya que los jefes inmediatos o líderes son un reflejo de la cultura organizacional que desde los administrativos más altos hasta los empleados de primera línea, si algún líder no está lo suficientemente alineado con la cultura de la empresa, este puede transmitir un mal mensaje a sus subordinados y estos a su vez no reciban una comunicación muy clara	Categorizar las variables que están relacionadas con los líderes o jefes que demuestran que ellos tienen gran influencia y juegan un papel muy importante en el <i>branding</i> interno	Investigación interna de tipo primaria cuantitativa (encuestas en línea) en una empresa mexicana y otra de tipo trasnacional

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Tipo de Investigación

En este capítulo se pretende construir el fundamento teórico de la investigación que se está realizando, la forma en la que se lleva a cabo es en revisión de literatura académica que se relaciona directamente con el tema principal de esta tesis, por lo tanto, son conceptos y definiciones que tienen una importante relevancia para el desarrollo de esa investigación. La finalidad de este marco teórico es desarrollar una base en la literatura por medio de autores seleccionados como punto de partida para los conceptos y definiciones en esta investigación.

Se intenta en gran medida comprobar la relación entre los problemas de la investigación con los conocimientos teóricos ya existentes en bibliografía. Tomando referencias de diferentes autores y fuentes de información relacionados con la comunicación, marketing o recursos humanos que son las áreas más relacionadas con el *branding* interno, que es de lo que se trata esta tesis, esto se realiza con el fin de conocer la relación más exacta posible en la investigación con las organizaciones en las que se realizó el estudio, el cual es el propósito de esta tesis. El principal objetivo de este capítulo es conceptualizar y contextualizar al *branding* interno para profundizar en el análisis de conceptos referentes a las preguntas de investigación.

2.2. El Branding interno en las empresas: conceptualización e importancia

El crecimiento actual de las marcas ha sido una de las consecuencias del uso en redes sociales, que ha sido el método más eficaz actualmente para promocionar productos, servicios, demostraciones e incluso promociones especiales de una marca, las marcas han influido en el crecimiento de las grandes industrias, este crecimiento se puede evidenciar en el comportamiento de los consumidores hacia las preferencias en marcas. Esta percepción de la imagen de una marca es directamente a la calidad que se percibe en el producto o servicio.

Las marcas forman parte de la vida diaria de las personas y la preferencia ante estas radica principalmente en las experiencias vividas mediante estas a lo largo del tiempo, las marcas

definen sus valores mediante la percepción del cliente y lo que la propia marca quiere usar como identidad, es una retroalimentación y es así es como identifican sus oportunidades y refuerzan sus valores ya establecidos, dando como resultado asegurando el conocimiento a la empresa de que su producto o servicio continua siendo relevante para su mercado objetivo principal siendo ésta la meta de todas las marcas (Iglesias, 2015).

Con los valores de las marcas implementados en sus productos y la preferencia de los clientes por esta misma, se puede afirmar que las empresas precisan que en cada consumidor se arraiga cierta lealtad y en algunos casos puede ser absoluta y esta solo se logra basándose en la diferenciación con otras marcas en la cual se busca que la propia marca sea la que se identifique con el mayor número de consumidores sobre otras marcas (González Hernández, 2011).

El término marketing interno tiene diferentes significados dependiendo el autor que se consulte, algunos de esos conceptos que se citan en (Alshuaibia, 2016). En algunos de los conceptos que tienen indican que a menudo la literatura el *branding* interno y el marketing son tratados como sinónimos, otra referencia que también dan ellos es que el *branding* interno es la diferencia de estrategias y programas de marca que se centran en las partes interesadas externas, el marketing interno y estrategias de lealtad de los empleados y que estos se identifiquen con la marca en la que trabajan. También dice que, en resumen, el papel clave del proceso de *branding* interno es asegurar que los empleados transformen los mensajes de la marca en una realidad de la marca para las partes interesadas.

Otras fuentes más directas que le dan un significado más directo y en el que se centra esta investigación es el que el *branding* interno y que impulsa este concepto es que al tratar a los empleados como clientes internos en donde se puede garantizar una mayor satisfacción y desarrollar una fuerza de trabajo más consiente del cliente. El marketing interno es la clave principal para resolver el problema de brindar un servicio o producto de alta calidad de manera constante (Sahoo, 2019).

También ofrece un punto de vista de los recursos humanos, esta fuente hace alusión a autores que dice que el *branding* interno retiene los esfuerzos de una organización en forma de reclutamiento capacitación, motivación y recompensa a los empleados como forma de

marketing hacia los empleados. La finalidad de esta ideología es que se motiva al empleado para que se convierta en un elemento altamente competente y así se sienta más afín y desarrolle afecto por su trabajo y estos desean aumentar la calidad en elaboración de productos o tener un mejor trato hacia sus clientes (Valdebenito, 2016). Todo comienza con un buen programa de capacitación con el fin de mejorar habilidades y conocimientos de sus empleados mejorando el nivel de comprensión de la empresa las necesidades propias para que se puedan alinear en un mismo fin. El *marketing* interno debe tener prioridad sobre el marketing externo porque no hace ninguna promesa de marca al cliente antes de que el empleado esté listo para servirla como una ventaja competitiva.

Ya se ha presentado una breve descripción de cómo se espera que funcione el *branding* en las marcas y este tenga efectos positivos que se reflejen en margen de ganancias y un aumento de los clientes hacia la marca, pero., que hay acerca del personal de la empresa? ¿También se puede lograr el mismo tipo de lealtad y compromiso por parte de los empleados de la marca? ¿Cómo es que ellos la perciben y se identifican con los valores de su empresa? ¿Cómo se sienten desarrollando sus actividades con la empresa? También las empresas deben cuidar esta parte ya que un empleado motivado y en buenas condiciones tendrá un mejor desempeño y si los valores se alienan con los de su trabajo es algo ideal para la calidad del producto o servicio, para eso también se hace *internal branding*.

El *branding* interno funciona de una manera muy similar a como las marcas desarrollan nuevas prácticas y estrategias para incrementar la satisfacción del cliente, y el *branding* interno es una de las que recientemente ha cobrado relevancia y atención. El *branding* interno hace referencia a las acciones que se llevan dentro de una empresa para que los empleados y colaboradores adopten como propios los valores de una empresa o de una marca, este efecto se busca que sea en cadena de tal forma que los clientes de la empresa. Anteriormente las empresas no ponían atención en esta parte y solo se dedicaban a las estrategias de mercadotecnia dirigidas a los clientes, esto es erróneo ya que los empleados son los que transmiten los valores por la marca y no las campañas publicitarias (Tamm-Ortiz, Anna., 2019).

Las grandes organizaciones a nivel mundial siempre han dado una especial importancia a la capacitación y motivación de sus empleados para que cumplan con las promesas y valores de la marca a los clientes. Las empresas que operan mercados que son altamente competidos y que el nombre de la empresa o la marca es muy fuerte, normalmente se debe a un producto o servicio diferenciado convirtiéndose en una ventaja competitiva, gran parte de estas experiencias son fomentadas por las conductas de empleados en contacto, en palabras más simples, el *branding* interno pretende que las actividades emprendidas por una organización para garantizar que los colaboradores promulguen y cumplan la promesa de la marca que se refleja en los mismos valores que tienen los clientes y cumplen con sus expectativas. (Murillo, 2019).

El *branding* interno no solo se refiere al impacto de la mercadotecnia, que es el ámbito más explorado, también hay impacto en otras áreas y campos importantes como la satisfacción laboral y la intención de permanencia en la organización, variables que son utilizadas para diagnosticar el comportamiento y la autoestima en la organización, este constructo tiene una gran relevancia para la satisfacción, compromiso y bienestar subjetivo y psicológico de los empleados, usando la motivación a favor de la marca y sus desempeño.

2.3. El Branding como impulsor de calidad

Así como la calidad de los servicios determinan la preferencia de los clientes durante la elección de su marca, generalmente asociado con los pequeños detalles asociados al momento de la compra como la presentación del producto y la postventa de servicio en algunos casos. (De la Guardia, 2014) En cuanto a productos esto se da por la facilidad que ya están fabricados y distribuidos y el uso que se les dé, dependiendo de las preferencias de cada cliente o target, a la afinidad que desarrolla un cliente por un servicio o producto se llama *engagement*. Esta práctica también se puede llevar a cabo entre los empleados de una organización. Para esta investigación se estudiará el *engagement* solo en los efectos que se relacionan directamente con el *branding* interno.

La finalidad de toda organización es satisfacer a sus clientes y que estos se vuelvan fieles a la marca, pero no muchas empresas se enfocan en mantener y generar empleados felices que por la motivación que tienen, cumplan la promesa de satisfacer las expectativas y necesidades

de los consumidores. (García-Rodríguez, 2000) Se pretende comenzar con acciones simples pero muy eficaces como son conseguir lealtad a la compañía promoviendo un entorno laboral positivo y cómodo para los trabajadores, un trabajador feliz inspira lealtad a sus cercanos y da sensación de libertad y control. Retener el talento es otra acción que es fundamentales en el mundo de los negocios, este punto se relaciona con el anterior ya que, al tener empleados felices, no solo se retienen, sino que aumenta la productividad. Como último punto está el no ser ambicioso ya que, al tener alta productividad y resultados con el cliente, también se deben alcanzar objetivos no financieros que impacten en sus beneficios emocionales del equipo de trabajo. (De la Guardia, 2014)

Mejorar el ambiente laboral es clave para lograr todo lo anterior y es algo a lo que constantemente debe ponerse atención para mantener un buen ambiente, algunas buenas formas de hacerlo es mediante la retroalimentación ya que es constructivo para identificar sus áreas de oportunidad y así mejorar. Motivación constante, ésta se consigue contando con los esquemas de remuneración más ágil y personalizado en el cuál ayudan a la carrera profesional y el trabajador siente ese apoyo por parte de la empresa. Compromiso, fomentar buenas relaciones en el ambiente laboral para que se desarrolle un ambiente cómodo es vital pero que los gerentes y jefes tengan relaciones estrechas para que sea una comunicación en doble sentido hace más productivas las colaboraciones (Grupo Mundo Ejecutivo, 2018).

2.4. El *Branding interno* y el *Engagement*

El *engagement* es clave en el *internal branding*, su objetivo primordial es la gestión de las relaciones empleado/marca basando esta relación en una comprensión mutua para contribuir a los objetivos de la marca y los objetivos profesionales del personal, en otras palabras es la forma en la que se desempeña la voluntad y la capacidad para laborar de forma eficiente en su compañía y tener éxito en gran medida proporcionando en la mayoría de las ocasiones un desempeño sobresaliente, en este aspecto se relacionan factores como emocionales como lo es la voluntad de las personas (De la Guardia, 2014).

Diferentes autores definen el *engagement* en los empleados como la actitud positiva del empleado y de su entorno en la organización aumentando el valor agregado de ser parte de la compañía Los empleados comprometidos son conscientes del entorno laboral y sienten

pertenencia junto con su equipo mejorando constantemente el rendimiento en su trabajo, obteniendo un mayor beneficio en la organización. Éste desempeño debe trabajarse para desarrollar y fomentar el compromiso, ésta debe ser una relación mutua y en doble dirección (De la Guardia, 2014).

Otra definición es que el *engagement* laboral dice que es un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por energía, dedicación y absorción. De esta forma es como las personas con altos niveles de compromiso destacan por sentirse apasionadas, energizadas e involucradas con la labor que realizan. (Bobadilla-Yzaguirre, 2015). La evidencia acumulada a través de estudios científicos muestra que las personas con mayor *engagement* se asocian a un mayor compromiso organizacional, comportamiento proactivo, menor ausentismo, comportamiento innovador, entre otros.

El *engagement* laboral es un indicador directo del esfuerzo discrecional que los colaboradores ponen al servicio de la organización de manera diaria y por lo tanto, se destaca fácilmente su alta capacidad para garantizar un gran desempeño, productividad, calidad de servicio y otros indicadores de resultado de alto interés para la gestión de las organizaciones. Estos indicadores permiten conectar de una forma concreta el mundo de la gestión de personas con el mundo de la gestión de desempeño organizacional (Beneplus, 2019).

2.5. El Branding Interno como ventaja competitiva

La importancia del *branding* interno radica en los recursos y capacidades superiores de una organización los que se adaptan a la sostenibilidad de la ventaja competitiva. En el núcleo de esta idea, de que todos los recursos útiles dentro de una empresa pueden utilizarse para ayudar a la organización. Según (Martín-de-Castro, 2006), los recursos son "elementos, insumos o factores a partir de los cuales la empresa realiza sus actividades". Tomando este punto de vista, los recursos son de naturaleza estática y pueden tener un tiempo de vigencia antes de dejar de ser útiles. Las capacidades de cada persona son diferentes, ya que surgen de la combinación de diferentes conocimientos, técnicas y modo de actuar que han ido adquiriendo en su camino profesional, son de naturaleza dinámica y pueden permanecer sin cambios o incluso mejorar con el uso. Desde este punto de vista, una organización puede obtener una

ventaja competitiva, en un nivel más profundo que solo a través de sus productos, lo que puede ser especialmente importante para las empresas de servicios (De la Guardia, 2014).

Sin embargo, la visión de la ventaja competitiva basada en los recursos también tiene fallas. Algunos autores sostienen que esta visión es demasiado limitada y que no tiene en cuenta adecuadamente el entorno del mercado. De manera similar, la visión basada en los recursos también sugiere que las empresas pueden asegurar directamente las ganancias al poseer un recurso, lo que puede no tener en cuenta completamente las complejidades del éxito financiero (McDonald, 2004). Una visión más reciente de la ventaja competitiva es la lógica centrada en el servicio, que es similar a la visión basada en recursos, pero más aplicable dentro del marketing.

2.6. Implementación del *Branding* interno en las empresas

Gozar de una buena implementación de las estructuras internas de la marca ayuda a proporcionar a los empleados una dirección clara y pautas para desarrollar un grado de lealtad y compromiso a la organización de la que forma parte. Además, la investigación en el campo actual de *branding* interno sugiere que las empresas pueden invertir en actividades y estructuras que apoyen el desarrollo de marcas internas sólidas, como una forma de dar a la empresa una dirección orientada a largo plazo. No hay una estrategia completamente acordada para iniciativas de marca interna exitosas, pero muchos investigadores están de acuerdo en que la marca interna generalmente implica una combinación de procesos de marketing, gestión de recursos humanos corporativos, marketing y gestión corporativos. (Khan, 2009).

Datos empíricos sugieren que hay cuatro aspectos principales en la implementación de procedimientos internos de marca; ver y tratar a los empleados como clientes internos, procesos de formación y educación, establecer estándares de calidad y sistemas de recompensa (Papazolomou, 2006). El aspecto abordado con más frecuencia de los procesos de branding interno, independientemente de cómo se definan y qué es lo que incluyen, es la importancia de la coherencia del mensaje de la marca en todos los procesos. Al alinear los recursos humanos a través de procesos organizados y consistentes, las empresas pueden administrar más fácilmente sus marcas internas (Khan, 2009).

El branding interno tiende a ser relacional, por lo general, implica la gestión de las relaciones entre las partes interesadas dentro de la organización y los componentes clave del branding interno, al hacerlo, las actividades que se realizan pueden ayudar a garantizar que los empleados cumplan con las promesas de marca de manera más consistente. El cumplimiento constante de las promesas de marca puede, a su vez, crear una barrera a la competencia al aumentar la lealtad del cliente (Hatch, 2003). Además, las actividades de branding interno pueden promover la coherencia entre las percepciones de las partes interesadas clave, como las de los empleados. Posteriormente, esto puede aumentar el compromiso de los empleados con la marca y mejorar la calidad del servicio (Papasolomou, 2006). A medida que aumentaron los beneficios reconocidos de implementar procesos de marca interna, las estrategias de las empresas se han orientado más hacia una orientación de mercado interno.

2.7. Orientación del Branding Interno en el Mercado interno

En 1994, Kotler propuso un triángulo de marketing de servicios, destinado a identificar las tres relaciones de marketing que deberían ser el foco de los gerentes de servicios. Los tres lados del triángulo son el marketing externo, la relación entre el cliente y la empresa; marketing interactivo, la relación entre el cliente y los empleados; y el branding interno, la relación entre la empresa y los empleados. Partiendo de este concepto original que el término orientación al mercado interno, en el cual define la orientación al mercado interno (OMI) como el grupo de comportamientos asociados con la creación de empleados satisfechos y motivados (Caster, 2013). La importancia de la OMI proviene directamente del entendimiento de que los empleados, especialmente aquellos en contacto con los clientes, son de suma importancia para las empresas de servicios. La OMI también asume que es casi esencial que los empleados estén comprometidos, leales y motivados para que los clientes perciban que han recibido un buen servicio (Lings, 2004). Si bien la OMI trata directamente con las empresas de servicios, muchos de los factores asociados también pueden ser útiles en las empresas que no son de servicios.

2.8. Branding Interno y la identidad de marca del país de origen en la cultura organizacional

La identidad de marca de una empresa incluye su cultura organizacional, que esta marca directamente los valores de la marca y el *branding* interno general de una empresa. El concepto de cultura organizacional se ha estudiado de manera muy completa desde su origen en los años setenta y ochenta, y puede definirse de varias formas. La cultura organizacional con fines laborales se refiere al “patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integraciones internas, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos, y por tanto, ser enseñado a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Schein, 2010) . La cultura organizacional de una empresa probablemente refleje las normas y valores asociados con la sociedad del país de origen. Lau & Ngo estudió el efecto del país de origen en las culturas organizativas de más de 500 empresas que operan en Hong Kong a mediados de la década de 1990. Los resultados de su estudio indicaron que el país de origen tuvo un impacto en la cultura organizacional y las políticas utilizadas para administrar la empresa (Lau, 1996). Esto está en consonancia con lo que han creído muchos otros investigadores. Si bien los resultados de este proyecto de investigación no se pueden generalizar a todas las empresas, sí indican positivamente una relación, que se probará más a fondo en este estudio.

2.9. Branding Interno y la Motivación

Abordar el tema de la motivación es clave en esta investigación ya que es muy significativo para tener una visión de cómo se establece la relación con el *engagement*, es necesario conocer este concepto y como aporta al *engagement* laboral. En el trabajo de (Frías-Herera, 2016), recopila diversas definiciones según diversos autores, en teorías clásicas y contemporáneas:

Tabla 2: Teorías de motivación

Teoría Clásica	Autor	Concepto
Teoría de la jerarquía de las necesidades. (1943)	Abraham Maslow	Para cada ser humano existe una jerarquía relacionada a sus necesidades, estas son las necesidades fisiológicas, seguridad, social, reconocimiento y autorrealización
Teoría XY. (1960)	Douglas McGregor	Se basa en el estudio del ser humano en dos versiones Teoría negativa “X”: Los trabajadores se muestran apáticos y pesimistas, por lo tanto, de alguna manera se ven forzados a realizar sus actividades teoría positiva “Y”: Es el bienestar del trabajador, considerando a este como una parte esencial del proceso, considerando al trabajador importante para el logro de los objetivos
Teoría de los dos Factores. (1968)	Frederik Herzberg	Se afirma que los factores que intervienen para estar motivado son diferentes a aquellos que desmotivan y se dividen en: Factores higiénicos: Estos son factores externos al entorno laboral, la satisfacción de estos elimina la insatisfacción, pero no garantiza la motivación, esto se refiere a las cuestiones fisiológicas, de seguridad y sociales del individuo Factores motivacionales: está relacionado directamente al trabajo y son los factores cuya presencia o ausencia determina la motivación del individuo, son cuestiones de autorrealización del individuo
Teoría de las necesidades de McClelland. 1961	David McClelland	Esta teoría establece que la motivación tiene 3 puntos importantes Logro: progreso y autorrealización Poder: reconocimiento y liderazgo Afilación: pertenencia y relaciones personales
Teorías contemporáneas	Autor	Concepto
Teoría de la evaluación cognitiva. (1968)	R. de Charms	Propone la entrada de premios circunstanciales para conocer la motivación intrínseca de los trabajadores
Teoría del establecimiento de metas. (1960)	Edwin Locke	Trabajar mediante el establecimiento e metas específicas como fuente de motivación para los trabajadores, lo cual genera disposición para realizar las actividades
Teoría de la eficacia personal o teoría cognitiva social. (1997)	Albert Bandura	Se trata de la confianza del trabajador en sí mismo para llevar a cabo sus actividades. Las personas con estas características pueden recibir críticas negativas y serán tomadas por ellos con estímulos para desarrollar su trabajo y demostrarse a sí mismo su capacidad
Teoría del reforzamiento (1938)	Burrhus Frederik Skinner	Se centra en el comportamiento de los individuos cuando ejecutan una determinada actividad, no presta atención al estado interior del individuo, afirma que el comportamiento es influenciado por el entorno, no considera aspectos cognitivos internos del individuo
Teoría de la equidad	John Stacey Adams	Los trabajadores con sentimiento de inferioridad o desigualdad ante una situación que genera estrés que convierte en enojo y más tarde en culpa. Este estado de estrés genera motivación para corregir lo que se hizo mal
Teoría de las Expectativas	Víctor Vroom	La predisposición para actuar de determinada manera depende de la expectativa que el individuo tenga sobre la tarea que va a realizar, es decir, si el resultado de realizar una actividad es atractivo para el individuo entonces generara una motivación para llevarlo a cabo

(Fuente: elaboración propia con base en: teorías de clásicas motivación de diversos autores)

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han conseguido hacerlo con las iniciales, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas logrado la realización las anteriores.

De manera más objetiva, en el campo laboral la motivación relaciona directamente factores emocionales externos que es el entorno donde se desenvuelve el individuo, esto es porque inciden elementos dentro de las organizaciones que influyen en el comportamiento de quienes la integran, la motivación es un factor básico en la naturaleza humana y éste tiene mucho que ver con la realización de tareas sin apatía y sin esfuerzo adicional, ya que la motivación es un impulso que permite realizar tareas de mejor manera y con una actitud positiva, sin que estas representen molestia

2.10. Branding Interno y la Marca

La marca puede desempeñar un papel clave en las operaciones de una empresa en un mercado incluso de manera global, donde las marcas fuertes pueden trascender y tener un gran éxito en el extranjero y formar parte de las culturas en las que incursionan. Los beneficios asociados con el desarrollo de una marca sólida han hecho de la marca un aspecto importante de la estrategia comercial (Hatch, 2003).

La importancia de los recursos humanos de una organización en el proceso de creación de marca ha tomado más relevancia recientemente, en parte al hecho de que a medida que se automatizan muchos procesos, aumenta la importancia de cómo los miembros de una empresa representan a la marca, en la mayoría de las ocasiones se basan en como ellos mismos perciben a la marca. Darle mayor importancia de los recursos humanos en el proceso de proyectar una marca ha llevado a muchos investigadores a proponer que la marca depende en gran medida de las relaciones entre las partes interesadas y que el proceso de marca es de naturaleza cíclica, en el cual los empleados representan un mediador clave en iniciativas de marca exitosas (Hatch, 2003).

Debido al papel que desempeñan los empleados como embajadores de marca en el desarrollo de la marca interna de una empresa a través de la marca interna también es cada vez más importante para una empresa y su éxito a largo plazo.

2.11. Branding Interno y el liderazgo

Convertir una empresa en un lugar deseado para trabajar para lograr un apego emocional motivando a los empleados a tener un mejor desempeño en su trabajo sintiéndose identificados con el proyecto laboral, sirve para disminuir la rotación de personal y evitar pérdidas de tiempo en capacitación y búsqueda de talento que a veces puede ser el desempeño deseado en el área. El apoyo del empleador es muy útil a mediano y largo plazo ya que muchas de ellas pueden ser iniciativas corporativas que incluso pueden llegar y aplicar en decisiones de alto nivel. Los líderes, generalmente de grandes empresas globales, buscan incrementar el nivel de satisfacción de los empleados mediante la implementación de medidas de conciliación, beneficios sociales u otras políticas de recursos humanos destinadas a crear un entorno de trabajo más atractivo (Díaz)

El *branding* interno busca lograr que las personas dentro de la organización se impliquen y colaboren a lo largo de los procesos en una empresa. El liderazgo es esencial y éste se logra mediante la comunicación para reforzar las facetas y conectar mejor con sus equipos, el papel de la comunicación interna es clave para hacer de las empresas un mejor lugar para trabajar donde la producción de ideas sea un aspecto básico (García Soto, 2021).

En estos casos el papel que juega el jefe a la hora de la implementación del branding interno funciona para reforzarlo y aumentar la credibilidad de estas políticas, potenciando la comunicación interna y llevando a cabo las prácticas de branding interno en la gestión de personal de sus áreas de responsabilidad (Díaz). Desde luego es importante el impulso del líder ya que ayuda a desplegar correctamente la estrategia y mantienen los canales de comunicación abiertos. Sin embargo, no está claro como los lideres pueden lograr un cambio de comportamiento adecuado a la marca ya que también influyen factores psicológicos y estilo de vida de cada trabajador como ser individual (Vallaster, 2006).

2.12. Branding Interno y la misión, visión y valores de la empresa

Toda empresa debe tener su filosofía y esta funciona como punto de partida para lograr sus objetivos comerciales y esta filosofía a su vez, debe partir desde el interior de la empresa y proyectarla hacia el exterior, estas deben ser prácticas y decisiones que los trabajadores

adopten por si mismos la cultura de la organización. Para esto, la empresa debe darles un rol de protagonistas a sus a los trabajadores para que se sientan parte de la organización cuando tienen un rol de gran importancia (Ondho, s.f.).

(Keohane, 2014), sostiene que en sus investigaciones las organizaciones que saben mejor lo que representan y porque lo hacen, tienden a superar a las que no, y que la razón para esto es un fuerte sentido del propósito ya que esto facilita mucho la toma de decisiones correctas dentro de una organización. El enfoque no debe ser solo en las ganancias ya que si esto pasa se pueden tomar decisiones que a corto plazo sean benéficas pero que a largo plazo pueden ser decisiones muy malas y la organización puede sufrir grandes pérdidas.

Para que se pueda inspirar a un público a consumir un producto o servicio de una empresa, tiene que ser una comunicación fluida desde dentro hacia afuera para que siempre se cumpla la filosofía que la empresa profesa y la mejor forma en la que se puedan obtener mejores resultados es cuando el *branding* fluye de forma natural, es decir la empresa que fomenta y respetar su filosofía lograra su cometido, si respeta su misma filosofía. Si la empresa tiene personal que no se sienta identificado con la misma filosofía, existe el riesgo de que todo se estanque (Ondho, s.f.).

La correcta implementación para que los empleados se sientan motivados se debe centrar en generar la conexión entre la persona y la marca, dándole capacitaciones sobre los valores de la marca para que se identifican y vivan la marca dentro y fuera de su lugar de trabajo. Una vez que se siente identificado, aumenta su grado de compromiso y participación, esto es una experiencia positiva creando una distinción que puede atraer nuevos consumidores por comunicación boca a boca fuera de su área de trabajo. Una empresa consolidada con una marca fuerte y reconocida atrae y retiene talento por más tiempo (Tamm-Ortiz, Anna., 2019) ya que un empleado es más probable que se quede por cultura de la organización que por sueldo

Capítulo 3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo detalla la estrategia metodológica utilizadas para poder comprobar las hipótesis planteadas.

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo. La acción que se tomará para este estudio de investigación se hará de tipo primaria cuantitativa (encuestas en línea) en una empresa mexicana y otra de tipo trasnacional, para poder observar cómo perciben los empleados 2 empresas del mismo tipo con personas con una misma base ideológica desempeñarse en sus respectivos sitios de trabajo y como se perciben los ambientes y los comportamientos de sus compañeros, las variables que se tienen a considerar en este estudio, etc.

El propósito de este estudio es investigar más a fondo la relación entre las partes interesadas internas y el *branding* interno de 2 empresas. Más específicamente, para determinar si existe una brecha entre las percepciones de los empleados sobre el *branding* interno de diferentes empresas y las actividades de *branding* interno. En segundo lugar, este estudio también tiene como objetivo investigar más a fondo el papel del país de origen de una empresa en las percepciones de las partes interesadas sobre el *branding* interno de una empresa.

En el presente trabajo es necesario obtener datos de fuentes primarias como son los cuestionarios en línea que nos darán una perspectiva de la forma en la que se percibe el ambiente laboral y la relación con la organización en 2 compañías de tipo farmacéutica. Con el objetivo de obtener datos de manera más objetiva, pero de una forma más directa en cuanto a la relación organización/empleador, los datos se obtienen de la siguiente manera

- Fuentes primarias
- Técnica cualitativa
- Encuesta online

3.2. Herramientas de investigación

La herramienta para tener información, es la encuesta a través de un cuestionario (Anexo 1)

3.2.1. Diseño del cuestionario

Se elaboró un cuestionario con 33 preguntas cerradas en escala de Likert (ver anexo1). El cuestionario se realizó en línea usando la herramienta de Google forms, y el encuestador se acercó a personas de 2 empresas del sector farmacéutico y se les dio indicaciones acerca de cómo contestarlo para que diferenciaron la empresa a la que se aplicó, ya que se aplicó exactamente el mismo para ambas empresas. Los cuestionarios se entregaron a un representante de cada empresa, por lo que el encuestador solo conoce a las 2 personas de contacto que repartieron los cuestionarios en sus organizaciones, con una lista de las dudas frecuentes que pudiera haber en cada caso y en caso de una duda muy específica, habría comunicación por medio de la persona de contacto para aclarar cualquier duda. Por motivos de confidencialidad el nombre de ambas empresas no será revelado por lo que para este estudio solo se identifican como “Empresa A” y “Empresa B” y los nombres de éstas solo son conocidos por el encuestador y no por nadie más por petición de ambas empresas.

Las estructuras de las preguntas sociodemográficas son abiertas y las demás son respuestas de opción múltiple. La diferencia es solo en cómo se va a identificar cada cuestionario. En las preguntas abiertas se responderán solo lo necesario para saber si el encuestado es de “A” o “B” al mismo tiempo de conocer en qué departamento labora dentro de la organización, mientras que en las preguntas de opción múltiple los encuestados pueden responder dependiendo del grado de satisfacción que sienten relacionado a cada pregunta. El uso de las preguntas de opción múltiple sirve para reducir la variabilidad de las respuestas, asignándoles un rango para tener una misma interpretación en todas las preguntas incluso si es la misma pregunta solo tendrá 5 opciones. El cuestionario cuenta con 5 preguntas abiertas para identificar de que empresa viene el cuestionario, su generación y la industria a la que pertenecen y 33 preguntas de opción múltiple

Las primeras 5 preguntas funcionan para identificar de que empresa viene el cuestionario, la generación y el género de los encuestados, en la pregunta de industria/ sector, se les pidió a

los encuestados que respondieran “farmacéutica o del cuidado de la salud” por ser el giro al que se dedican estas 2 empresas encuestadas y por último la actividad que realizan en la organización para saber en qué departamentos se aplicó esta encuesta. La investigación solo se llevó a cabo en personal de estas 2 empresas

3.3. Características de la población estudiada

Para lograr éste estudio se realizó una encuesta que se aplicó a 115 personas entre las cuales se encontraban hombres y mujeres de diferentes edades, todas pertenecientes a 2 empresas que se tipo farmacéutico con ambientes laborales y cultura laboral diferente, se estimaba que originalmente fueran 50 entrevistas para la empresa A y 50 para la empresa B, pero se cometieron algunos errores y 11 personas no identificaron si pertenecían a la empresa A o B, aun así serán tomadas en cuenta para este análisis, repartidas entre A y B de manera aleatoria entre ambas empresas los resultados resumidos del número de personas encuestadas en cada empresa son:

Empresa A: 56

Empresa B: 59

Se solicitó a las personas encuestadas que en tipo de industria contestaran farmacéutica o del cuidado de la salud, sin embargo, algunos encuestados agregaron respuestas diferentes, esas respuestas no afectan ya que, al ser de 2 empresas, sabemos de antemano que son de tipo farmacéutico, por lo que no afecta el análisis del estudio. Los encuestados pertenecen a diferentes áreas de la empresa, teniendo diferentes actividades. El cuestionario fue el mismo para todos los participantes (Anexo 1).

Varias de las preguntas están focalizadas a descubrir ciertos aspectos de los cuales se pretende saber para medir las características de satisfacción más importantes en cada empresa como lo son comunicación de la marca, capacitación, trabajo en equipo, reconocimiento por parte de la empresa etc. Los datos demográficos que serán presentados en gráficas, pero se tabulan de la siguiente manera:

Tabla 3: Datos demográficos de empresas A y B.

Características sociodemográficas	Número	Porcentaje
Edad		
18 – 30	67	58.26%
31 – 40	39	33.91%
41 – 50	7	6.1%
51 o mas	2	1.73%
Total	115	100%
Género		
Femenino	71	61.73%
Masculino	44	38.27%
Total	115	100%
Actividad		
Administrativa	37	32.27%
Calidad	6	5.21%
Regulatorios	2	1.73%
Ventas	8	6.95%
Clinical trials	1	0.86%
Consultora	1	0.86%
Dirección / Gerencia / jefatura	15	13.14%
Investigación y Desarrollo	15	13.14%
Manejo de información/sistemas	1	0.86%
Marketing	7	6.44%
Medical	1	0.86%
Operativa	17	14.88%
Documentación	1	0.86%
Mejora continua y desempeño ambiental	1	0.86%
De la salud	1	0.86%
Empleado confianza	1	0.86%
Total	115	100%

(Elaboración propia)

También fue elaborada una tabla con las preguntas relacionadas para determinar los parámetros de motivación, las 33 preguntas fueron agrupadas en 8 gráficas, las agrupaciones de las preguntas fueron dadas según los siguientes aspectos:

Tabla 4: Agrupación de conceptos de preguntas

Constructo	Concepto	No. de preguntas
Comunicación de la empresa	Relacionadas con preguntas que hablan acerca de cómo la empresa conecta con sus empleados a través de la misión visión y valores de la empresa, conocimiento de productos y como la empresa difunde la cultura laboral	3
Capacitación	Comunicación interna acerca de los procedimientos que deberán hacer en sus tareas y como ejecutarlas, transmitiendo conocimiento de las nuevas tareas y los programas con los que cuenta la empresa, dejando claramente el papel del empleado	3
Trabajo en equipo	Colaboración con sus colegas y la relación dentro de las instalaciones de trabajo y el ambiente laboral que se vive todos los días y la convivencia entre los compañeros dentro del área y comunicación con áreas relacionadas	3
Viviendo la marca	Hablan de como el empleado demuestra los valores de la empresa y se identifica con ellos dentro y quizá fuera de la empresa, es aquí donde tomarían el papel de embajadores de la marca y demuestran como sus valores personales se alinean con lo de la empresa	7
Lideres	Enfocada a la relación entre los empleados y sus jefes, como se comunican con ellos, que tan accesibles son y como es el apoyo de los gerentes, jefes o directores cuando hay alguna situación de trabajo y el desempeño de estos	4
Apego o lealtad	Como se siente el empleado dentro de su empresa, el orgullo que siente por trabajar ahí y lo involucrado que se siente con esta, la motivación de pertenecer a un lugar donde se siente bien y como comunica ese bienestar al exterior incluso fuera de su horario laboral	4
Disposición hacia la empresa	Relacionada con el concepto anterior, pero aquí se busca saber cuánto sería lo que el empleado está dispuesto a hacer por la empresa, desde hacer tareas y esfuerzos extra por lograr los objetivos de la empresa, tratando de analizar si los empleados realmente se sienten parte de la empresa	3
Reconocimiento de la empresa	Grupo de preguntas enfocadas a medir como la empresa está dispuesta a favorecer a sus empleados o recompensarlos cuando es el caso reverso del anterior concepto, si la empresa reconoce los logros y esfuerzos de los empleados y si los empleados perciben y sienten esa recompensa y si el empleado necesita de su empresa, como esta lo apoya cuando haga falta	6

(Elaboración propia)

Capítulo 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Resultados y discusión

El cuestionario (Anexo 1) a las 2 empresas A y B, se comienza obteniendo datos demográficos, se han separado en: Empresa A, Empresa B, los datos de la empresa sin identificar fueron repartidos entre las empresas A y B de manera aleatoria, al ser solo 11 personas no debería afectar de manera significativa los resultados de todo el estudio, se realizó esta acción para evitar confusión en la representación de datos, la razón de que haya error al identificar la empresa de la que son provenientes, puede ser porque que las instrucciones no hayan sido suficientemente claras o no hubo suficiente atención por parte del encuestado en las preguntas iniciales para diferenciarlos. Los datos demográficos obtenidos de la información de las encuestas para ambas empresas son:

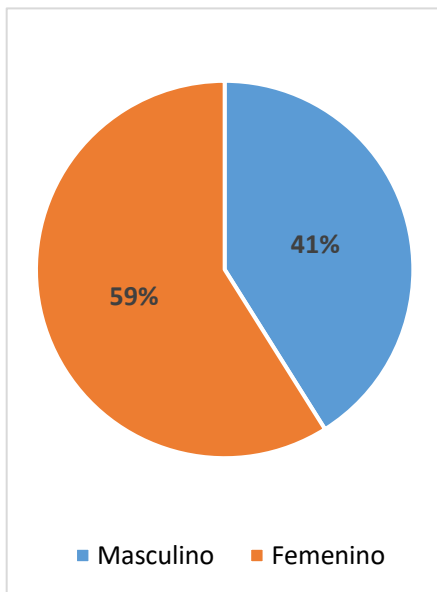


Fig. 1: Género: Empresa A

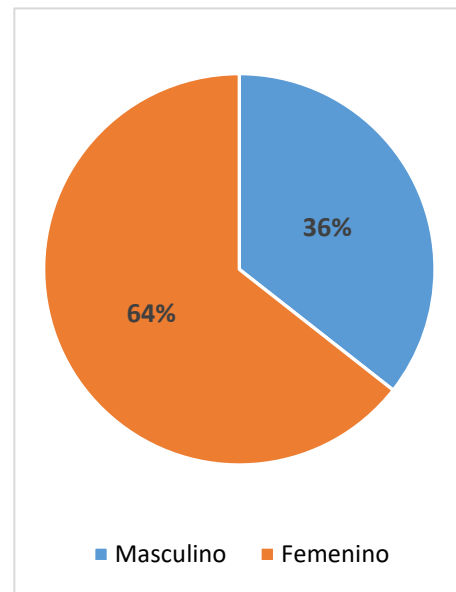


Fig. 2: Género: Empresa B

Las encuestas se repartieron en ambas empresas de manera aleatoria sin preferencia primera diferencia observable entre ambas empresas, es que un mayor porcentaje de mujeres son las que estuvieron más dispuestas a responder la encuesta en ambas empresas, la distribución del cuestionario para ambas empresas se cree que pudo ser uniforme sin distinción del género ya que ésta encuesta fue distribuida por un intermediario en ambas empresas. La razón por la

que pudo presentarse esta situación es porque hay una relación entre el multitask en mujeres según la (INEGI, 2021) las mujeres tienden a organizarse mejor de momento y poder sacar tareas como en este caso fue la encuesta y los hombres al no ver relevancia en esta tarea, es posible que vieran poco significativa contestarla, ya que no se relacionaba con sus labores.

Áreas de desempeño

Las áreas de desempeño de ambas empresas se muestran en los siguientes gráficos:

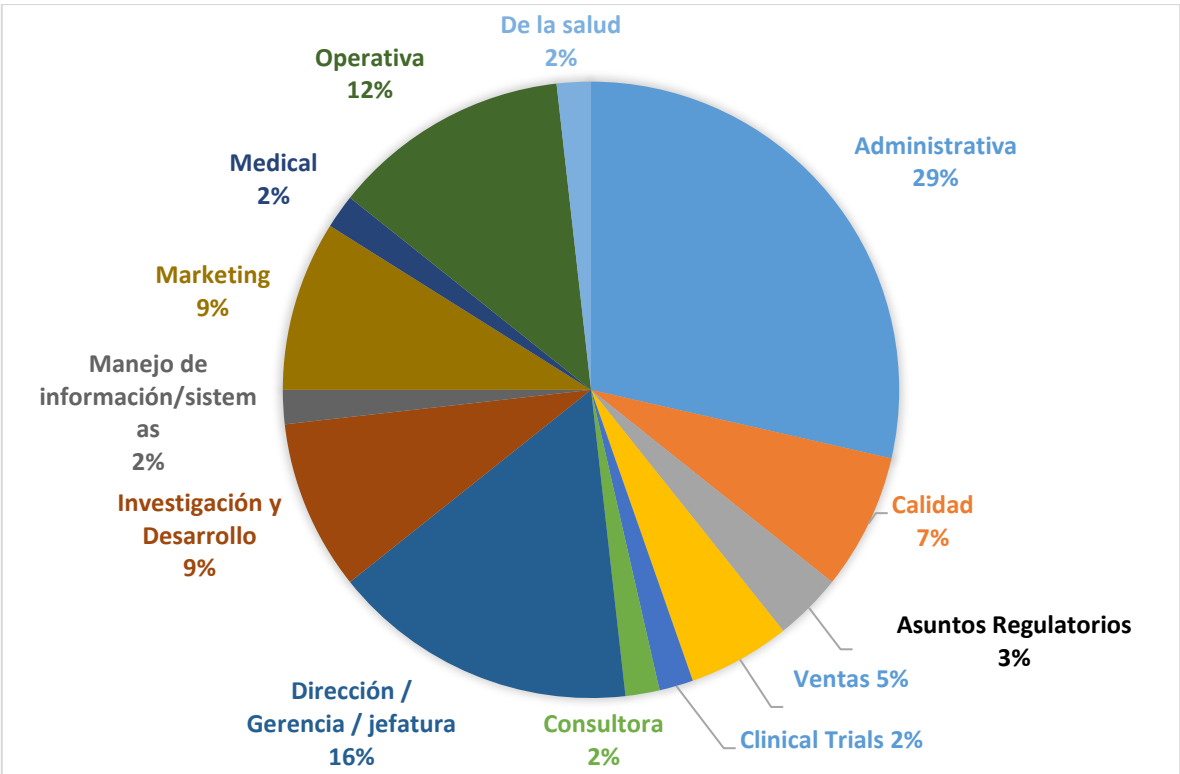


Fig. 3: Áreas de trabajo empresa A

En el caso de la empresa A se puede observar que la mayoría de las encuestas fue distribuida en las personas que trabajan en área administrativa, seguido de puestos de liderazgo, seguidas de área operativa, se sabe que la persona a la que se le entregó la encuesta es del área administrativa y por allí comenzó la distribución del cuestionario, lo cual explicaría una mayor afluencia en área administrativa y en cuanto a las jefaturas suelen estar relacionadas con administrativas y podría haber una relación directa con estas áreas ya que hay comunicación constante.

Seguida del área operativa y después investigación y desarrollo, la explicación de porqué el cuestionario llego a estas áreas es porque, relacionados al área administrativa, hay mucha interacción con personal operativo y al mismo tiempo con personal de investigación y desarrollo, siendo los menos las otras áreas donde hay un promedio de 1 a 2 personas

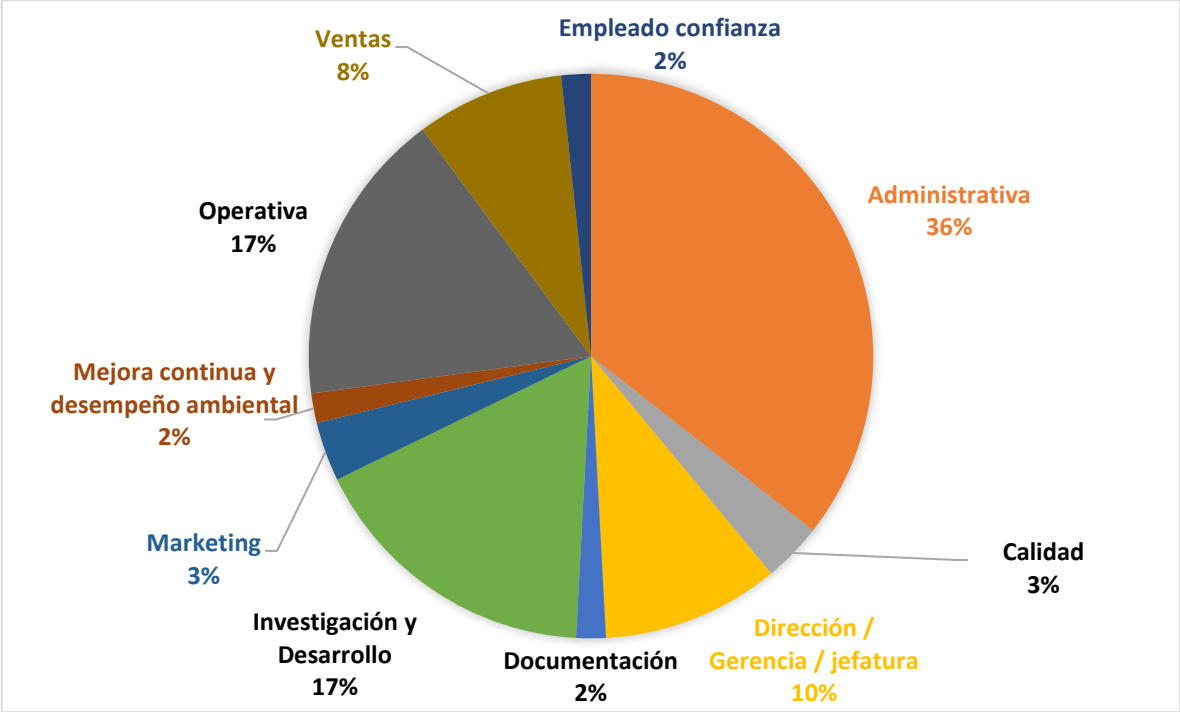


Fig. 4: Áreas de trabajo: Empresa B

Esta grafica muestra a las personas de la Empresa B, la cual tiene la misma condición de distribución de la empresa A, se sabe que la persona que distribuyó la encuesta en la empresa B también es del área administrativa, por lo que se esperaba una relación similar en cuanto a los puestos de trabajo de las personas encuestadas y se observa que hay mayor distribución en área administrativa, seguida de área operativa ya que se sabe que la en la empresa B hay mayor relación entre el área operativa y administrativa, seguida de investigación y desarrollo y por último los lideres, esto porque el área administrativa en ambos casos hay mayor comunicación con las demás áreas, en menor proporción otros puestos que varían un poco en relación con la Empresa A.

Impacto generacional

En la encuesta también se observa un patrón de la fuerza laboral en ambas empresas se observa que la generación *millennial* (Izquierdo, 2018) más que nada aquellos que rondan los 30 años fueron los que más respondieron la encuesta en ambas empresas, ya que son la fuerza laboral más activa en ambas empresas como se ve a continuación en los siguientes gráficos, se observa un mayor porcentaje de personas de la generación *millennial*.

En ambos casos se observa una mayor participación en personas de 29 a 31 años para ambas empresas, aunque en ambos casos predominan las personas de 30 años

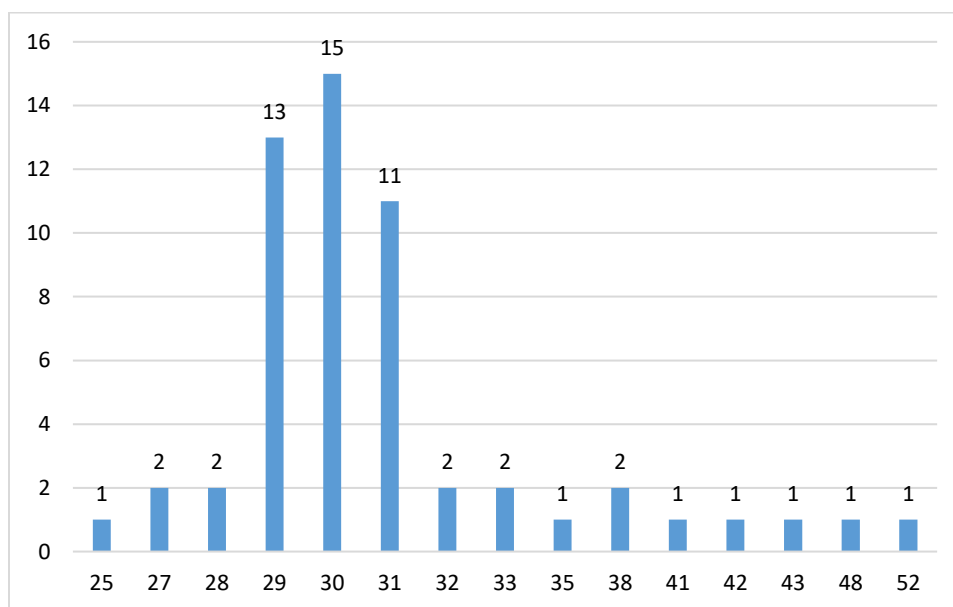


Fig. 5: Edades Empresa A

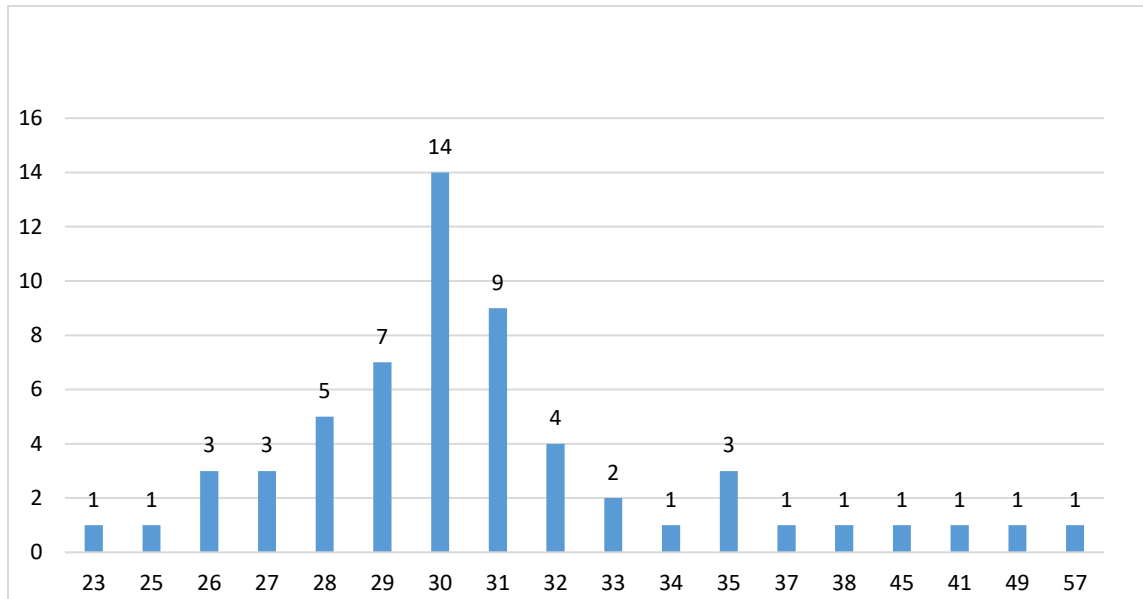


Fig. 6: Edades Empresa B

En ambas empresas se graficaron por edades ya que el rango de edades no fue muy amplio por lo que se colocaron las edades en el eje X y la cantidad de personas en el eje Y, mostrando la tendencia de qué edad o generación tuvo más participación en este cuestionario, una de las razones es porque la generación X y Boomers se relacionan más con el compromiso al trabajo por lo que una tarea externa lo consideran una distracción o poco relevante (Izquierdo, 2018), es posible que más cuestionarios hayan llegado a personas de la generación X y Boomers, pero estas no lo tomaron en cuenta o quizá dejaron para después y olvidaron llenar el cuestionario, al darle prioridad a sus actividades laborales.

En la empresa B se puede observar que hay personas más jóvenes que comienzan su vida laboral, siendo estos de la generación Z, posiblemente en sus primeros empleos formales después de egresar y aunque son pocos muestran interés por participar en actividades que pueda servirles como integración y socialización con sus compañeros de trabajo (Izquierdo, 2018).

El sesgo generacional se ve muy marcado y se observa que ahora la fuera millennial es la que liderará en 2025 el campo aboral con el 75% de participación (Ureña Amieva, 2021) y se está alcanzando esta tendencia la cual será seguida por la generación Z ya que están comenzando su vida laboral, por lo menos la mayoría que termina la universidad, comienzan

en búsqueda de empleos formales en empresas dedicadas a sus áreas de estudio y así seguirá la tendencia.

Comunicación en las empresas

En el cuestionario hay varias preguntas relacionadas entre sí que relacionan ciertos comportamientos y percepciones en cada empresa, el primer grupo de preguntas están relacionadas a como se comunica la empresa a sus empleados, los resultados en ambas empresas para su comparación son los siguientes:

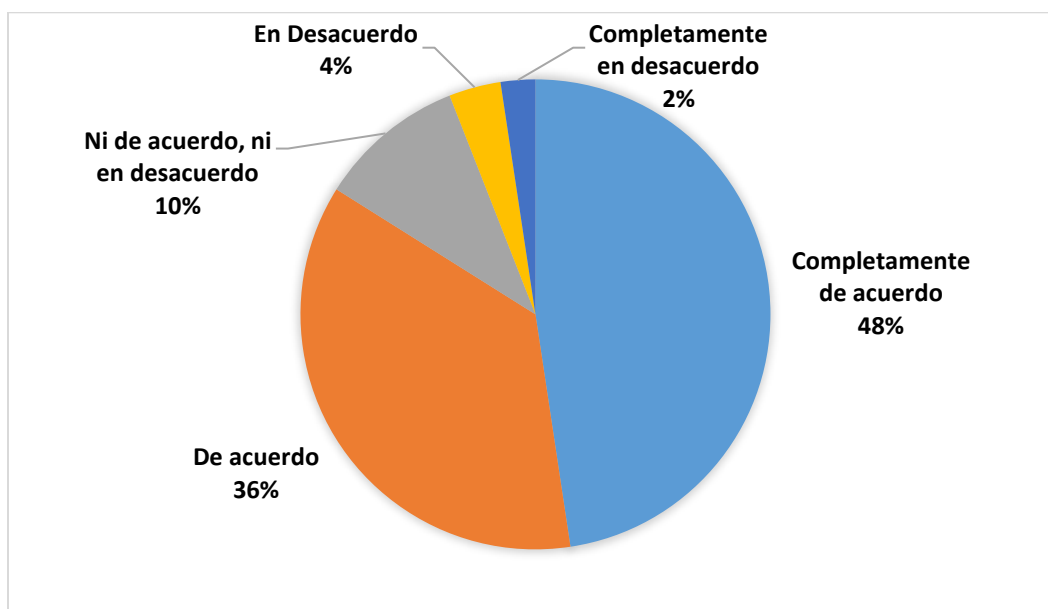


Fig. 7. Comunicación Empresa A

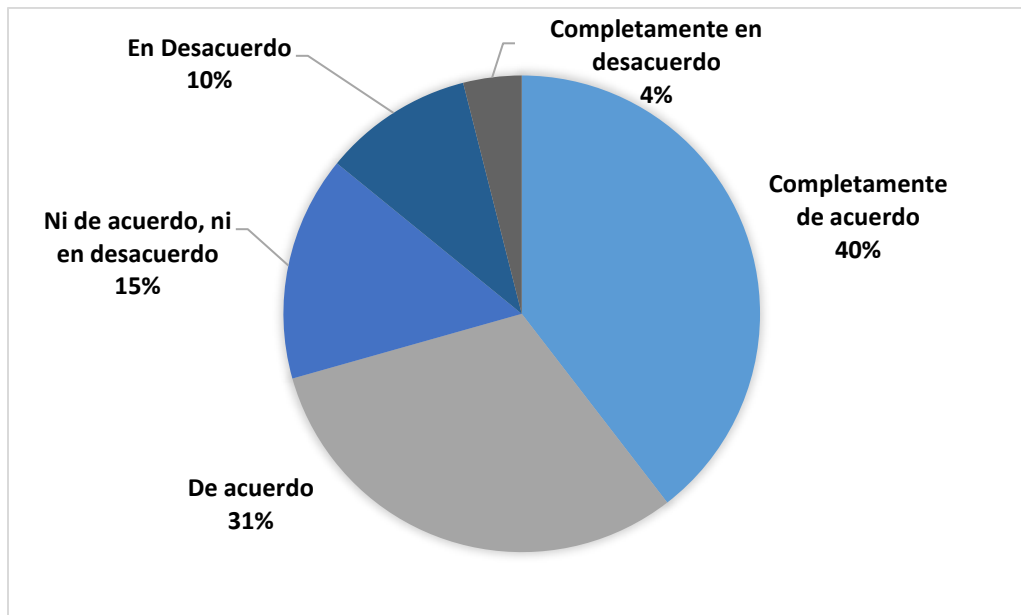


Fig. 8. Comunicación Empresa B

Comparando ambas empresas podemos ver algunas diferencias entre ambas empresas, las preguntas relacionadas con esta primera parte, como se mencionó antes, está relacionada a la comunicación como lo es la misión, visión y valores de la empresa, como transmitió la empresa el mensaje de la marca. Como se puede observar, no hay mucha diferencia en la comunicación de ambas empresas, la comunicación en ambas se percibe de manera similar, con una diferencia mínima. Los resultados comparados expresan que los empleados de la empresa “A” perciben una mejor comunicación de la empresa al tener más personas completamente de acuerdo. Se observa que la Empresa “B” muestra un mayor valor en “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” esto ya se relaciona un poco con una calificación un poco negativa ya que se observa que no están a la par y en cuanto a valoraciones negativas se observa que la Empresa “B” tiene más empleados que muestran inconformidad en la comunicación de la empresa.

Los procesos del capital humano con respecto a la comunicación, son claves para generar valor con sus empleados y estos se sientan identificados y generen lealtad con su empresa y viven los valores, convirtiéndose en embajadores de la marca la comunicación es importante ya que sirve para ajustar y alinear la marca con la satisfacción no solo de empleado sino muchas veces también de clientes, la alta participación de los empleados que se sienten

alineados y tomados en cuenta es una buena señal de que están encaminados a ser empleados valiosos y confiables (Terán-Bustamante, A. & Martínez-Velasco, A., 2020)

Resultados de las empresas (Capacitación)

Otro grupo de preguntas del cuestionario estaban relacionadas a la capacitación que la empresa da a sus empleados, las diferencias entre la percepción de ambas empresas para la capacitación es la siguiente:

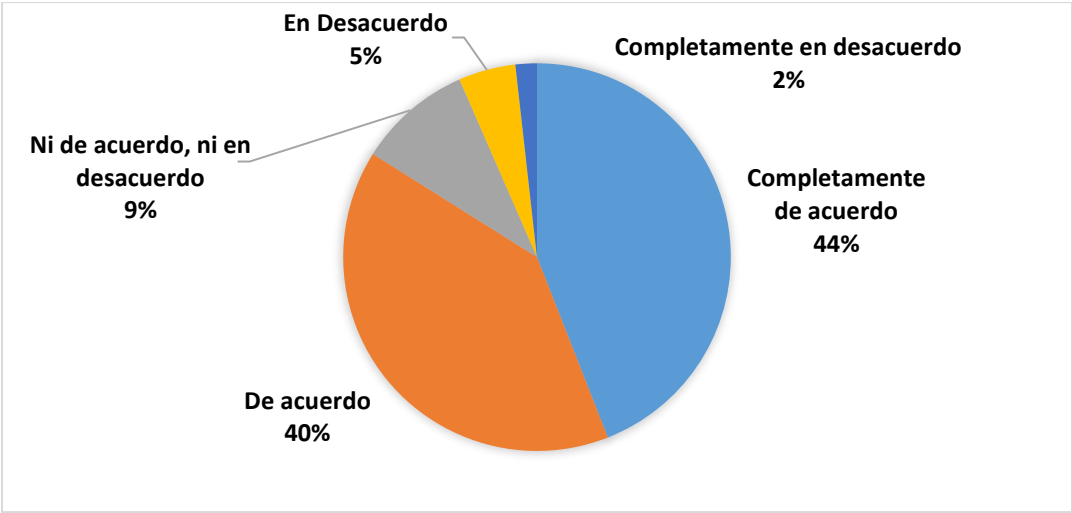


Fig. 9. Capacitación Empresa A

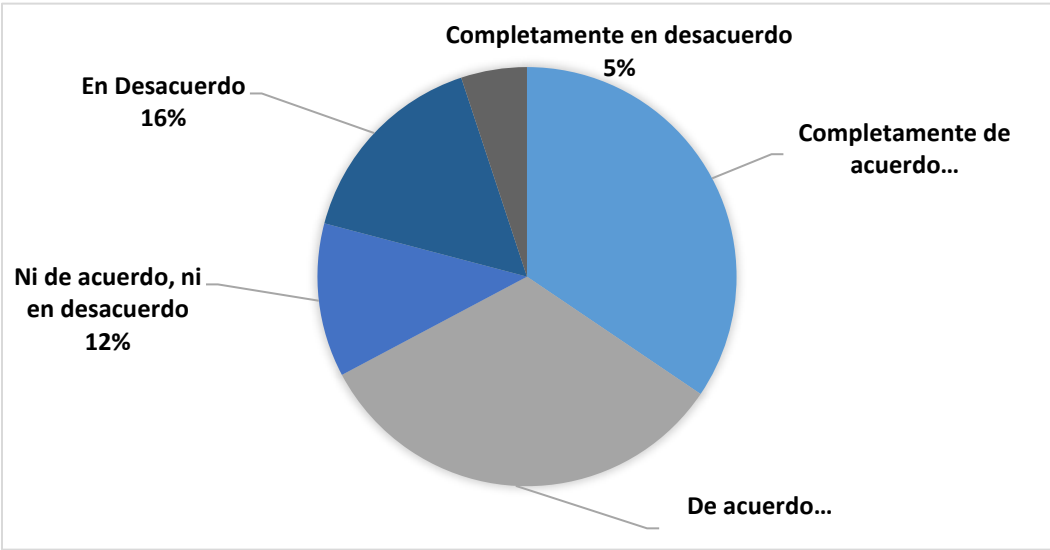


Fig. 10. Capacitación Empresa B

La diferencia entre ambas empresas es más notoria entre ambas empresas, la empresa A muestra un mayor grado de satisfacción con las preguntas relacionadas con la capacitación que ofrece la empresa, la empresa B tiene un menor grado de satisfacción con este aspecto. Esta diferencia puede deberse a que los programas de capacitación de la Empresa A, al ser una empresa de nivel internacional se confirma por medio de información en esta empresa que los programas de capacitación suelen tener origen en otros países y si tienen éxito se adaptan al país donde se aplican estas capacitaciones y al tener éxito, éstas son probadas y por lo tanto suelen estar más completas, en cambio en la empresa B suelen ser capacitaciones internas entre el personal y al ser de nivel nacional, puede que hagan falta elementos para tener un mayor éxito en las capacitaciones.

Como complemento, durante la capacitación también se crea branding interno cuando los líderes dan ejemplos prácticos y anécdotas viviendo la experiencia de la marca, esto es un factor relevante para crear compromiso y lealtad con la marca. (Terán-Bustamante, A. & Martínez-Velasco, A., 2020)

Se observa también diferencias en la métrica negativa en cuanto a la percepción de capacitación, la capacitación es importante ya que cuanto más sepa el empleado, acerca de su rol, la importancia de su trabajo y el funcionamiento junto con las áreas relacionadas para una mejor comprensión al momento de alcanzar sus objetivos, dan a su vez al empleado una mayor confianza y seguridad al momento de ejecutar sus tareas.

Trabajo en Equipo en las empresas

Los siguientes datos de los que se obtuvo información acerca del trabajo en equipo. Estas preguntas se enfocaron en cómo se sienten trabajando en equipo, que tanto confían en sus compañeros y como se sienten trabajando juntos o individualmente, incluso el ambiente laboral, las diferencias entre ambas empresas son las siguientes:

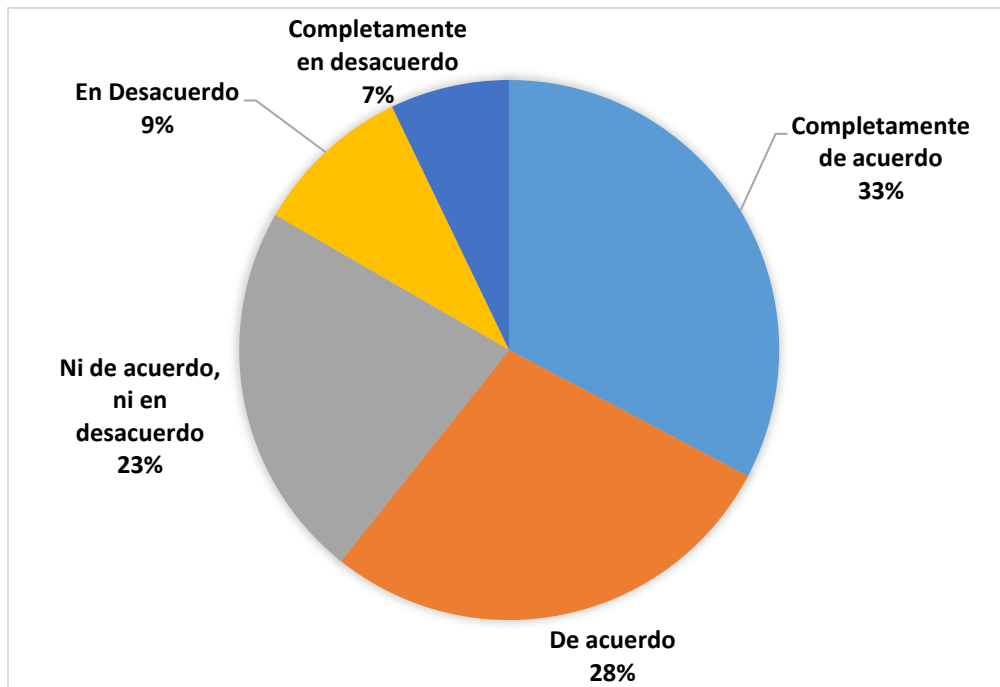


Fig. 11. Trabajo en equipo Empresa A

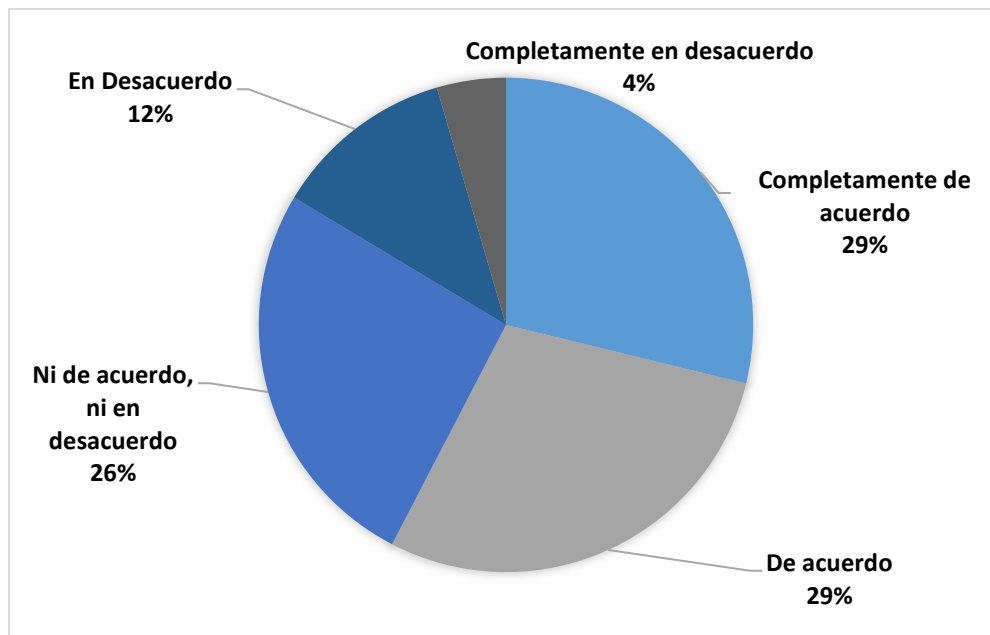


Fig. 12. Trabajo en equipo Empresa B

Nuevamente se observa una diferencia en cómo se percibe el trabajo en equipo en ambas empresas, aunque el trabajo en equipo es bien percibido en ambas empresas, en la empresa A se observa una mayor aceptación o comodidad en cuanto al trabajo en equipo, el trabajo

en equipo es importante ya que se cuenta con el apoyo de sus colegas y convivir con ellos, es algo que se llevara a cabo día a día, son la personas que ven a diario por lo que lo ideal sería que la relación sea armoniosa en todo sentido, todo el personal de un área es la que hace el ambiente laboral, un grupo de personas motivadas crean un ambiente armonioso. Los ambientes laborales sanos propician la colaboración y trabajo en equipo, un trabajador que se siente reconocido y confía en sus compañeros está más dispuesto a cooperar, se establecen relaciones empáticas y se procura el bien colectivo, haciendo la suma de esfuerzos individuales (Indeed, 2021). Por otro lado, si el ambiente laboral no es adecuado puede afectar el desempeño de uno o varios trabajadores.

En los datos obtenidos se observa que hay un mínimo de colaboradores que no están conformes en sus ambientes laborales es mínimo, puede deberse a que sus áreas de trabajo son de mucho estrés, o simplemente no se tenga una buena relación con uno o varios miembros de sus equipos o que sus valores o motivaciones no estén alineadas con las de sus compañeros.

Viviendo la marca en las empresas

Las preguntas relacionadas a viviendo la marca como lo indica en la tabla de relación de preguntas, es como los empleados viven sus experiencias diarias dentro de sus lugares de trabajo, los resultados ente ambas empresas son las siguientes:

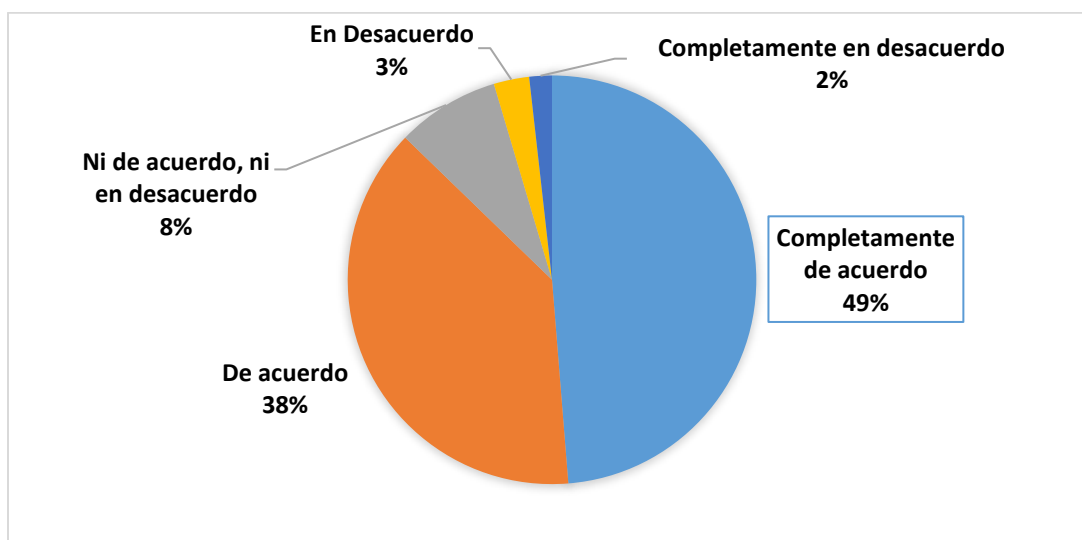


Fig. 13. Viviendo la marca Empresa A

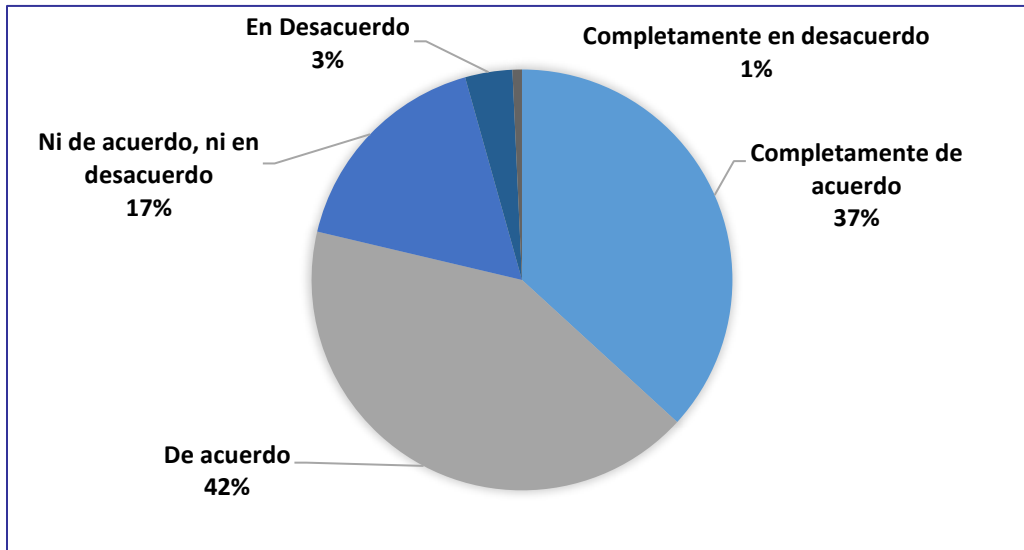


Fig. 14. Viviendo la marca Empresa B

Como se puede observar en los principales puntos positivos de la escala de las preguntas, se observa que en la empresa A es ampliamente mayor como se vive la marca con respecto que con la empresa B, ya que el mayor punto de aprobación, muestra que el 49% de los encuestados en la empresa A, viven la marca porque se identifican con los valores y en menor grado pero aún con alto índice que aceptación un 37%, un menor grado los que se mantienen neutrales y solo muy poco, todos aquellos que no se sienten identificados con la marca.

Con respecto a la empresa B, el nivel de máxima aprobación es menor, y es el mismo que su siguiente calificación, donde podemos ver que hay un mayor porcentaje es en el parámetro medio, que se traduce en personas que no viven la marca, sino que simplemente cumplen con sus labores diarias, sin interesarse por otro tema relacionado a su empresa, y se muestra que el grado de no aceptación es muy bajo, pero no llega a un mínimo.

El no vivir la marca puede ser desde un principio un tema relacionado a comunicación, capacitación y desde luego trabajo en equipo ya que el conjunto de todo como se ha mencionado anteriormente, son los que propician el interés de la empresa por sus empleados, su capacitación para desarrollar satisfactoriamente sus deberes y el entorno que lo rodea con líderes y compañeros, reflejan la comodidad que se tiene en el trabajo. Como se mencionó antes la alta participación de los empleados que se sienten alineados y tomados en cuenta es

una buena señal de que están encaminados a ser empleados valiosos y confiables (Terán-Bustamante, A. & Martínez-Velasco, A., 2020). En caso contrario, si un empleado no vive la marca y no entiende sus valores solo hará sus labores en automático sin reflejar interés por otros temas de mismo entorno

Liderazgo en las empresas

El siguiente grupo de preguntas están relacionados como los empleados perciben a sus diferentes líderes, aquí puede haber varios factores que pudieran afectar la métricas en cada punto, eso se atribuye a que al ser varias áreas de trabajo en la que se desempeñan los encuestados, todos o varios grupos que puedan encontrarse dentro de un grupo con líderes diferentes y estos líderes puedan actuar, o interactuar con el personal de modos distintos y diferentes personas perciban de un modo diferente a sus managers o jefes inmediatos. Los resultados de la encuesta para líderes son los siguientes:

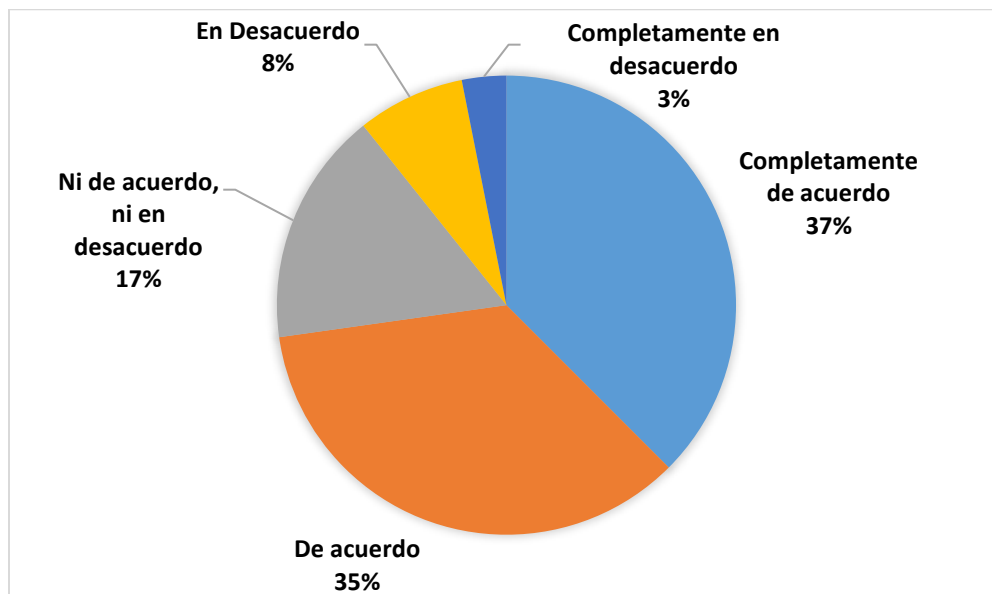


Fig. 15. Líderes Empresa A

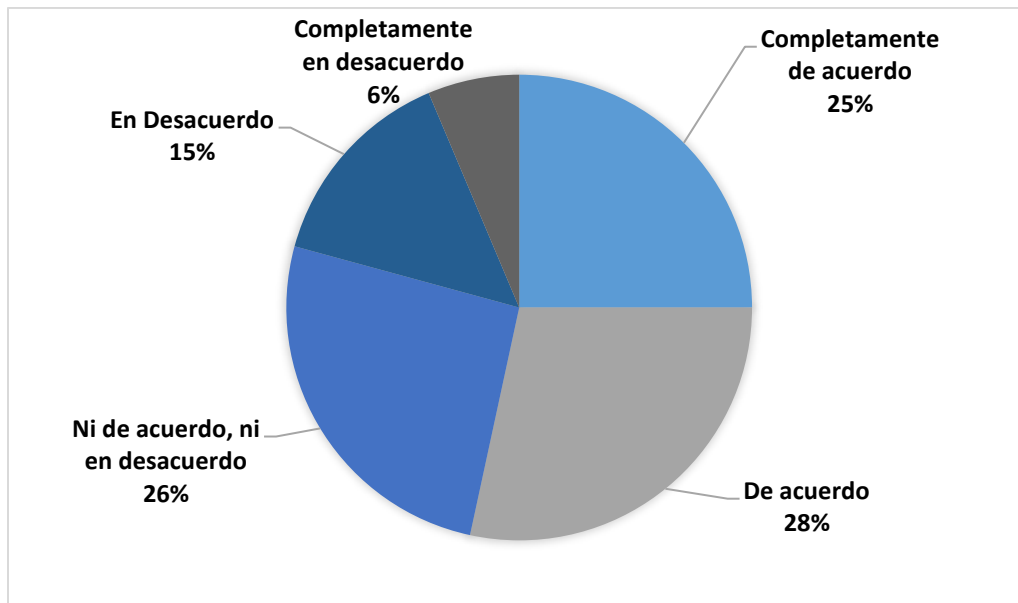


Fig. 16. Líderes Empresa B

Los resultados arrojados en ambas empresas prueban diferencias en cómo perciben a sus líderes, teniendo mayor aceptación hacia sus líderes el personal de la empresa A, dando los mayores parámetros positivos una suma de aceptación del 72%, esto es importante ya que los líderes juegan un papel importante en la transmisión del mensaje hacia los empleados, si los jefes inmediatos tienen una buena comprensión de los valores de la empresa, se sienten apreciados y motivados ellos mismos darán una mejor transmisión de los valores. En cuanto a la conformidad media o perciben a sus líderes de manera regular en menor porcentaje con respecto a la empresa B y solo un 11% percibe de forma negativa sus líderes, es un bajo número de desaprobación por lo que puede deberse a diversos factores como el tipo de trabajo que puede propiciar mucho estrés en los líderes y estos están más enfocados a cumplir con las metas de trabajo que en transmitir el mensaje de la empresa

En la empresa B se observa que también hay un grado de aceptación por debajo de la empresa A, y se observa que el grado medio de satisfacción con una calificación más neutral es del 26% de los encuestados y vemos que hay un alto grado de insatisfacción de los líderes con respecto a la empresa B, con un 21% de 60 encuestados es una alta cifra, pero como se ha mencionado antes, puede deberse a diversos jefes y es posible que una gran parte de estos encuestados tengan un mismo jefe, los empleados no sienten seguridad al comunicarse con ellos al solicitar su apoyo en temas puntuales.

Es importante que los jefes también transmitan el mensaje de la misión visión y valores de la empresa, que se involucren con sus empleados y trabajen en los puntos de mejora de cada empleado. El liderazgo es esencial y este se logra mediante la comunicación para reforzar las facetas y conectar mejor con sus equipos, el papel de la comunicación interna es clave para hacer de las empresas un mejor lugar para trabajar donde la producción de ideas sea un aspecto básico (García Soto, 2021)

Apego a la marca o empresa

Este grupo de preguntas va muy relacionado con todos los puntos ya tocados anteriormente, lo que se pretende demostrar en este punto de la encuesta es la lealtad que han desarrollado los empleados hacia la empresa, como es que ellos han notado que la empresa ha desarrollado buenos lazos con sus empleados y estos la perciben como un buen lugar para trabajar

Cuando un empleado se siente bien en su lugar de trabajo y el ambiente que tiene, se nota en su ánimo, disponibilidad para trabajar incluso en cosas tan sencillas como el tiempo que se encuentra en horario laboral no es pesado, no inicia la semana con desanimo. Los resultados de esta métrica con los siguientes:

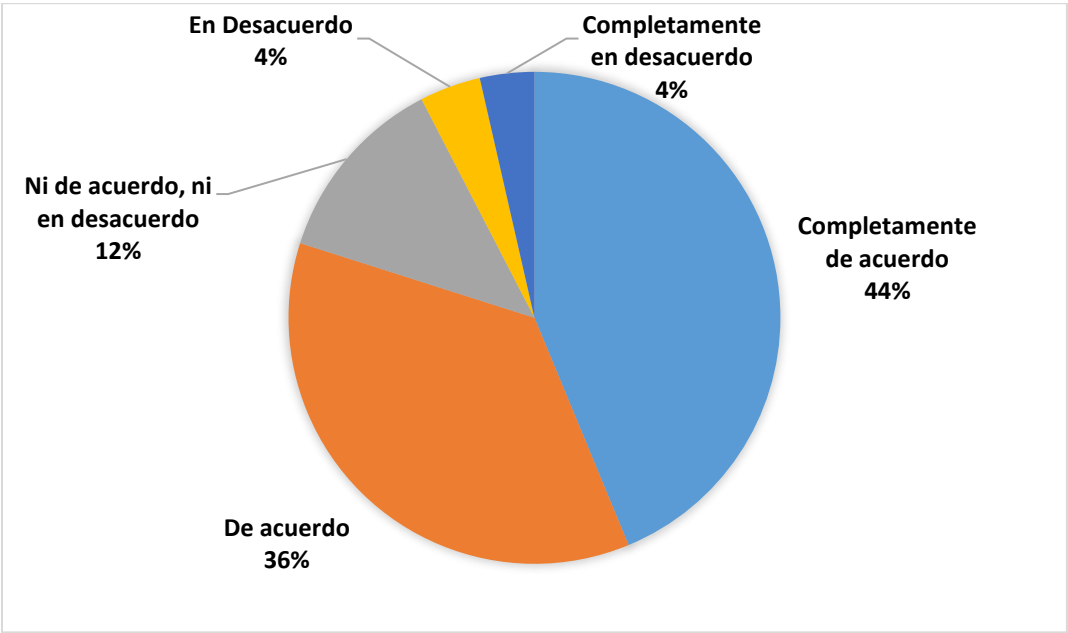


Fig. 17. Apego a la marca Empresa A

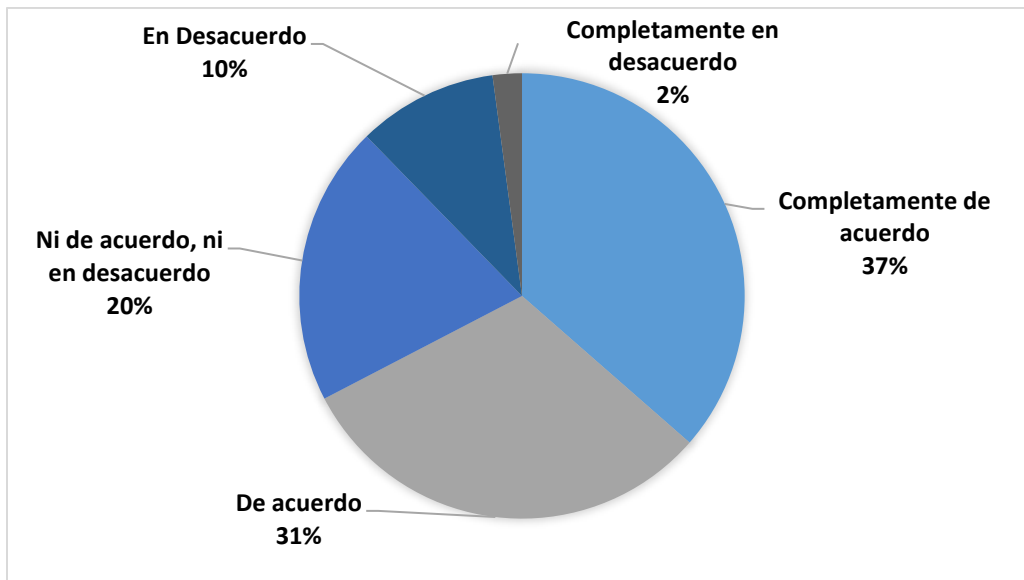


Fig. 18. Apego a la marca Empresa B

Se observa una vez más una diferencia entre ambas empresas, mostrando una vez más los empleados de la empresa A un mayor grado de lealtad de los empleados, quienes se sienten más orgullosos de pertenecer con un 80% de aceptación, como se mencionan al principio de la presentación de datos, la empresa A es de tipo global por lo que al pertenecer a una empresa más grande hay mayores beneficios y el resultado de las comunicaciones y programas de empleados proviene de un largo proceso que puede ser implementado y aprobado en otros países, muchas veces de ellos con éxito y saben cómo genera lealtad de sus empleados poniendo ellos de su parte.

También se observa que hay respuestas neutrales en las cuales no se tiene lealtad absoluta pero tampoco desapego, vemos que en este aspecto la Empresa B tiene un mayor grado de esta neutralidad en la que los empleados se limitan a trabajar como modo de subsistir, pero no sienten un gran apego o lealtad a su empresa.

Por último, observamos la métrica de valores negativos, en la cual la empresa B tiene un mayor grado de insatisfacción con el lugar de trabajo, aunque ambas empresas tienen valores bajos de insatisfacción, se observa que la empresa B tiene un mayor porcentaje de personas que no sienten esa lealtad o apego a la empresa. La importancia de mantener empleados motivados es un factor clave al momento de desempeñar las actividades ya que la motivación

y lealtad son un impulsor de calidad en el área de trabajo, este desempeño debe trabajarse para desarrollar y fomentar el compromiso, esta debe ser una relación mutua y en doble dirección. (De la Guardia, 2014)

Disposición hacia la empresa

Este grupo de empresas está relacionado con el grupo anterior como lo menciona (De la Guardia, 2014) el compromiso debe ser e ambas direcciones tanto del empleado a la empresa como de la empresa hacia el trabajador, estas preguntas son enfocadas a que tanto está dispuesto a hacer el empleado por lograr los objetivos de la empresa, puede ser en forma de tareas y actividades extras diferentes a sus responsabilidades diarias, la importancia de alcanzar los objetivos de la empresa y poner esfuerzos extra y esto lo hacen y no lo sienten como un pesar ya que ellos saben que la empresa les responde de igual forma.

Es aquí donde se observa el sacrificio que está dispuesto a hacer una persona por su empresa ya que el empelado siente como suyas las metas y objetivos a alcanzar

Los resultados de la disposición de ambas empresas son los siguientes:

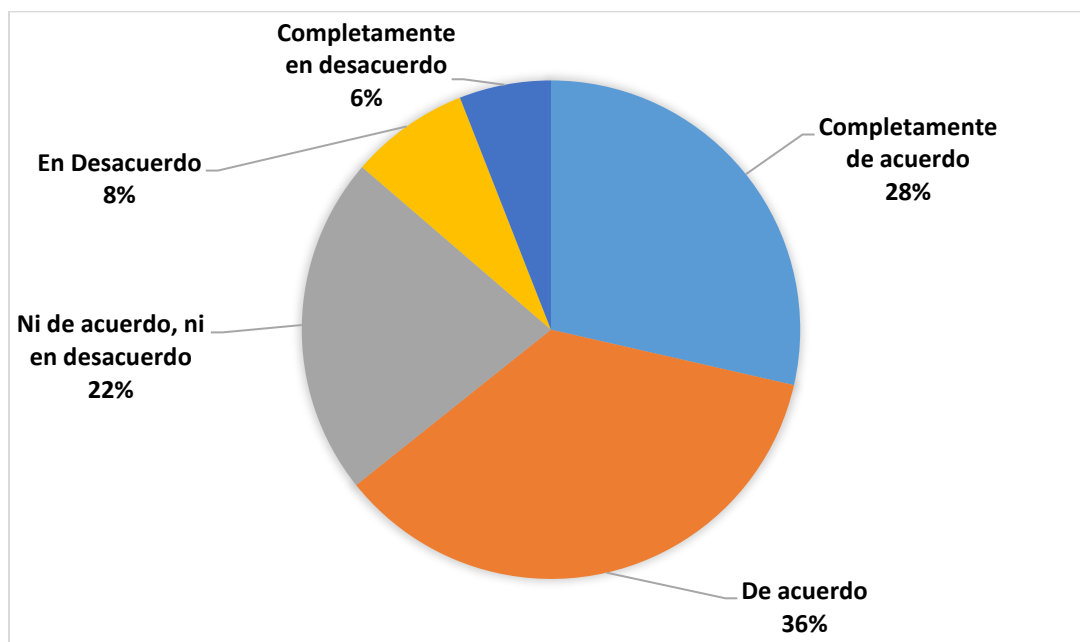


Fig. 19. Disposición Empresa A

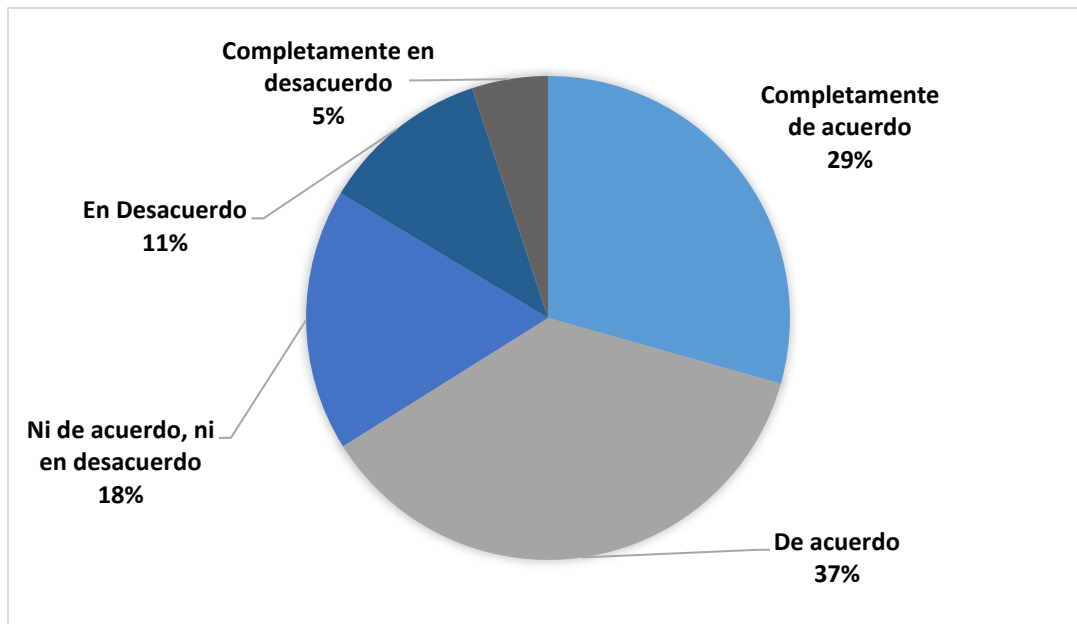


Fig. 20. Disposición Empresa B

En este grupo en particular de preguntas, se observa por primera vez que la empresa A y B están casi igualadas, salvo por unas pequeñas diferencias que no están tan marcadas como los otros grupos de preguntas de los que ya se ha hablado en los puntos anteriores. Se observa que la empresa B a pesar de tener más bajas calificaciones en puntos anteriores, están más dispuestos a realizar estos sacrificios para lograr los objetivos.

La empresa B tiene empleados más dispuestos que la empresa A, aunque esta diferencia no es muy marcada entre ambas, son casi el mismo porcentaje de disposición en ambos casos, en cuanto a la neutralidad, se observa que la empresa A tiene más neutralidad, es decir están dispuestos, pero no sienten mucho apego o solo es por cumplir con sus responsabilidades. En la métrica negativa nuevamente se observa que es casi el mismo resultado en ambas con solo un ligero aumento en la insatisfacción de la empresa B.

Al observar esta tendencia tan similar de resultados que por primera vez se inclina hacia la empresa B, el encuestador se puso en contacto con las personas de las empresas A y B para intentar saber cuál es la diferencia en este caso o el comportamiento que arroja similitudes, al preguntar a ambos contactos sus respuestas podrían explicar el comportamiento en ambas empresas. Las respuestas proporcionadas por ambos puntos de contacto para cada empresa fueron:

Empresa A: Las responsabilidades están bien marcadas desde que inician su primer día en la empresas, se les indica responsabilidades, deberes y derechos, cada parte cumple su parte y no se ven comprometidos resultados u objetivos a alcanzar, también si se va a requerir una actividad extra se capacita a las personas y tienen en mente que se puede hacer de esa manera aunque es muy poco probable que pase, por lo que si se tiene que hacer actividades extra el personal está capacitado por lo que no molesta tener que hacerlo o no.

Empresa B: Debido a que la rotación de personal llega a ser frecuente principalmente a finales y principios de año, otras personas se ven obligadas a cubrir esas rotaciones y aunque nos e les da una capacitación formal, van desempeñando esas actividades, muchas veces son impuestas y repartidas entre compañeros de un equipo y al momento de alcanzar los objetivos estos tienen que estar completos o logrados, esto llega a molestar a algunos ya que suele prolongarse por tiempo indefinido hasta cubrir esa falta, pero están acostumbrados a realizar ese tipo de actividades

Como se menciona anterior mente (De la Guardia, 2014) La importancia de mantener empleados motivados es un factor clave al momento de desempeñar las actividades ya que la motivación y lealtad son un impulsor de calidad en el área de trabajo, este desempeño debe trabajarse para desarrollar y fomentar el compromiso, esta debe ser una relación mutua y en doble dirección. Pero cuando se exige demasiado a los trabajadores sin una retribución o reconocimiento, no genera apego o lealtad, esto puede causar inconformidad y como lo indica la persona en la empresa B, hay una alta rotación de personal.

Reconocimiento de la empresa como marca

El siguiente grupo de preguntas está relacionado a como los empleados perciben el reconocimiento de su trabajo, ya sea en modo de felicitaciones, beneficios y apoyos que la empresa por lo general otorga a sus empleados. Estas preguntas son de gran valor ya que en gran medida influyen a la permanencia y baja rotación de personal en las empresas, los resultados de ambas empresas son los siguientes:

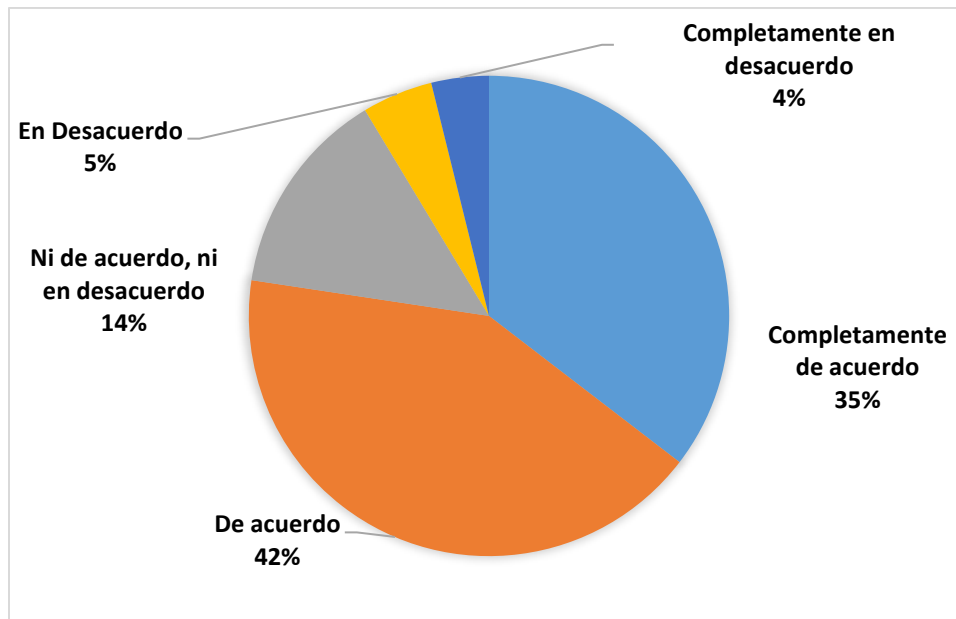


Fig. 21. Reconocimiento de la empresa: Empresa A

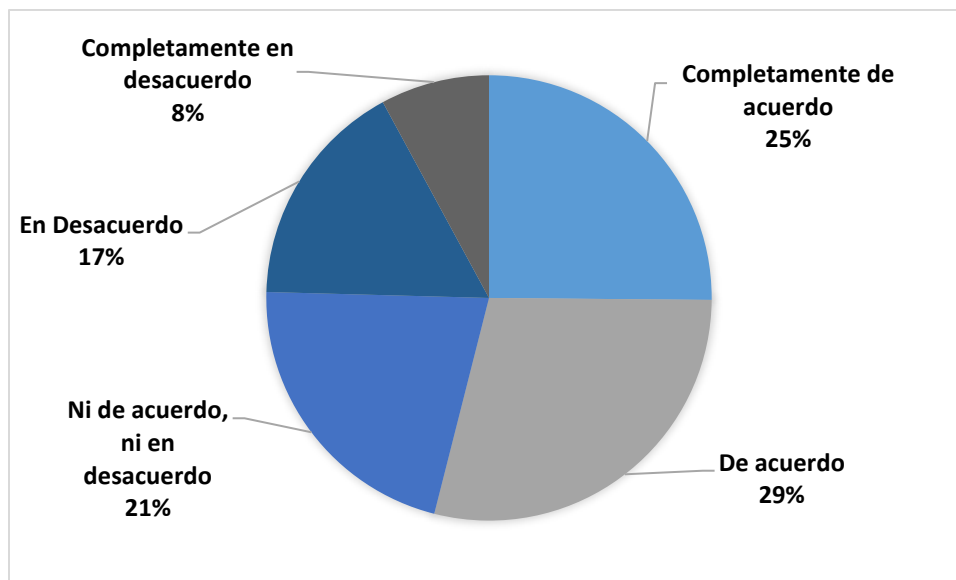


Fig. 22. Reconocimiento de la empresa: Empresa B

Los resultados presentados en este conjunto de preguntas muestran que la empresa A, muestra más satisfacción con el reconocimiento de la empresa, con una percepción del 77%, en la empresa B se observa una diferencia más grande con el 54% de esta percepción, como se mencionó al inicio de esta sección, este parámetro es uno de los principales factores para la permanencia en una empresa o lugar de trabajo, aunado al ambiente laboral propiciado por compañeros y líderes.

En cuanto al resultado de neutralidad en la percepción de este parámetro es 14% de la empresa A y unos 17% de la empresa B, estos son muy parecidos y podría significar que en la empresa A, hacen esfuerzos similares a los de la empresa B

En el parámetro negativo es la diferencia más notoria, ya que en ambos casos es muy distinta el porcentaje de percepción de no reconocimiento por parte de la empresa, la empresa A muestra inconformidad por el 9% mientras que la empresa B muestra inconformidad con un 25% de los encuestados, siendo esta diferencia muy grande, deduciendo que la empresa B no tiene suficiente reconocimiento, lo se explica en el punto anterior, relacionado a la disposición hacia la empresa, que exista un alto índice de rotación de personal, puede estar relacionado a este reconocimiento de la empresa, ya que al no sentir apreciado su trabajo ni su esfuerzo reconocido, este no desarrolla lealtad.

Como lo menciona la Tabla 1 en el punto 2.7. (*Branding* Interno y la Motivación) con los diferentes autores en sus diversas teorías de motivación, tanto los autores clásicos como los contemporáneos, coinciden en que para que un individuo se sienta motivado en su entorno, éste debe cumplir con auto realización, reconocimiento y recompensa como factores más comunes, muchas de las empresas de países desarrollados comienzan a darse cuenta que los empleados motivados e incentivados son más productivos y realizan con mayor calidad sus servicios o actitud en el trabajo, como lo ha demostrado los datos en la empresa A, lo que aún no pasa en países en vías de desarrollo o empresas que son locales en sus países de origen, no muestran interés o poco saben del tema de *branding* interno y no realizan acciones para implementarlo como se ha observado en la empresa B donde sus empleados muestran un índice más bajo de satisfacciones en sus entornos laborales.

4.2. Conclusiones

Las hipótesis planteadas al inicio de este proceso de muestro han sido comprobadas mediante las preguntas que se plantearon en el cuestionario para determinar todas las variables que se relacionan con el desempeño y motivación de los empleados en 2 empresas farmacéuticas, se demostró, comparando ambas empresas, que los factores planteados como que una empresa con programas de fidelización e incentivos tiene mejor desempeño, líderes motivados influyen positivamente en los empleados y un ambiente laboral armonioso en el

que hay buenas relaciones en todo el entorno habrá un mejor desempeño y comunicación de equipo

El necesario tener un buen Branding interno para poder tener un buen engagement laboral, y éste en gran parte depende del líder empresarial. Es importante mantener a los colaboradores unidos y comprometidos mediante un programa de fidelización. De esta manera, aumentan más las probabilidades de retenerlos con beneficios para ellos y sus familias.

La capacitación en las empresas donde se transmiten no solo el conocimiento de sus empleos sino de las áreas laborales relacionadas con ellos, así como de los servicios, productos y la filosofía de la empresa hacen que el entendimiento sea más completo y el colaborador entienda mejor la importancia de su rol y actividades dentro de la organización y el empleado conecte mejor con los valores de la empresa cuando esto se logra, se refleja en el comportamiento y las actitudes del empleado para que estén alineadas con las de la empresa.

Las empresas que cuidan más a sus empleados y les ofrecen beneficios o recompensas por esfuerzo y resultados funciona mejor que imponer a los empleados responsabilidades sin remuneración o recompensa, ya que motiva al empleado a alcanzar metas

Los líderes juegan un papel importante en la transmisión del mensaje, valores y crear armonía en su equipo de trabajo apoyando a sus subordinados, así como el líder a su vez, recibido apoyo y transmisión de mensaje y cultura laboral a través de sus líderes, funcionando como un efecto en cadena

Los incentivos económicos con lo que menos se mencionaron en las encuestas por lo que se puede deducir que un empleado prefiere una cultura laboral más acorde a sus motivaciones que por sueldo, un empleado que se va de una empresa por cultura y entorno de un lugar no volvería o se quedaría por un sueldo más alto.

El liderazgo y el reconocimiento de la empresa están ligados fuertemente ya que el líder juega un papel importante en la transmisión de la cultura y es el primero en reconocer el esfuerzo de sus empleados

4.3. Limitaciones en el trabajo de investigación

Algunas de las limitaciones a las que se enfrentó la aplicación de este cuestionario fueron el hecho de que se le dio el cuestionario mayormente a las personas de cierto departamento en las empresas “A” y “B” ya que solo se pudo distribuir el cuestionario mediante un tercero dentro de ambas empresas, por lo que la percepción del branding interno puede variar entre departamentos dentro de la misma organización.

La fidelidad de los datos podría ser problemática, ya que, aunque a los encuestados se les informó que el fin de la encuesta es para un estudio de esta tesis, algunas personas podrían haber pensado que no era así y que era una encuesta de su propia empresa y con tal de evitar represalias, es posible que contestaran de manera deshonestas algunas de las preguntas del cuestionario. También puede darse el caso que por cuestiones por falta de sinceridad de algunas personas ya sea por no querer demostrar su inconformidad o, por el contrario, querer mostrarse más imparciales hayan contestado algunas preguntas al azar de manera distintas a lo que realmente pensaban o se sientan dentro de la organización

Algo que limitó mucho los avances iniciales fue la falta de participación de varias personas dentro de ambas organizaciones ya que, aunque se les dio el cuestionario, se mostraban renuentes a contestar el cuestionario o simplemente por temas de prioridades laborales no contestaron por lo que se necesitó un mayor esfuerzo para tener el tamaño de muestra adecuado

El tamaño de la muestra, aunque hubo más de 100 cuestionarios enviados, se respondieron 115 de haber sido más personas se hubiera tenido una mayor muestra con posiblemente personas de otros departamentos con una percepción diferente del branding interno, aunque del lado de la empresa “B” se pasó por 4 personas el aforo no es una diferencia significativa con respecto a la empresa “A”, aunque claro puede que esto no sea muy relevante ya que es una investigación cualitativa

Es posible que en algunos casos no apliquen algunas preguntas dependiendo el área en que se desempeñen y el encuestado respondió como cree que esta la situación sin tener una información que fundamente su respuesta.

Bibliografía

- Alshuaibia, A. (2016). The Role of Human Resource Management Practices in Enhancing Internal Branding. *The European proceedings of social & behavioral sciences*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.85>
- Beneplus. (2019). *Que es el engagemet laboral ?* Recuperado el 24 de Julio de 2021, de <https://www.beneplus.cl/marketing/que-es-el-engagement-laboral/>
- Bobadilla-Yzaguirre, M. (2015). *Engagement Laboral y cultura organizacional: El Rol de la Orientación Cultural en una Empresa Global*. Trabajo de investigación , Universidad del Pacífico , Escuela de Postgrado , Lima . Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/51209578.pdf>
- Caster, J. (2013). *Internal Branding in Multinational Firms: A gap analysis of internal stakeholder perceptions*. Tesis , Linnaeus Univesity , School of Business and Economics , Växjö. Recuperado el 13 de Junio de 2021
- De la Guardia, C. (2014). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de la marca aplicada al internal branding: propuesta de un modelo teórico*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/286181>
- Díaz, J. (s.f.). Employer Branding y Liderazgo. *Peoplematters*, 3. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/APD223_0709.pdf
- Frías-Herera, M. (2016). *Análisis del engagement y su relación con la motivación de los colaboradores del museo de Antropología de la Universidad Veracruzana*. Tesis , Universidad Veracruzana , Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas .
- García Soto, R. (2021). *Plan de Comunicación Interna y Liderazgo, factores estratégicos en la transformación de tu compañía*. Entrevista , exevi SNGULAR Solutions . Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://www.exevi.com/plan-de-comunicacion-interna-y-liderazgo-factores-estrategicos-en-la-transformacion-de-tu-compania/>
- García-Rodríguez, M. (2000). La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estrategico de gran valor para la marca. *Esicmk*. Obtenido de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_676593_E.pdf
- González Hernández, E. M. (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Contaduría y Administración*(235), 217-239. Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000300011

- Grupo Mundo Ejecutivo. (2018). *Empleados felices general clientes satisfechos*. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de <https://mundoejecutivo.com.mx/management/2018/12/19/empleados-felices-generan-clientes-satisfechos/>
- Hatch, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8). Obtenido de <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Iglesias, J. (2015). *El papel de las marcas de moda en la construcción de la identidad personal*. Tesis doctoral, Universidad Ramon Llull, Comunicación, Barcelona. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/369847/Tesi_Jordi_Iglesias.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Indeed. (12 de Mayo de 2021). *Indeed.com*. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/ambiente-laboral-sano>
- INEGI. (5 de Marzo de 2021). *inegi.org.mx*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf
- Izquierdo, A. (2018). ¿Millennial, centennial?, cómo saber a qué generación pertenece. *P&M*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/comunicacion/a-que-generacion-pertenece>
- Keohane, K. (2014). *Brand and Talent* (Vol. 1). London: Kogan Page.
- Khan, M. (2009). Internal Branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *The IUP Journal of Brand Management*. Recuperado el 25 de Julio de 2021, de https://www.iupindia.in/609/IJBrM_Internal_Branding_22.html
- Lau, C. (1996). One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins. *International Business Review*, 5. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v5y1996i5p469-486.html>
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. doi:10.1016/S0148-2963(02)00274-6
- López-Felipe, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación del entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Tesis, Universidad de Murcia, Departamento de sociología y política social, Murcia. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/tesis.pdf?sequence=1>

- Martín-de-Castro, G. N.-L.-S.-S. (2006). *Organizational capital as competitive advantage of the firm*. Universidad Complutense de Madrid, Organización de Empresas. Madrid: Journal of Intellectual Capital, 7(3). Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm>
- McDonald, G. (2004). How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value? *Management Science*, 50(10). Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/30046177>
- Murillo. (2019). El branding interno como antecedente de la autoestima basada en la organización: Un estudio en una cadena de restaurantes. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 7(21), págs. 37 - 52. doi:10.22201/enesl.20078064e.2019.21.70046
- Murillo, E. (2020). Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias. *Mercados y Negocios*, 21(42), 85-109. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273002/>
- Ondho. (s.f.). Branding Interno. *Branding y Marketing Online*. Recuperado el 17 de Julio de 2022, de <https://www.ondho.com/diccionario-de-branding/term/branding-interno/>
- Papasolomou, I. &. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1), 177-195. doi:10.1057/palgrave.bm.2550059
- Sahoo, S. (2019). Antecedents and Dimensions of Internal Branding: An Overview. *Revista Espacios*, 40. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403728.html>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). New Jersey, Hoboken, Estados Unidos: Jossey-Bass. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=en&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+2010.+Organizational+Culture+and+Leadership&ots=opdvIg1vJi&sig=CGSDiK_OA9EnMIMS wZeZdeZTcJE#v=onepage&q=Schein%2C%20E.%202010.%20Organizational%20Culture%20and%20Leader
- Tamm-Ortiz, Anna. (2019). El branding interno y su impacto en tu empresa. *Coordinación de Comunicación Corporativa Auren México*. Obtenido de <https://auren.com/mx/blog/el-branding-interno-y-su-impacto-en-tu-empresa/>
- Terán-Bustamante, A. & Martínez-Velasco, A. (2020). Branding interno en una empresa de servicios en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 492-513. Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35206>
- Ureña Amieva, A. (7 de Julio de 2021). Los millennials liderarán la nueva normalidad del mundo del trabajo. *El Economista*. Obtenido de

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Millennials-los-lideres-de-la-nueva-normalidad-del-mundo-del-trabajo-20210707-0003.html>

- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. Tesis , Universidad de Chile , Postgrado de Economía y Negocios , Santiago . Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
- Vallaster, C. &. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235261146_Internal_brand_building_and_structuration_The_role_of_leadership

Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado

- 1.- Conozco la misión, visión y valores de mi empresa
- 2.- Conozco todos los productos de mi empresa
- 3.- Cuando empecé a trabajar, la empresa puso mucho cuidado en hacerme entender la marca
- 4.- En todos los programas de capacitación mi empresa explica la importancia para nuestra marca del tema que ahí se expone
- 5.- La empresa comunica bien su promesa de marca a sus empleados
- 6.- La empresa me comunica la importancia del papel que yo desempeño para cumplir la promesa de marca
- 7.- Prefiero trabajar con otros a trabajar solo
- 8.- Trabajar con un grupo es mejor que trabajar solo
- 9.- Cuando puedo elegir, prefiero trabajar solo
- 10.- Sé cómo vivir nuestra marca en mi trabajo diario
- 11.- En mi trabajo diario, sé cómo actuar de manera congruente con la marca
- 12.- Sé cómo implementar nuestra marca en mi trabajo diario
- 13.- En mi trabajo diario, sé cómo cumplir nuestra promesa de marca
- 14.- Los jefes/gerentes/directores nos dan con frecuencia ejemplos prácticos de cómo se vive la marca en la empresa
- 15.- Los jefes/gerentes/directores viven la marca de la empresa de una manera auténtica y son un buen modelo para seguir
- 16.- Los jefes/gerentes/directores nos dan sugerencias personalmente y van por delante para crear un servicio de calidad
- 17.- Los jefes/gerentes/directores no sólo hablan sobre el buen servicio, sino que nos brindan recursos para aumentar nuestra capacidad de prestar un excelente servicio
- 18.- Demuestro conductas que son congruentes con la promesa de marca de mi Empresa

- 19.- Demuestro iniciativa adicional para asegurar que mi comportamiento se mantenga congruente con la promesa de marca de mi Empresa
- 20.- Antes de comunicar o actuar en cualquier situación pienso en el impacto sobre la marca de mi empresa
- 21.- Siempre me interesa aprender acerca de mí marca y lo que significa para mí el papel que yo desempeño
- 22.- Me enorgullece decir a otros que formo parte de la marca mi empresa
- 23.- Con frecuencia le digo a mis amigos que es grandioso trabajar para la marca de mi empresa
- 24.- Para mí, mi empresa es la mejor marca para trabajar
- 25.- Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo más allá de lo esperado para que la marca de mi empresa tenga éxito
- 26.- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando para la marca de mi empresa
- 27.- Realmente me importa mucho la marca de mi empresa
- 28.- A mi empresa realmente le interesa mi bienestar
- 29.- Mi empresa toma muy en cuenta mis metas y valores
- 30.- Mi empresa está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial
- 31.- La empresa se enorgullece de mis logros en el trabajo
- 32.- La empresa reconoce mis logros
- 33.- La empresa me ofrece ayuda cuando tengo un problema