



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA:  
LA MARCA EMPLEADOR**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA  
NICOLE AYALA MENESES**

**ASESOR  
DR. SERGIO MONTERO OLIVARES**

**MÉXICO, D.F. ABRIL DE 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*La titulación es una actitud ante la vida.*

*¡Bienvenida!*

*Recuerda lo que esto significa para ti.*

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>I. La Organización en el Contexto de la Globalización</b> .....	9
A. El papel de la organización en el contexto global.....	10
B. El factor de cambio organizacional.....	12
C. Impacto cultural de la tecnología.....	15
1. Sociedad.....	17
a. Sociedad de la Información y el Conocimiento.....	17
b. Impacto generacional.....	20
2. Organización.....	24
D. Aprendizaje organizacional.....	26
E. La función de la Comunicación Global.....	29
F. La Marca Empleador.....	31
1. Orígenes.....	32
2. Factores clave.....	33
3. Beneficios organizacionales.....	34
<b>II. Mars Chocolate México. Diagnóstico</b> .....	38
A. Organización y contexto de la empresa.....	38
B. Identidad Corporativa Mars Chocolate México.....	41
C. Cultura Organizacional.....	44
D. Clima Organizacional.....	48
E. Propuesta de Valor.....	50
<b>III. Gestión Comunicativa De La Marca Empleador</b> .....	61
A. Marca Empleador Mars Chocolate México.....	61
B. Comunicación de la Marca Empleador.....	63
1. Gestión actual de la comunicación interna.....	64
2. Estrategia de comunicación interna.....	70
C. Parámetros de evaluación y medición.....	75
<b>Conclusiones</b> .....	76
<b>Fuentes</b> .....	83

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización económica, cultural y social, las organizaciones se enfrentan a un mundo con nuevos retos. Un mundo con fronteras poco definidas, medios de comunicación globales, y movilidad de bienes, productos, servicios, etc. entre mercados regionales e internacionales. En este contexto, las organizaciones luchan continuamente por alcanzar altos niveles de competitividad para responder a las demandas del mercado con el fin de adaptarse al entorno social, cultural y económico.

Aunado a esto, el aspecto que define la economía del siglo XXI es el incremento de la importancia del capital intangible; entre sus activos se encuentra el capital humano. Éste al volverse tan importante como el capital tangible, generó cambios fundamentales en las tendencias laborales de las organizaciones.

Estas exigencias colocan al colaborador como el actor principal en escena, siendo responsable de generar resultados y contar con las habilidades necesarias para afrontar nuevos retos. Sin embargo, hoy los colaboradores ya no cuentan con las expectativas de permanecer en la organización de por vida y difícilmente se puede esperar lealtad de su parte. El compromiso organizacional se convierte en una variable difícil de conducir y sostener en el tiempo.

En este contexto, el reto organizacional se convierte en cómo conectar con el colaborador de forma distinta y creativa para fomentar su compromiso hacia la organización. Este reto es posible por medio de la comunicación. Sin embargo, se requiere de una comunicación que desarrolle una estrecha relación emocional entre el colaborador y la organización. Esta relación queda determinada con la marca que representa a la organización, ésta es la marca empleador.

Hasta el momento, las estrategias de comunicación se han centrado en el consumidor de la marca (el cliente) y no en los creadores de la misma (los colaboradores), lo que trae como consecuencia que, éstos últimos no adoptan un sentido de pertenencia para con la organización, influyendo en el compromiso, la imagen corporativa, la productividad, entre otros.

Cada organización está representada por una marca, haya trabajado en ella o no. La marca le da una cara a la organización, y dice mucho sobre lo que ésta es: su identidad, sus valores, creencias, etc. A esta marca la denominaremos empleador. La marca empleador nace en el interior. Así como una marca hace promesas a sus clientes en el exterior, una marca empleador hace promesas hacia sus colaboradores.

El concepto de marca empleador surge a finales de la década de los años ochenta en Estados Unidos. Las organizaciones empiezan a considerar el capital humano como una ventaja competitiva y pieza clave de diferenciación con la competencia. Como hemos visto anteriormente, el valor de los intangibles como el capital humano y la marca, se convierten en auténticas ventajas competitivas.

Para la década de los años dos mil, se consolidó un terreno fértil para el desarrollo de la gestión comunicativa de la marca empleador. Comparado con otras generaciones, hoy los colaboradores son un mercado más móvil y potencialmente menos comprometido a desarrollar una carrera en una sola organización. De aquí que surge la necesidad de conectar con el colaborador de una manera diferente a través de la comunicación de la marca empleador.

La comunicación interna de la marca empleador es el corazón de la estrategia. Para gestionarla, es necesario analizar los factores clave como: la identidad, la cultura, el clima organizacional y la propuesta de valor por parte de la organización.

La estrategia de comunicación de la marca empleador es una propuesta que pretende ser el método más efectivo para incrementar el compromiso de los colaboradores. Sin embargo, éste no es el único beneficio, la estrategia también impacta positivamente en la imagen de la organización.

La totalidad del contexto referido en líneas anteriores, se aborda en el capítulo uno de la presente investigación y lleva por título “La Organización en el Contexto de la Globalización”. Este capítulo sienta las bases teóricas del contexto en el que actualmente se desarrollan las organizaciones.

Las organizaciones a nivel internacional han comenzado a considerar a la comunicación de la marca empleador dentro de sus objetivos. No obstante, el tema es aún novedoso y poco investigado, ya que aún se invierte mucho más dinero en conocer a los clientes externos que a los colaboradores.

En México, las organizaciones aún carecen de una metodología y propuesta estratégica que les permita desarrollar este tema con éxito, o bien estudios de caso que puedan considerarse como referencia. La gestión comunicativa de la marca empleador, es un enfoque nuevo al terreno de la comunicación en las organizaciones.

Por esta razón, el segundo capítulo de esta investigación estudia el caso específico de la organización Mars Chocolate México durante el periodo 2013 – 2014; este capítulo se titula “Mars Chocolate México. Diagnóstico”, porque lleva a cabo el análisis de los factores clave como: la identidad, la cultura, el clima organizacional y la propuesta de valor por parte de la organización.

Esta organización pertenece al sector de consumo y se dedica al negocio de chocolate, entre ellos cuenta con las marcas *MilkyWay*, *M&Ms*, *Dove* y *Snickers*. Esta organización se encuentra ubicada en el Estado de Querétaro, y forma parte de la organización: *Mars Incorporated*.

*Mars Incorporated* es una organización global de origen estadounidense con presencia en 73 países, entre ellos México. Mars Chocolate México, cuenta con una independencia de gestión absoluta, es una organización autónoma en su operación, estrategias y toma de decisiones; y sólo reporta los resultados a *Mars Incorporated*.

En México, Mars Chocolate, es libre de proponer y ejecutar sus estrategias locales, que sean culturalmente sensibles a las necesidades específicas de la organización. Esta libertad para elegir la estrategia adecuada para responder de mejor manera a las necesidades locales, permite que el límite de estudio de esta investigación se sujete a Mars Chocolate México. Por lo tanto:

- a) El enunciado de la investigación se expresa de la siguiente manera:  
*Estrategia de comunicación interna de la marca empleador dirigida a los colaboradores actuales de Mars Chocolate México 2013- 2014*
- b) En los objetivos pretendemos:
- Crear el concepto de marca empleador de Mars Chocolate México;
  - Desarrollar una estrategia de comunicación interna de la marca empleador específica para la organización;
  - Incrementar su índice de compromiso;
  - Optimizar su imagen corporativa y ser percibido como el mejor lugar para trabajar entre sus colaboradores actuales;
  - Formalizar y estructurar los procesos de comunicación interna.

c) La hipótesis se expresa de la siguiente manera:

*Gestionar la comunicación de la marca empleador por medio de una estrategia de comunicación interna le permitirá a Mars Chocolate México incrementar el compromiso de sus colaboradores actuales y ser percibido como el mejor lugar para trabajar en 2014.*

Este trabajo de investigación está basado en la metodología de Marca Empleador de Barrow y Mosley (2007: 77-193) y Sartain (2006: 59-243). La metodología se llevó a cabo analizando la identidad, la cultura, el clima, la propuesta valor y la comunicación interna (factores necesarios) para llevar a cabo una estrategia efectiva de comunicación de la marca empleador.

Este estudio lo realicé para Mars Chocolate México con base en el análisis de las siguientes fuentes:

- Encuesta Gallup para Mars Chocolate México 2013 (contenido, diseño, concepto, preguntas y resultados)
- Resultados Top Companies 2013 para Mars Chocolate México (contenido, diseño, concepto, preguntas y resultados)
- Entrevista líder de proyecto. (Recursos Humanos, Director de Talento).
- Observación presencial (Junio, Julio y Agosto 2013)
- Análisis de documentos internos (políticas, materiales de comunicación interna, documentos, materiales gráficos)
- Análisis de espacios (edificios, baños, oficinas, etc.)

Las tres primeras fuentes me permitieron abordar los factores clave desde el interior de la organización, como lo establece la metodología de Sartain (2006: 59-243) y Barrow y Mosley (2007: 77-193).

Sin embargo, el análisis se vio enriquecido con la:

- Observación presencial, durante los meses de junio, julio y agosto de 2013, la cual me permitió conocer no sólo las políticas y teoría de la organización, sino también darme cuenta de la perspectiva sobre la experiencia de empleo en el día a día en Mars Chocolate México;
- Análisis de documentos internos, los cuales fueron otorgados por la organización y recolectados en mi investigación como evidencia (revista interna, comunicados, fotografías, entre otros);
- Análisis de espacios (edificios, baños, oficinas, etcétera);
- Consulta bibliográfica.

La combinación, tanto del análisis como de la metodología, dieron origen al tercer capítulo titulado “Gestión Comunicativa de la Marca Empleador”. Este capítulo contiene una propuesta concreta: una estrategia de comunicación interna de la marca empleador de Mars Chocolate México con el objetivo de elevar el compromiso de sus colaboradores y como consecuencia ser percibida como el mejor lugar para trabajar en México 2014.

Como hemos visto, la estructura del presente trabajo se compone de tres capítulos, su jerarquización refleja la síntesis y guía del desarrollo de la investigación. La hipótesis fue el hilo conductor en el que se basó el ordenamiento del esquema, y proporcionó la lógica de la investigación.

## **I. LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN**

Las concepciones y las formas de concebir al mundo han ido variando de acuerdo con diversos factores sociales, culturales y económicos. Hoy en día, la globalización es una de las concepciones para entender al mundo. Con la influencia en diversos sectores, la globalización ha derrumbado rápidamente todo tipo de muros y barreras entre países y, al mismo tiempo, ha llegado a la individualidad de los seres humanos en su actuar cotidiano.

El origen de la globalización data de dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Ésta se caracteriza por la expansión internacional del capital financiero, industrial y comercial, por las nuevas relaciones políticas internacionales y por el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente. Pero, se caracteriza –sobre todo– por una expansión y un uso intensivo de la tecnología y comunicación sin precedentes.

Mattelart (2007: 101) define la globalización como una nueva concepción sobre el mundo. Para ser más preciso dice que «una sociedad cuya forma viene determinada en el plano cultural, psicológico, social y económico por la influencia de la tecnología, más concretamente, la informática y las comunicaciones».

La globalización también implica una nueva forma de relacionarse con el mundo. Razón por la cual, durante esta primera década del siglo XXI, hemos vivido una época de cambio generalizado. La globalización ha incrementado la competencia entre los mercados y, de acuerdo con Nosnik (2005: 32), el impacto de los mercados se ve reflejado en las organizaciones y su propia dinámica de transformaciones. Para conocer las implicaciones y cambios, entonces demos paso, al papel de la organización en el contexto global.

## **A. EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO GLOBAL.**

El concepto de la empresa ha ido evolucionando en el ámbito de las compañías y en los negocios. Según Ackoff (1996: 44), durante la industrialización, la empresa era considerada como un máquina mecanicista por su único objetivo de conseguir utilidades; durante la Primera Guerra Mundial, a ésta se le consideró un ente orgánico porque poseía funciones principales de la vida como sobrevivir y crecer. Posterior a la Segunda Guerra Mundial, surge el concepto de la empresa como organización, la cuál tiene como característica la responsabilidad para con sus colaboradores y la sociedad.

De igual forma, Ackoff (1996: 29) se refiere a la organización como un sistema que contiene partes cada cual con objetivos propios y, a su vez, la organización, conforma uno o más sistemas con propósitos. En un sistema, el todo y las partes están interrelacionadas. Al considerar a la organización como un sistema, se da una interacción en tres niveles: el global, el organizacional y el individual. El buen funcionamiento depende de cómo ésta afecta y se ve influida por sus propios componentes y los sistemas de los que forma parte.

Lo anterior, se relaciona en cómo hoy en día las organizaciones se han logrado insertar en la nueva lógica global, donde ven al mundo como un mercado y cuyo modelo de gestión está creado para maximizar beneficios y ganancias. Para Mattelart (1998: 83), la globalización es sinónimo de integración, al considerar a la organización como un sistema, cuyas partes influyen en la totalidad.

En esta globalización, la organización se enfrenta a nuevos retos. Un mundo caracterizado por tener fronteras poco definidas, medios de comunicación globales y movilidad de bienes, productos, procesos, personas e ideas entre mercados regionales e internacionales. La globalización está conduciendo a cambios

fundamentales en las tendencias laborales, a retos en su adaptabilidad y a la diferenciación en un mercado tan competido.

Como parte de estos retos, una tendencia necesaria en las organizaciones, para adaptarse al entorno es pensar de manera global y actuar de forma local. Para Mattelart (1998: 83), cualquier estrategia en el mercado debe ser al mismo tiempo global y local. De hecho, se ha creado el neologismo ***glocalizar*** para referirse a esta relación.

La *glocalización* es la manera que tienen las organizaciones a nivel mundial para adaptarse a contextos específicos para lograr su diferenciación. Esta integración, entre los ámbitos interno y externo, hace indispensable que se recurra a elementos de la gestión simbólica (la cultura y la comunicación), como veremos más adelante.

El poder gestionar estrategias de manera local les da ventajas competitivas y aún más al interior, en el terreno de la comunicación. Por ejemplo, les permite identificar y aprovechar mejor las posibilidades frente a una audiencia, elegir el mensaje más adecuado para que haga sentido y conecte con la emocionalidad del público objetivo, en este caso, los colaboradores.

En esta investigación, se abordará una organización que cuenta con representación en diferentes países y que, a nivel estratégico, ha tenido que *glocalizarse* para adaptarse en un mercado local. Sin embargo, primero es importante entender cuáles han sido los factores que han generado cambios organizacionales.

## **B. EL FACTOR DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Como hemos visto, la globalización ha ampliado no sólo la circulación del capital y las personas, sino también de bienes materiales y simbólicos al desplazar las fronteras físicas, laborales e intelectuales. Por ello, podemos hablar de la globalización como un factor de cambio organizacional, pero que no es el único.

A principios del siglo XX, en la época industrial, la prioridad de las organizaciones era la producción en serie. De acuerdo con Mattelart (2007: 90), la figura de poder en la sociedad industrial era el hombre de negocios y el lugar social más importante, la organización. Esta etapa se caracterizó por la acumulación del capital, la propiedad física y la enajenación de trabajo.

Entre los años de 1930 y 1950, esta enajenación ya no proporcionaba una sensación de progreso en la organización. Según Nosnik (2005: 19), comienza a promoverse la dignidad de la persona humana como colaborador de la organización, y se gesta un nuevo cambio laboral, una nueva forma de liderazgo para lograr objetivos y metas por medio de la capacidad del colaborador y no a pesar suyo.

Durante la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones se dan cuenta de que «el modo en el que los empleados se sienten respecto al trabajo tiene un efecto sobre la cantidad de trabajo que realizan y sobre la calidad de éste» (Ackoff, 1996: 44). Por lo tanto, invierten en la capacitación del colaborador. Sin embargo, esto trajo consecuencias como la especialización del trabajo y el aumento del costo por el reemplazo de los trabajadores.

Con el paso del tiempo y con mayor preparación, a los trabajadores se les comenzó a considerar como profesionales. Una de las características es que se adueñan de sus carreras y empiezan a ser menos leales a las organizaciones

donde trabajaban. Así inicia la movilidad entre organizaciones por su deseo de ascender o tener más experiencia.

Esta generación de profesionales se caracteriza por una educación formal. La herramienta principal del profesional es el conocimiento y éste es el nuevo capital. Por eso, estas generaciones complementan su experiencia laboral con maestrías, especialidades, diplomados, entre otras certificaciones.

Además, surge el concepto de calidad de vida, cuando estos profesionales procuran alejarse de un trabajo que no les produce satisfacción o que no tiene un valor agregado personal. Por lo tanto, otros factores adicionales al sueldo comienzan a cobrar importancia en esta evolución del trabajo. Más adelante veremos cómo la comunicación es una propuesta creativa ante todos estos factores de cambio organizacional.

Según Barrow y Mosley (2007: 29), estos factores presionan a las organizaciones para tratar a sus colaboradores con el mismo cuidado y coherencia como si fuera un cliente. Se dan cuenta del valor que generan por medio de sus empleados. Esto cambia completamente la relación entre ambos porque, ahora, el primer cliente es el colaborador.

La confianza hacia los empleados se vuelve crítica, ya que las organizaciones hacen una inversión no sólo de capital, sino de tiempo y otros recursos en ellos. Uno de los objetivos se convierte en establecer relaciones permanentes con aquellos colaboradores de confianza que consideran con mejor desempeño y afinidad hacia la organización.

Por lo tanto, las organizaciones, no sólo se enfrentan a factores de cambio en su entorno, sino también internos. Como explica Nosnik (2005: 25), las organizaciones se vuelven sistemas sociales. La mayoría de sus cambios son aspiracionales y se enfocan en el crecimiento y desarrollo, incluso de manera

internacional. Gran parte del éxito de este crecimiento y desarrollo, se encuentra en los factores de gestión con el cliente interno: el colaborador. Por ende, un factor clave de gestión es la comunicación como veremos más adelante.

Todos los factores anteriores, nos muestran el cómo y el porqué el papel del trabajador se ha transformado durante el último siglo. Actualmente, Nosnik (2005: 36) nos habla de una nueva forma de producción. Un nuevo método y medio de generación de riqueza material y económica: la información.

Ahora las formas intangibles del poder se presentan en información y en activos intelectuales (Rifkin, 2000: 50). El autor señala a esta etapa como la postmoderna, es decir, aquella donde surge una mercantilización del tiempo, la cultura y la experiencia de vida. En la época de posmodernidad, se abren nuevas posibilidades e interés por adquirir experiencias en lugar de acumular bienes materiales.

La generación y aplicación de conocimiento por medio de las nuevas tecnologías de la información, se vuelve una fuente fundamental de productividad y poder en las organizaciones. Para Rifkin (2000: 50), el conocimiento es un símbolo de realización y apertura hacia un mundo de posibilidades y oportunidades.

## **C. IMPACTO CULTURAL DE LA TECNOLOGÍA**

«La transformación tecnológica ha venido a modificar las formas de ver el mundo» (Mattelart, 1998: 79). Como hemos visto, en la era industrial, el trabajo del hombre estaba vinculado a la producción en serie de bienes. La nueva generación de tecnología de la comunicación e información reemplazan de manera creciente el trabajo humano en diferentes sectores. Todo esto trae cambios en la naturaleza del empleo.

Por ejemplo, la tecnología ha influido en el concepto de tiempo. Dice Rifkin (1997: 264) que, gracias a los utópicos tecnológicos, está sucediendo una transición de los valores materiales a aquellos basados en el tiempo. Es decir, el tiempo se encuentra en un plano superior al convertirse en valor básico de la actividad económica.

Esto ha impactado en las nuevas formas de trabajar. Las organizaciones demandan mayor tiempo en los puestos de trabajo sin horarios laborales definidos. Lo anterior es posible debido a la conexión continua a la oficina por medio de internet y los llamados teléfonos inteligentes, los correos electrónicos, el trabajo desde casa, entre otras. Estos recursos comunicativos hacen que el colaborador pueda trabajar a lo largo de las 24 horas (es decir, los siete días a la semana).

Esta dinámica laboral se debe a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC, por sus siglas). Estas pueden ser una herramienta fundamental de desarrollo porque han logrado que nuestra vida se modifique y por consiguiente la de las organizaciones. Nos han obligado a pensar de una manera diferente a la tradicional, al enseñarnos a diseñar nuevas formas de vida y trabajo.

Las TICs también han influido en las nuevas generaciones, en la forma de relacionarse laboralmente con las organizaciones, en la manera de entender y

comunicarse con el mundo. Hoy los medios de comunicación se personalizan. Los jóvenes ya no sólo son receptores, sino cocreadores de contenido. Ejemplos de lo anterior lo vemos reflejado en las redes sociales como *YouTube*, *Facebook*, *Blogs*, *Twitter*, etcétera.

Entendamos, entonces, que, en el contexto de la globalización, los cambios en la información y avances tecnológicos implican un nuevo reto para las organizaciones y la manera de relacionarse con sus colaboradores actuales. Esto las obliga a ser más creativas y a pensar en nuevas estrategias para conectarse con sus públicos. Una de estas estrategias es gestionar la comunicación de la marca empleador, como veremos posteriormente.

## **1. SOCIEDAD**

Derivado de los cambios tecnológicos, se consolida una nueva configuración social. En la década de los ochenta, nace la computadora personal; en los noventa, internet (la red de redes); a principios del siglo XXI, las redes sociales. Para Castells (2000: 501), las redes sociales constituyen una nueva configuración social de nuestras sociedades, que modifica diversos ámbitos como la producción, la experiencia, el poder y la cultura.

Según Castells (2000: 508), los cambios tecnológicos cambian la sociedad. La información se convierte en el insumo más importante. La mayoría de la fuerza laboral se enfoca en los servicios, la sociedad requiere más profesionales y la tecnología se vuelve valiosa para la planeación del futuro. Luego, por ende, el impacto de los avances tecnológicos y la información pueden ser una ventaja competitiva de inteligencia en la sociedad y las organizaciones.

### **a. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO**

Según Mattelart (2007), el término de la sociedad de la información surge en 1975 por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (citado en Reboloso, 2010: 25). De una sociedad industrial se transita a una sociedad donde el nuevo capital es la información.

Con el paso del tiempo, surge una nueva conceptualización: la sociedad de la información y el conocimiento (SIC por sus siglas). Sin embargo, existe una distinción entre el concepto información y conocimiento. La información es el dato duro que se transmite en diversas formas de mensaje, mientras que el conocimiento «implica un proceso mucho más complejo en el cual se percibe, recuerda, aprende, imagina, razona, discurre, especula, reorganiza» (Crovi, 2004: 48). Por ello, es relevante distinguir cuando se habla de una y de otra.

Según Crovi (2004: 18), la SIC se consolida durante la globalización. En este contexto, se le da mayor credibilidad a la institución privada, prioridad a la inversión extranjera, se fortalece la industria de las comunicaciones, se genera una brecha entre las organizaciones multinacionales y las locales. En México, se distingue este surgimiento a partir de 1982.

Su antecedente son las TIC en la década de los setenta. Como veíamos, las innovaciones tecnológicas para la comunicación hacen más rápida y eficaz la transmisión de la información. Asimismo, éstos transforman los procesos productivos de los medios, su emisión, circulación y recepción. La comunicación vive en intercambios multidireccionales e interacciones diversas: correos electrónicos, *chat*, *blogs*, grupos de discusión en la red, etcétera.

La SIC es una sociedad cuyo insumo básico es la información y el conocimiento. Todas sus actividades, como la industria, las organizaciones, los servicios, el comercio, entre otras, están inmersas en procesos comunicativos (Crovi, 2004: 43). En otras palabras, la comunicación es un proceso esencial en una sociedad cuya materia básica es la información y el conocimiento.

Derivado de esto, las relaciones sociales se mediatizan: el trabajo, la educación, el entretenimiento, la participación política y social, entre otras. Tan sólo pensemos en cómo las actividades han cambiado después de internet o las redes sociales, por ejemplo: la búsqueda de información o la posibilidad de las personas para estar conectadas todo el tiempo, entre otras.

Para Drucker (1999), «la nueva forma de trabajar está relacionada con el manejo de la información, este cambio de paradigma le permite hablar del paso de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento» (citado en Crovi, 2004: 41). Esta nueva forma de trabajar en la SIC ha producido transformaciones culturales en las organizaciones.

De hecho, uno de los impactos culturales en la fuerza laboral de las organizaciones es el descuido en la calidad de vida, según Nosnik (2005: 24). Como lo veíamos anteriormente, esta conexión a la información en tiempo real hace que pasen más tiempo trabajando en diferentes escenarios: la oficina, la casa, el transporte, entre otros espacios.

Otra transformación cultural generada por la SIC en la organización es requerir personal altamente especializado. Actualmente, las organizaciones, además de la experiencia laboral, solicitan un título y grados académicos (maestrías, diplomados y otras especialidades). Por esta razón, como hemos mencionado, esta nueva generación de profesionales ha hecho del conocimiento su principal herramienta.

Así mismo, inicia un particular interés por la retención de los colaboradores porque cuentan con un grado de especialización en el puesto, que al dejarlo, las organizaciones tendrían que invertir tiempo y dinero en otro colaborador. El factor tiempo es el que más pesa en una sociedad tan acelerada como ésta.

Por lo tanto, la SIC en las organizaciones no sólo habla de incorporar nuevas tecnologías al trabajo, sino de un movimiento cultural donde los trabajadores ocupan un lugar diferenciado en la organización. A continuación, veremos cómo esto se relaciona con las distintas generaciones que conviven en las organizaciones.

## **b. IMPACTO GENERACIONAL**

Los cambios tecnológicos marcan el nacimiento de nuevas generaciones. Las TIC representan algunas ventajas: flexibilidad, libertad, comunicación en tiempo real y diferida. Todas ellas con un alto impacto en la sociedad. No es lo mismo haber crecido cuando no existían computadoras personales, que haberte desarrollado en el apogeo de los videojuegos.

Para Jansen (1977: 32), existen tres requisitos para que se considere una generación desde el aspecto socio-histórico. Éstas deben compartir una misma manera de vivir (temporalidad), con perspectivas comunes, expresadas en un determinado estilo de vida. Identificar las generaciones nos servirá para entender cómo interpretar la realidad social que actualmente viven las organizaciones.

Contemplamos las siguientes tres generaciones. Aunque no existe un rango universal con fechas exactas, se consideran las siguientes aproximaciones:

- Baby boomer (1940-1969)
- Generación X (1970-1981)
- Generación Y (1982-1994)

### **BABY BOOMERS (1940-1969)**

Se les llama así a las personas que nacieron durante la explosión de las tasas de natalidad (*baby boom*, en inglés), posterior a la Segunda Guerra Mundial hasta finales de la década de los sesenta.

Esta generación se caracteriza por las dificultades para gestionar su tiempo y dinero. En la mayoría de los casos, esto se debe a que sus padres e hijos

dependen de los *boomers*. Sus padres viven más años, mientras que los hijos buscan una mejor y más amplia educación universitaria.

En las organizaciones, se relacionan de manera muy formal y jerárquica. Éstos se creen con la autoridad y la experiencia. Suelen trabajar largas horas al día, de hecho a ellos se les acuña el término de “trabajador obsesivo” (*workaholic*, en inglés). Su lealtad a las organizaciones es muy alta, ya que pueden permanecer en la misma organización por muchos años, esperando jubilarse al término del tiempo (Smith, 2008: 17).

### **GENERACIÓN EQUIS (1970-1981)**

Se le llama a las personas nacidas a principios de los años setenta hasta principios de los años ochenta. Esta generación vivió una transición interesante desde la televisión en blanco y negro hasta las pantallas planas de la actualidad. Jugó a las canicas, a la cuerda, con el Atari, el Nintendo y, además, es capaz de jugar con las consolas de los videojuegos actuales (*XBOX*, *Playstation*, entre otras).

Esta generación vio la llegada de internet. Ésta es la primera en estudiar usando las nuevas herramientas tecnológicas de la comunicación. Aún tienen el hábito de la investigación y la lectura en libros físicos, por lo cual no creen fácilmente todo lo que encuentran en la red. Esto los ha marcado como la generación de los escépticos o desconfiados y, aunque usan nuevas formas de socializar con la tecnología, prefieren los amigos reales a las amistades virtuales.

En las organizaciones viven una transición interesante. De hecho, la generación equis funciona como un puente en la comunicación entre la generación de los *boomers* y los *millenials* (Smith 2008: 8).

## **GENERACIÓN “Y”, TAMBIÉN MILLENNIAL (1982-1994)**

También son conocidos como “millennials” o “yers”. Esta generación creció rodeada de la tecnología. Ellos se encuentran cultural y tecnológicamente conectados en un mundo global. Su entorno es siempre acelerado y cambiante (Rifkin 2000: 247), es decir, lo viven en tiempo real, en todo momento están conectados a la red, ya sea por medio de los teléfonos, computadoras u otros equipos portátiles.

Se relacionan fuertemente con las redes sociales. Buscan el conocimiento en Internet, escriben *blogs* o bitácoras en sitios de la red, escuchan su *iPod*, descargan música y videos. Están acostumbrados a personalizar todas sus actividades y espacios, tal cual como lo hacen en internet. Piensan más con imágenes que con palabras.

A esta generación no le imponen las jerarquías, están interesados en aprender, creen en la colaboración (Smith 2008: 28). Lo comparten todo en las redes sociales (información, música, videos, etcétera). Según Ackoff (1996: 44), estos fueron educados en escuelas menos autoritarias y con familias más permisivas. Son jóvenes que cuestionan a las autoridades. Por ello, no toman las cosas por sentado, ya que enfrentan lo que otras generaciones creían imposible.

Los *millennials* tiene un cambio de actitud en la parte laboral. Según Smith (2008: 30), éstos buscan un balance entre su vida personal y el trabajo. Les gusta trabajar en un ambiente amigable, divertido y positivo. Buscan mucho el aprendizaje por medio de la experiencia. De hecho, como parte de este contexto, en la actualidad, ha surgido el concepto de experiencia de trabajo en las organizaciones, del cual hablaremos más adelante.

Cuando los *boomers* terminaban de trabajar se desconectaban, nadie nunca les hablaba por teléfono a su casa. En la actualidad, las horas de trabajo no están

definidas porque, con los correos electrónicos, los celulares inteligentes, están conectados 24 horas los 7 días de la semana. Por esta razón, los *millenials* buscan espacios de diversión y esparcimiento entre sus horas laborales, se meten a las redes sociales, escuchan música cuando trabajan, etcétera.

El hecho de ser nativos de la tecnología o digitales, les permite verla como una extensión de ellos; no como una herramienta (visión de los *boomers* y generación equis). Esto les da la oportunidad de ser multitareas: poder mezclar el entretenimiento con el trabajo. Esto ha llevado a las organizaciones ha modificar la manera de trabajar. Por ejemplo, en las oficinas de Google, el desempeño de sus colaboradores lo fomentan por medio del entretenimiento y la diversión, cuentan con salas de descanso y juegos, entre otras amenidades.

Esta generación prefiere la empleabilidad a la estabilidad en el empleo. Esto representa un reto para las organizaciones. Es decir, consideran al trabajo flexible como derecho; no como un beneficio (Housley, 2007: 15). Esto les permite creer que pueden trabajar a cualquier hora y en cualquier lugar.

Ahora, es importante entender que más de una generación convive con la otra Burnett (2010: 103). Esto mismo sucede en las organizaciones. La generación equis y la *millenial* centran sus acciones en los resultados y el desempeño, en lugar de las políticas y la burocracia como lo hacen los *boomers* (Minchington, 2011: 7). Esto crea una mezcla de habilidades y actitudes diferentes en el trabajo porque genera un cambio en la manera de trabajar de las organizaciones.

Con esto podemos concluir que el trabajo ha evolucionado y las generaciones, también (Smith, 2008: 88). Actualmente, las organizaciones requieren de formas diferentes y creativas de relacionarse con sus colaboradores. Una de éstas es la comunicación.

## 2. ORGANIZACIÓN

El impacto cultural de la tecnología, influyó en la sociedad de la información y conocimiento y, por ende, en una nueva forma de trabajar. No sólo se trata de un nuevo ambiente laboral, sino de una nueva forma de entender la productividad (Nosnik, 2005: 36). Esta nueva generación de profesionales es requerida a hacer otras cosas diferentes que las manuales y operativas. Ahora el trabajo implica interconectividad e inmediatez de respuesta (Nosnik, 2005: 36).

La cultura en las organizaciones se ha modificado. Hoy en día, la información impacta en la calidad y tiempo de las decisiones. Los departamentos se estructuran en función de la especialidad del conocimiento. En ellos, se han creado nuevos puestos de trabajo, que hace 50 años no existían como Director de Talento, o bien, Director de Marca Empleador, entre otros.

Incluso la convivencia al interior de la organización ha cambiado. Desde que la computadora se ha convertido en el instrumento básico de trabajo, los colaboradores se comunican entre ellos por medio de ésta; en lugar de hacerlo cara a cara. Lo mismo sucede con otras actividades, que pueden realizarse a distancia, como las entrevistas de trabajo, las juntas, entre otras. Esto se debe a la interconexión de redes internas que tiene la organización (intranet, *skype*, *chat* interno, entre otras).

La innovación tecnológica ha cambiado la forma de trabajar y esto también modifica directamente la experiencia de empleo en una organización. Por ejemplo, hoy es posible el trabajo desde casa (conocido como *home office*, en inglés), laborar en estaciones de trabajo independientes o compartidas, enviar un mensaje a una o varias personas simultáneamente por correo electrónico, la posibilidad de comunicarte en cualquier momento entre colaboradores fuera o dentro de la organización, contar con inmediatez de la información, etcétera.

Por lo tanto, en una sociedad de la información, donde la organización cuenta con todas las herramientas tecnológicas, la palabra es comunicación. Las relaciones, tanto al exterior como al interior de las organizaciones, ha cambiado. Esto ha abierto nuevos medios y formas para entablar puntos de contacto entre la organización y sus colaboradores. También ha generado nuevas formas de relacionarse creativamente por medio de la comunicación (Housley, 2007: 15).

Como se destacó, los medios como los celulares y las computadoras permiten el desarrollo de un mundo virtual, donde la persona que está atrás del aparato, ya no es sólo un receptor, sino que también puede interactuar por medio de las redes sociales. Esto ha tenido un gran impacto en las organizaciones, porque la manera de relacionarse con sus colaboradores es diferente, es decir, hoy hay nuevos medios y formas.

Otro ejemplo, en este ámbito, se refleja en el reclutamiento. Antes los trabajos sólo se encontraban en el periódico, hoy el internet es la entrada al mundo del trabajo de las organizaciones. En la actualidad, existen sitios destinados a la búsqueda y encuentro de empleo en la red, donde las organizaciones pagan para que su bolsa de trabajo aparezca en estas plataformas. Así, encontramos espacios digitales como *Bumeran*, *OCC*, *Jobster*, *LinkedIn*, entre otros.

Las nuevas tecnologías de la comunicación son medios que pueden ser grandemente explotados por las organizaciones, sobre todo al interior. Una cultura informacional sana, productiva y eficiente, traerá múltiples beneficios a la organización. Si la información ejerce una poderosa influencia en la organización, qué mejor que elegir el qué comunicar y lo más importante el cómo comunicarlo para lograr objetivos deseados.

Las organizaciones tienen un gran reto frente a un nuevo individuo y a una nueva sociedad. El reto es cómo comunicar creativamente una propuesta de valor diferenciada hacia sus colaboradores. Una estrategia que conecte y comprometa al colaborador con la marca de la organización y que logre comunicarle que se encuentra en el mejor lugar para trabajar.

Para comprender el peso de la comunicación en la organización, es importante conocer cuáles han sido los aprendizajes que han llevado a la organización a relacionarse de forma diferente con sus colaboradores y su entorno.

#### **D. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

La globalización, la competencia, los cambios tecnológicos y generacionales, la sociedad, entre otros, han generado que las organizaciones busquen la manera de aprender y adaptarse rápidamente a su entorno. El aprendizaje organizacional se refiere a cómo encontrar prácticas y estrategias organizacionales que hagan competitivo el sistema productivo para mejorar, adaptarse y prosperar en un entorno cambiante (Nosnik, 2005: 40).

Podemos identificar algunos principales aprendizajes derivados de este contexto. Según Nosnik (2005: 39), las organizaciones han pasado del pensamiento cortoplacista, a la estrategia de mediano y largo plazo. En lugar de enfocarse sólo en las ganancias a cualquier costo, hoy invierten en el capital humano para evitar el retrabajo.

Otros aprendizajes organizacionales son los nuevos modos de gestión y administración. Para Rifkin (2000: 45), las organizaciones deben ser hoy de jerarquía flexible para poder trabajar mejor y ajustarse a los rápidos cambios que

se producen en las actuales condiciones del mercado. Como veíamos, las organizaciones también se ven influidas por las nuevas generaciones que demandan una mayor descentralización en la toma de decisiones y jerarquías más horizontales para la comunicación.

Sin embargo, uno de los aprendizajes más importantes es la inversión en la producción del conocimiento. Las organizaciones buscan una plataforma que desarrolle al factor humano. Por lo tanto, en la actualidad, encontramos áreas especializadas como Administración del Cambio, Talento y Desarrollo Organizacional, entre otras. Esto es una forma novedosa de concebir la productividad en las organizaciones.

La inversión en capital humano tiene como finalidad generar ventajas competitivas sostenibles en el futuro. Según Nosnik (2005: 40), hoy la innovación organizacional se basa en la producción del conocimiento. El factor humano se convierte en una creciente fuerza que crea más capacidad productiva y competitiva en el mercado.

De hecho es interesante abordar la evolución que ha tenido la palabra que se ocupa para nombrar a la persona que trabaja en una organización. Más que la evolución es el cuidado que hoy manejan las organizaciones al nombrar al empleado. Antes era común escuchar los términos: jornalero, trabajador, asalariado, subalterno, empleado y más recientemente se habla de colaborador, asociado e, incluso, talento.

Como nos dice Echeverría (2006: 46) con el lenguaje creamos una realidad. Por ello, las organizaciones que pretenden una buena imagen corporativa han puesto particular cuidado en escoger la palabra con la que hacen referencia a la persona que labora en la organización. Esto lo veremos con mayor detalle en los siguientes capítulos.

Lo anterior, nos habla del peso del individuo en la organización y de cómo se ha convertido en un factor clave de competitividad. Por esta razón, ha nacido la necesidad de las organizaciones por lograr comprometer a sus colaboradores en el tiempo. La lealtad ya no es algo que se tome por sentado (Housley, 2007: 15).

Las organizaciones hoy se enfrentan a este nuevo contexto de cambios tecnológicos, sociales, culturales y económicos. Incluso se enfrentan ante nuevas formas de comunicación. Esto ha hecho que la competencia en el mercado cada vez sea mayor y el compromiso de los empleados con las organizaciones sea cada vez menor.

Los colaboradores se despiden cada vez más de la idea de un trabajo de por vida. Hoy se comportan como consumidores en el mercado. Esta nueva dinámica ha hecho que las organizaciones valoren a sus colaboradores tanto como a sus clientes (Barrow y Mosley, 2007: 29). Todo esto las ha obligado a pensar en estrategias diferentes.

El reto organizacional se convierte en cómo conectar con el colaborador de forma distinta y creativa para fomentar su compromiso hacia la organización –y no sólo eso–, sino que además perciba que se encuentra en el mejor lugar para trabajar. Este reto es posible por medio de la comunicación. Entendamos a continuación la importancia de este tema en la organización.

## **E. LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN GLOBAL**

La comunicación en las organizaciones ha ido evolucionando en el tiempo y en el contexto. En los años sesenta, según Regouby (1989: 25), la organización comunicaba principalmente a los consumidores, sus productos y ventajas. Por ello, la publicidad cobró fuerza. Para la década de los setenta, derivado de la crítica a la producción y el consumismo, se sumaron obligaciones como la comunicación clara al consumidor en etiquetas, el bienestar social, entre otros.

Con la llegada de la tecnología en los años ochenta, se desarrollan nuevos medios de comunicación y aumenta la competitividad entre las organizaciones. Según Regouby (1989: 41), surgen nuevas prioridades en materia de comunicación: el discurso entre la organización y sus diferentes niveles de público, la comunicación interna, la necesidad de una expresión coherente de identidad, la optimización de los medios de comunicación, entre otros.

Para los años noventa, el terreno de la comunicación comienza a crecer en un contexto mucho más veloz y momentáneo. La comunicación se vuelve un elemento central en la organización y ésta se ve en la necesidad de experimentar nuevas estrategias de comunicación que le permitan tener una respuesta global, eficaz y coherente. Surge el concepto de comunicación global.

La comunicación global hace referencia a que todo comunica en la organización. Es decir, es la «comunicación a través de todos los medios posibles de expresión» (Regouby, 1989: 56). Por lo tanto, cada manifestación de comunicación que se dé en la organización, se considera como un elemento significativo. Elementos como identidad, cultura e imagen de la organización cobran atención.

En este contexto, la comunicación global pretende articular estos elementos para lograr la coherencia entre los procesos de comunicación interna y externa de la organización. Al articular y poner en común estos elementos, la comunicación se convierte en una herramienta competitiva para la organización. El tema central en la organización ya no es la producción o la planeación, sino la capacidad de comunicar (Costa, 2011: 11).

En este reto global competitivo, la capacidad de comunicar en la organización se vuelve el motor de las transformaciones. Por lo tanto, surgen nuevos desafíos, por ejemplo: gestionar al talento por medio de la comunicación, consolidar una imagen corporativa a través de la identidad, apuntalar una cultura gracias a la comunicación interna, entre otras. La comunicación se convierte en un instrumento de gestión estratégica (Mattelart, 1998: 85).

Así podemos ver, cómo la función de la comunicación global en la organización es hacerla mucho más competitiva. En específico, veremos cómo la gestión comunicativa de la marca empleador se convierte en un factor central de desarrollo y supervivencia en la organización.

## **F. LA MARCA EMPLEADOR**

Como hemos visto, el entorno de las organizaciones se ha visto influido por los cambios en el individuo, la sociedad, las nuevas generaciones, la globalización, la tecnología, entre otros. Esto ha forzado a las organizaciones a tomar nuevas decisiones y estrategias que estén a la altura de este contexto.

Un ejemplo lo encontramos en la elección del trabajo. Antes se ingresaba en las organizaciones sin pensar en su reputación. Todas ofrecían un empleo en general. En ese sentido, la elección respondía a una necesidad funcional: un trabajo que pagara por los servicios ofrecidos.

Sin embargo, como asegura Sartain (2006: 52), hoy en día, ha cambiado la manera en cómo la organización se relaciona con el colaborador. En la época industrial simplemente bastaba con decirle lo que tenía que hacer; en la actualidad, los colaboradores demandan otro tipo de relación: la emocional. Esta relación conforma gran parte de la reputación e imagen de la organización como un lugar para trabajar (Barrow y Mosley, 2007: 79).

Esta relación emocional queda determinada por la marca de la organización. Según Sartain (2006: 9), cada organización es una marca como un lugar de trabajo. La marca le da una cara a la organización y dice mucho sobre lo que ésta es su identidad, sus valores, creencias, etc. Cada organización tiene una marca, haya trabajado en ella o no. A esta marca la denominaremos empleador.

La marca empleador nace en el interior, como afirma Sartain (2006: 21). Si la marca no vive adentro; no puede vivir afuera. La credibilidad de la marca es interna. Así como una marca hace promesas a sus clientes en el exterior; una marca empleador hace promesas hacia sus colaboradores.

De acuerdo con Barrow y Mosley (2011: 77) lo que cada colaborador siente por la marca en la que trabaja es una de las claves del éxito o el fracaso de la organización. Para Sartain (2006: 12), un colaborador conectado emocionalmente con la marca empleador estará más dispuesto a comprometerse con la organización, ayudará al negocio a crecer y, por ende, beneficiará la imagen de la organización.

## **1. ORÍGENES**

El concepto de marca empleador surge en Estados Unidos a finales de la década de los años ochenta, cuando las organizaciones empiezan a darse cuenta de que el capital humano es una ventaja competitiva y un elemento de diferenciación con la competencia (Jiménez, 2009: 71).

Como señalo en apartados anteriores, durante la década de los años noventa, el valor de los intangibles como el capital humano y la marca, se convierten en auténticas ventajas competitivas. Por esta razón, las organizaciones empezaron a llevar a cabo actividades relacionadas con la marca empleador de manera informal.

A pesar de la informalidad de la práctica, no existía un concepto para nombrar a la marca empleador. Fue hasta 1995 que Barrow y Mosley comenzaron a dar conferencias sobre el tema. Ellos lo denominaron “*Employer Brand*”, traducido al español como “Marca como Empleador”.

Para la primera década del año dos mil, se consolidó un terreno fértil para el desarrollo de la gestión comunicativa de la marca empleador. Como se ha notado, comparado con otras generaciones, hoy los colaboradores son un mercado más movible y potencialmente menos comprometido a desarrollar una carrera en una

sola organización. De aquí que surge la necesidad de conectar con el colaborador de una manera diferente por medio de la comunicación de la marca empleador.

Simon Barrow y Richard Mosley son los pioneros en el tema, así como Libby Sartain. Ellos son los teóricos y desarrolladores expertos en los que he basado la metodología de esta investigación para llevar a cabo la gestión comunicativa de la marca empleador.

## **2. FACTORES CLAVE**

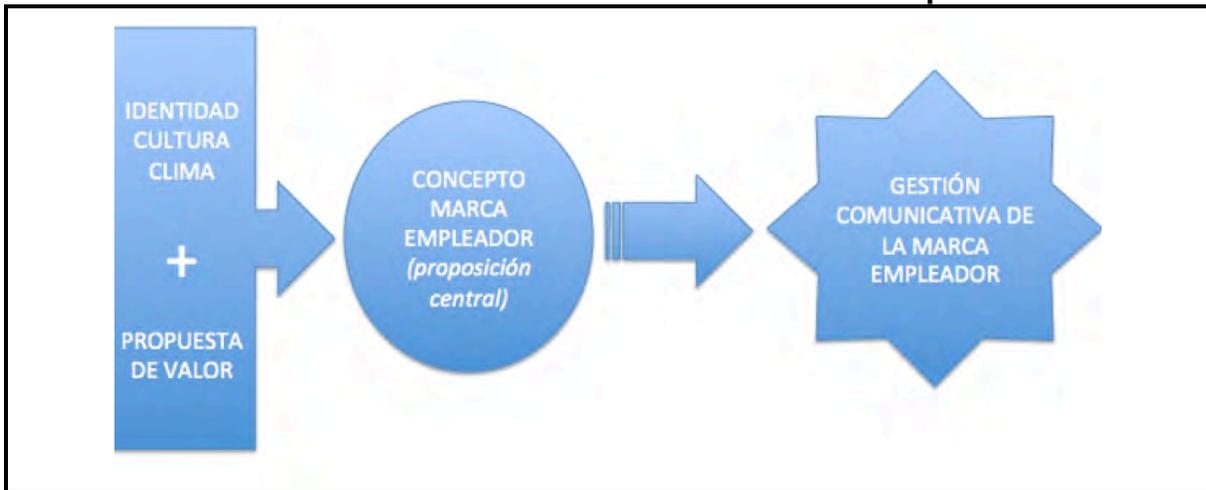
Es necesario llevar a cabo el estudio de cuatro factores clave para lograr gestionar la comunicación. Estos factores son la identidad, la cultura, el clima y la propuesta de valor por parte de la organización. El diagnóstico nos dirá quién es la organización y qué ofrece al colaborador. Esta autobiografía revelará la esencia de la marca empleador de la organización.

Una vez obtenida la esencia de la marca empleador, entonces es necesario consolidarla en una proposición central. Ésta se expresa como un mensaje poderoso que conecta emocionalmente al colaborador con la esencia de la organización. Todo lo que representa la marca empleador se consolida en una sola declaración de propósitos. Para consolidar su éxito es necesario desarrollar una estrategia de comunicación interna.

La comunicación interna le ofrece a la organización la oportunidad de conectar emocionalmente con sus colaboradores (Sartain, 2006: 203). Esta relación se ve enriquecida cuando los empleados se dan cuenta de los beneficios que gozan a partir de esta relación con la marca empleador. Estos beneficios pueden ser funcionales o emocionales y quedan contenidos en una “propuesta de valor”.

Para clarificar visualmente los elementos que componen la estrategia de la gestión comunicativa de la marca empleador, realicé el siguiente modelo:

### 1.1 Modelo Gestión Comunicativa de la Marca Empleador



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

Gestionar la comunicación de la marca empleador es la mejor estrategia que una organización puede utilizar para conectar emocionalmente con el compromiso de sus colaboradores y que éste corresponda a la organización al proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior. En palabras de Sartain (2006: 22), sería hacer lo correcto con los colaboradores y ellos lo harán con los clientes.

### 3. BENEFICIOS ORGANIZACIONALES

Cada uno de nosotros estamos emocionalmente conectados con las marcas, nos vestimos con ellas, las desayunamos, las compramos, viajamos en ellas e, incluso, desde pequeños lo hacemos. Aprendimos a cómo conectar con lo que la marca representa. Hoy nos podemos percatar del poder de la marca, lo que

evoca, lo que representa. Tenemos una estrecha convivencia con ellas y es más, hasta llegamos a trabajar en ellas y para ellas.

De esta forma es imprescindible que hoy las organizaciones deban desarrollar y gestionar la comunicación de uno de los principales activos: su valor de marca para quienes trabajan en ella. Partimos del hecho que las personas se desarrollan con muchas marcas, pero la más importante es la marca para la que trabajan (Sartain, 2006: 3).

Esto trae consigo beneficios a las organizaciones. Por ejemplo, en estudios realizados por Hewitt Associates (2000; 2001), The Conference Board (2001) y The Economist (2003) explican que los principales beneficios de comunicar una marca empleador se ven reflejados en el reclutamiento, la retención y el compromiso. Factores que contribuyen significativamente al rendimiento general de la organización. (citado en Barrow y Mosley, 2007: 91).

Otro beneficio es la reducción de costos. Un estudio de AON Consulting (2000) publicó que el costo de sustituir a un empleado equivale a la mitad de su salario anual (Barrow y Mosley, 2007: 92). Esto significa que cuando las organizaciones tienen una alta rotación, les implica mayores gastos, así como un retraso de procesos productivos, desorganización e ineficiencia al interior de la organización.

Cuando los colaboradores no se sienten comprometidos con la organización, existe una pérdida de dinero por el ausentismo a causa de enfermedad, estrés o depresión laboral. Incluso se puede hablar del uso inadecuado de los recursos como despilfarros y robos hormiga, que también representan costos para la organización.

Así mismo, existe una relación entre el compromiso y la satisfacción con el cliente. Un estudio de Heskett (1997) revela que entre el 60% y 80% de la satisfacción del cliente depende del compromiso del empleado. Por cada 5 unidades de

incremento en la satisfacción del colaborador, aumenta 1.3 unidades la satisfacción del cliente, lo cual genera como consecuencia un incremento del 0.5% de los ingresos en la organización. (Barrow y Mosley, 2007: 94).

Con estos datos podemos entender que los altos niveles de compromiso contribuyen a reducir costos y están directamente relacionados con el rendimiento, rentabilidad e imagen de la organización. La gestión comunicativa de la marca empleador genera un círculo virtuoso entre el colaborador, la organización y el cliente (Jiménez, 2009: 74).

Este círculo virtuoso se genera a partir del sentido de compromiso en el colaborador. Éste se convierte en un embajador de la marca y tiene un impacto positivo en la imagen de la organización. Ésta última se puede percibir como un buen lugar para trabajar, lo que generará confianza en el cliente para invertir y producir un retorno de la inversión, que a su vez influirá positivamente en el colaborador.

Entonces una sólida comunicación de la imagen de marca empleador generará valor a la organización. Los colaboradores se convierten no sólo en embajadores de marca, sino también son quienes nutren el clima y representan la marca (Sartain, 2006: 29).

En el contexto de las nuevas tecnologías, las organizaciones no deben tener colaboradores que representen una imagen negativa de la organización. Hoy es muy fácil que en las redes sociales, se afecte la imagen corporativa debido al mal servicio o un comportamiento inadecuado de un colaborador.

La comunicación de la marca empleador ayuda a reducir los costos, aumentar la satisfacción del cliente, incrementar el rendimiento, pero –sobre todo– genera altos niveles de compromiso con los colaboradores y mejora la percepción de la imagen corporativa. Hoy las organizaciones líderes reconocen que crear una

experiencia de marca empleador positiva para los colaboradores requiere la misma atención y coherencia que la que demanda la gestión de la marca para el cliente.

Para darnos cuenta del papel que desempeña la comunicación en esta estrategia, basta con preguntarse: ¿qué organización no quisiera ser el mejor lugar para trabajar, que sus productos fueran los de mejor calidad, que el compromiso entre sus colaboradores fuera el más alto? ¿Cómo se sentiría trabajar en una organización donde la marca comunicara lo que representa y creara una reputación corporativa única, al actuar como un imán para los clientes? (Sartain, 2006: 242).

Si los colaboradores están comprometidos, serán productivos; la retención será mayor, los accionistas verán un retorno de inversión y desarrollarán un relación de larga duración con la organización. Por esta razón, la comunicación interna de la marca empleador es el corazón de la estrategia.

## II. MARS CHOCOLATE MÉXICO. DIAGNÓSTICO

Para llevar a cabo una sólida gestión comunicativa de la marca empleador es necesario encontrar su esencia. Para ello, llevaremos a cabo el diagnóstico de los factores clave como la identidad, cultura, clima y la propuesta de valor por parte de la organización.

### A. ORGANIZACIÓN Y CONTEXTO DE LA EMPRESA

*Mars Incorporated* es una organización global líder en el negocio de chocolate de origen estadounidense. Actualmente, ésta tiene presencia en 73 países, en los 5 continentes. A nivel mundial emplea a más de 70,000 colaboradores y genera 33 billones de dólares anualmente. Es considerada una de las organizaciones de propiedad familiar más grande en el mundo.

Se denomina *Mars Incorporated* cuando se hace referencia a sus seis segmentos de negocio, los cuáles son

- a) Mars PetCare: giro dedicado al alimento para perros y gatos
- b) Mars Chocolate: negocio dedicado al chocolate
- c) Wrigley: segmento enfocado a la confitería
- d) Mars Alimentos: dedicado a los alimentos empaquetados
- e) Mars Bebidas: como su nombre lo indica
- f) Simbiociencia: giro dedicado a la investigación

*Mars Incorporated* se considera una organización global que actúa localmente. A nivel mundial cada segmento de negocio tiene independencia en la operación y toma de decisiones; lo mismo sucede a nivel regional. En los documentos oficiales de *Mars Incorporated*, estipulan que cada uno de los 73 países en los que tiene representación y cada segmento de negocio a su vez son libres de proponer y

ejecutar estrategias locales que sean culturalmente sensibles y consistentes con sus cinco valores.

En palabras del Director de Talento, Manuel de la Vega, uno de los principios de Mars Incorporated es la libertad para elegir la estrategia adecuada para responder de mejor manera a las necesidades locales de cada negocio. Por esta razón, el límite de estudio de esta investigación se sujeta a Mars Chocolate México.

Los elementos específicos de la historia son los que construyen los rasgos que distinguen a la organización. Esto ayuda a poner a la marca empleador en su contexto y ayuda a identificar lo que es único en ella (Barrow y Mosley, 2007: 120). Por esta razón, se abordará la historia de la organización.

Mars Chocolate a nivel global es uno de los fabricantes de chocolate líder en el mundo y emplea a más de 14,000 colaboradores en 19 países. Cuenta con siete de los chocolates más vendidos en el mundo (*M&Ms*, *Snickers*, *MilkyWay*, *Twix*, *3Musketees*, *Mars* y *Dove*).

La historia de Mars Chocolate Global inicia en 1911 cuando Frank C. Mars hacía chocolate casero en Minnessota, EE.UU. Diez años más tarde, lanza su primer chocolate al mercado, lo que hizo que la compañía se convirtiera en un negocio de 800,000 dólares en un año. Este chocolate fue llamado *MilkyWay*.

En 1982, *M&Ms* es escogido por la Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio (NASA, por sus siglas en inglés) para ser parte de la dieta de los astronautas en el espacio. El chocolate fue llamado “*M&M*, el primer chocolate en el espacio.”

En 1984, un nuevo chocolate llamado *Snickers* se convierte en el bocadillo oficial de los Juegos Olímpicos en Los Ángeles, junto con las *M&Ms*. En 1992, repiten en Barcelona el patrocinio.

En 1991, inicia operaciones en México. El crecimiento de Mars Chocolate México fue tal que, en 2011, inauguran formalmente sus oficinas centrales en el estado de Querétaro. La apertura en este sitio estuvo pensada en la calidad de vida de sus colaboradores. En la actualidad, cuentan con una fábrica de chocolate y 25 centros de abastecimiento llamados “caps”.

En Mars Chocolate México, trabajan 590 colaboradores, de los cuáles 300 son conocidos como indirectos por ser contratados por medio de una agencia y 290 son llamados asociados por contar con un contrato indefinido. De estos 290 asociados, 90 trabajan en Oficinas Centrales y los restantes 200 fluctúan entre las fábricas, centros de almacenamiento y rutas de ventas.

Para fines de calidad en este estudio, la estrategia de gestión comunicativa de la marca empleador, se llevará a cabo para los 290 asociados. Lo interesante de esta población es que el 47% de los colaboradores pertenecen a la generación de los *millennial*, el 49% son generación X y el restante 4% varía entre *baby boomers* y generación Z. Este último dato es muy importante porque más adelante nos hablará de la cultura y el clima en la organización.

En este contexto, nos explica el Director de Talento que Mars Chocolate México cree en la gente joven, en las nuevas generaciones. Sin embargo, en sus palabras, «hoy no están encontrando la manera de comunicarles los beneficios que gozan al ser parte de la organización». El compromiso de sus colaboradores es el reto en el corto y mediano plazo.

En palabras del Director de Talento, hoy desean compartir con los asociados lo que los distingue y pone por encima de las demás organizaciones. Al día de hoy, sólo han llevado sus esfuerzos de comunicación al exterior. Y, como señalábamos

a lo largo de esta investigación, la imagen de la marca empleador empieza en el interior. Si no existe adentro, no existe afuera.

## **B. IDENTIDAD CORPORATIVA MARS CHOCOLATE MÉXICO**

Como hemos visto, en una actualidad tan competitiva entre las organizaciones, se convierte en una necesidad rotunda el poder distinguirse claramente del resto. «El problema de la identidad no es nuevo. [...] La necesidad es siempre la misma: hacerse conocer, reconocer y memorizar por medio de símbolos visuales» (Costa, 2011: 9)

Definamos, entonces, la identidad de una organización como «un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir – facilitar el reconocimiento y la recordación – a una empresa u organización de las demás» (Costa, 2011: 15). Cuando una organización se distingue, se reconoce y se recuerda por el conjunto de sus signos visuales, estamos hablando de su identidad corporativa.

Es muy importante recordar que la marca empleador no tiene como objetivo crear una nueva identidad en la organización, sino asegurarse que ésta sea relevante y significativa para los colaboradores, así como coherente con la imagen que la organización desea proyectar (Barrow y Mosley, 2007: 147).

Los signos visuales de los que habla Costa (2011: 34) son el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Éstos también son conocidos como la identidad visual de la organización. Estos tres signos no es lo único que se considera en el análisis de la identidad, también se contemplan otras variables como la filosofía de la organización, el sector o giro al que pertenece, el tipo de servicios, los bienes o productos, la delimitación de público, la difusión de mensajes.

En otras palabras, la identidad de una organización no sólo se restringe a la identidad visual, sino que analiza otros elementos como la filosofía organizacional (misión, visión y valores). Estos son los elementos que emplea la estrategia de comunicación de la marca empleador para llevar a cabo un diagnóstico.

Iniciemos con el análisis:

## 2.1 Logotipo Mars



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Políticas Internas*. Consultado en Junio 15, 2013

El logotipo de Mars es monosémico, es decir, tiene un solo significado. A lo largo de los años, se ha mantenido su esencia, aunque sólo se ha ido estilizando paulatinamente en el tiempo. Su logo nos habla del origen de la organización, ya que proviene del apellido del fundador Frank C. Mars.

Desde el inicio los fundadores buscaron un logotipo sencillo, que se ha mantenido durante varias generaciones. Éste representa la herencia y la historia de la marca lo cual nos habla de una organización familiar. Incluso, como veremos más adelante, la familia tiene un peso muy importante en las actividades del día a día.

El logotipo de Mars se utiliza ya sea en color blanco o azul marino con un fondo color blanco o azul marino de acuerdo con el color de la fuente. El objetivo del color azul para Mars es generar una sensación de confianza y honestidad para con los otros. El blanco tiene como finalidad contrastar y hacerlo más reconocible.

Según Nosnik (2005: 49), la filosofía organizacional se refiere a la manera formal, explícita y específica de comunicar los siguientes componentes de la cultura:

- a. **Misión** es la responsabilidad que tiene la organización frente a su entorno y, en sí, su justificación de proyecto. En Mars, se expresa como «Más momentos, más lugares, más sonrisas».
- b. **Visión** es el futuro hacia donde la organización quiere avanzar y lograr su misión. La visión 2017 en Mars Chocolate México se expresa de la siguiente manera: «Ser el líder indiscutible, haciendo una diferencia en las personas y el planeta a través de un alto desempeño».
- c. **Valores** son el resumen de las pautas de conducta en la organización. Éstas comunican los modelos de comportamiento ideales. Lo que nosotros conocemos como valores, Mars los llama principios. Esta organización cuenta con cinco principios que son Calidad, Responsabilidad, Mutualidad, Eficiencia y Libertad. Éstos son la base de su cultura.

La organización a nivel global se expresa de los principios como aquellos componentes que los unen por medio de la geografía, los idiomas, culturas y generaciones. Estos principios son lo único que se maneja igual en todos los segmentos de negocio a nivel regional y mundial. Han sido la guía que han tenido sus asociados a lo largo de la historia, y según se expresa la organización, se esmeran todos los días para vivirlos con sus clientes, consumidores y entre ellos mismos.

Sin embargo, como explica Minchington (2011: 7), ya no es suficiente con que los valores estén como declaraciones en la organización, se necesita que los colaboradores los vivan. Cuando se logra esto, entonces se vive una experiencia

de empleo positiva y real en las organizaciones. El reto es transformar del mensaje a la acción por medio de la comunicación de la marca empleador.

### **C. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Nosnik (2005: 16), el interés por estudiar la cultura en las organizaciones inició entre la década de los ochenta y noventa del siglo XX. Podemos entender por cultura un marco de referencia compartido en cuanto al pensar, creer y hacer en la organización, se encuentren o no formalizados (Etkin, 1989: 207). En términos de la gestión comunicativa de la marca empleador, la cultura es un punto de partida importante para describir la realidad actual de la marca, Barrow y Mosley (2007: 118).

La comunicación desempeña un papel fundamental, según Nosnik (2005: 54), ya que es un proceso de integración comunitaria capaz de crear cultura. Ésta pone en común a los colaboradores con la filosofía de la organización, para el logro de objetivos compartidos. Un medio muy poderoso entre la comunicación y la cultura son los líderes de la organización.

Un líder es un medio para transmitir un mensaje. Ellos reflejan la imagen de la organización y se convierten en embajadores de la marca empleador. Al ser un medio de comunicación, éstos son capaces de influir positiva o negativamente en su ámbito organizacional. Los líderes deben estar involucrados completamente en la estrategia de gestión comunicativa de la marca empleador.

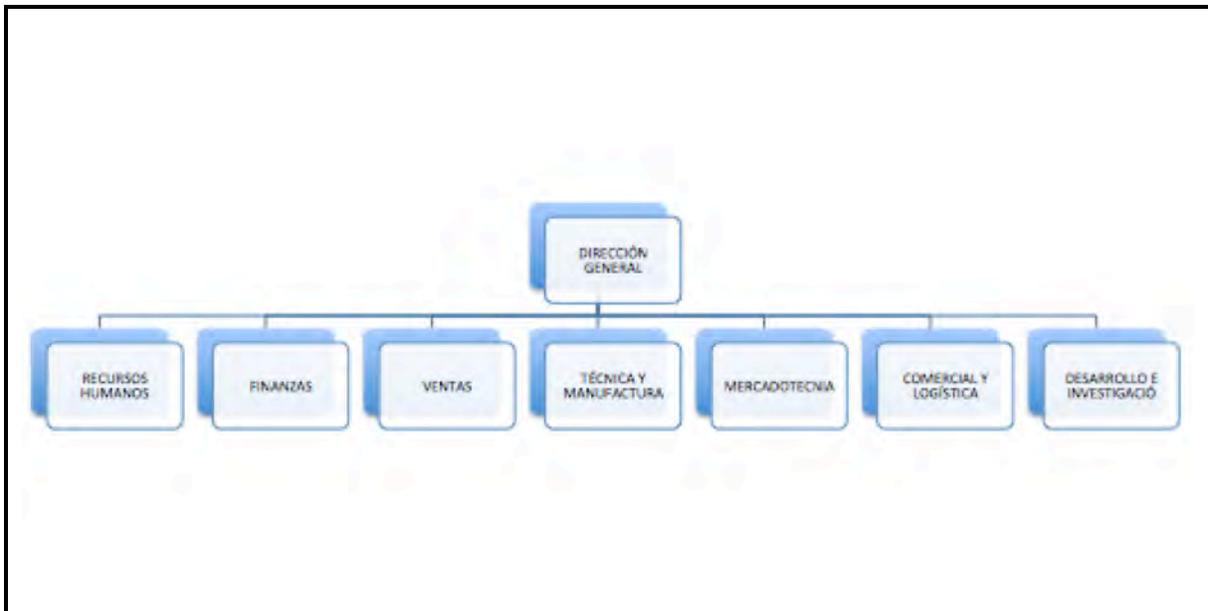
Mars tiene una cultura de líderes abiertos al diálogo. Incluso los espacios en la organización lo reflejan. Sin embargo, no se puede considerar del todo una cultura participativa, tal como la define Nosnik (2005: 76), porque no es aquella que basa su dirección en la comunicación, no usa su efectividad para el logro de objetivos.

Como veremos más adelante, no tienen un área de comunicación interna formalizada, no le han dado el peso necesario. Y aquí están dejando pasar una gran oportunidad para capitalizar este potencial.

Otro componente de la cultura organizacional es la estructura. Para Adler (2005: 14), se expresa de manera formal en un organigrama. Éste representa no sólo las estructuras departamentales, sino también la relación jerárquica en la organización.

Encontramos que en Mars Chocolate México, el organigrama general de la organización es el siguiente:

## 2.2 Estructura Organizacional



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

Todos los organigramas están disponibles para los asociados por medio del portal de intranet. El uso que los asociados de Mars Chocolate México les da es mínimo. Ellos aseguran que no los ocupan ni siquiera en presentaciones, porque dicen que eso sería proyectarse como una organización jerárquica.

De hecho su relación jerárquica en la organización pretende ser lo más horizontal posible. El Director de Talento asegura que esto les da la oportunidad de empoderar a los asociados a responsabilizarse de sus propias decisiones y romper con el paradigma de que el líder tiene todas las respuestas, porque el grupo las crea. El líder se convierte en un guía y no en un generador de soluciones.

Mars no es una organización de puertas cerradas y jerarquías rígidas. Una ventaja de que la organización cuente con 290 asociados es que los líderes se mantienen cerca de sus colaboradores, no sólo físicamente, sino también en términos de estructura organizacional (Iglesias, 2013: 80).

Lo anterior proyecta una cultura abierta basada en la proximidad. Incluso esto se refleja en la administración de los espacios de la organización. Las estaciones de trabajo son abiertas. Los niveles directivos no cuentan con oficinas. Éstos trabajan en un espacio idéntico al que puede trabajar un becario. Las salas de juntas son de cristales transparentes. Éstas cuentan con salas de juegos donde en ocasiones llevan a cabo las juntas. Esto les ayuda a compartir ideas e información más libremente.

Cada líder cuenta con un máximo de seis reportes directos. El Director de Talento explica que esto les da la oportunidad de cercanía y trabajo en equipo. Como decía en líneas anteriores es una cultura de líderes abiertos al diálogo. Sin embargo, no tienen formalizado un proceso de comunicación interna, que les permita capitalizar sus fortalezas y conectarse mejor con sus colaboradores.

El concepto de la familia, a pesar de no ser un valor, tiene un peso muy importante en las decisiones y acciones de la organización. Es así que contemplan un alto respeto por la vida personal de los asociados. Tiene una frase llamada «la familia es primero». Por ejemplo, si en una junta entra una llamada de un familiar, la

obligación es salir a contestar; la organización no lo juzgará. Incluso en su lenguaje se expresan de los asociados y sus parientes como una “Familia Mars”.

Hablando del lenguaje, al ser una organización de origen estadounidense, manejan términos en inglés. Estos anglicismos son entendidos por los asociados de las oficinas centrales. Sin embargo, desconocen por completo si en la fábrica y centros de almacenamiento existe una brecha de entendimiento al respecto.

Como parte de mi propuesta en esta investigación, se encuentra el no usar términos en inglés porque el entendimiento de la información es la columna vertebral de la planificación estratégica (Barrow y Mosley, 2007: 160). Si en una organización los colaboradores no están informados, entonces no existe un proceso de comunicación alineado, es muy probable que se tomen malas decisiones.

Un significado importante en su lenguaje es la decisión de llamar al “colaborador” como “asociado”. Para Mars, éste es el principio básico de su relación con ellos porque culturalmente son parte de la organización y son considerados socios del negocio simbólicamente.

Al ser una organización de origen familiar, la calidad de vida es un factor importante en su cultura. Por ejemplo: los asociados cuentan con la oportunidad de trabajar desde su casa, no se agendan juntas después de las seis de la tarde, los viernes trabajan hasta las quince horas, entre otras más que trataremos más adelante. Sin embargo, Mars Chocolate México no ha sabido capitalizar todos estos beneficios y comunicarlos a sus asociados para alentar su compromiso.

Lo anterior nos da las bases para conocer las características de la identidad y cultura que vive la organización. Sin embargo, también es muy importante conocer el tercer factor clave para gestionar la comunicación de la marca empleador desde su esencia. Demos paso entonces, al estudio del Clima Organizacional.

## D. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es la forma en que el colaborador percibe su ambiente de trabajo y lo refleja en diferentes dimensiones: productividad, rendimiento, compromiso, entre otras. Según Brunet (1987: 20), en una organización, puede haber tantos climas como departamentos. Mars Chocolate México tiene estudios de clima de sus diferentes áreas. A la suma de éstos les llama Clima Global de la Organización y la dimensión que evalúan es el compromiso.

En Mars Chocolate México, miden el compromiso de los asociados anualmente por medio de una encuesta interna llamada *Gallup*. La encuesta está basada en las necesidades específicas de compromiso en la organización y arroja como resultado los factores que Mars Chocolate México necesita trabajar para lograr el compromiso de sus colaboradores.

Las necesidades específicas de la organización se clasifican por el siguiente orden de importancia:

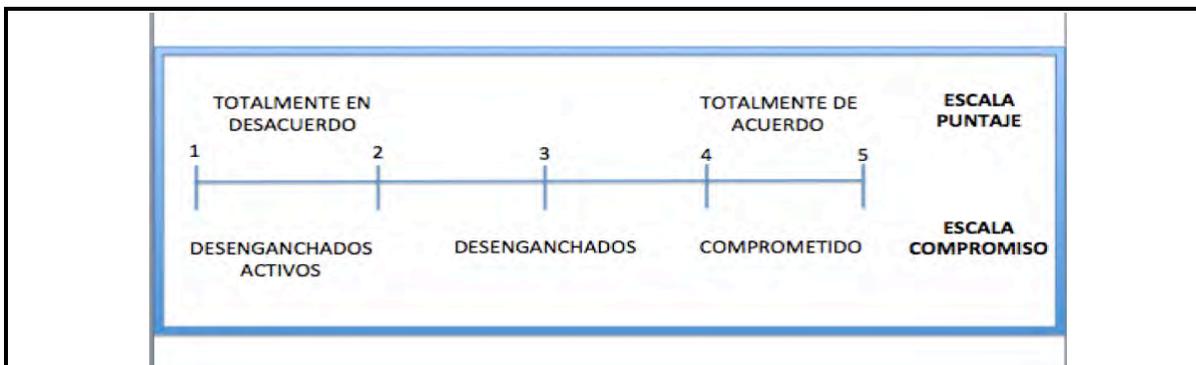
### 2.3 Modelo Gallup - Necesidades Específicas de Compromiso



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

Como podemos ver en la imagen anterior, cada área evaluada tiene una relación directa con la comunicación. Así mismo, encontramos que la encuesta está conformada por doce reactivos, cada uno evaluado en una escala numérica del 1 al 5, en donde:

## 2.4 Escala Numérica



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Mars Chocolate México define la escala de compromiso en los asociados con las siguientes características:

- Comprometido: asociados leales y emocionalmente conectados con la organización. Existe mayor probabilidad que permanezcan en la organización por tiempo indefinido.
- Desenganchado: asociados que pueden ser productivos, pero que no están emocionalmente conectados con la organización. Son más propensos a las ausencias o a dejar la organización.
- Desenganchado Activo: estos asociados están presentes físicamente, pero psicológicamente están ausentes. Son infelices con su trabajo e insisten en compartir esa infelicidad con el resto de sus colegas.

Iniciaron con esta encuesta en 2008 con un resultado de 3.90 de puntaje en la escala de compromiso y cada año ha ido creciendo en tendencia positiva. Al día de hoy, los resultados de 2013 les arrojaron que se encuentran en 4.41 de puntaje. Su objetivo para 2014 es llegar al 4.5 de compromiso en esta escala.

Mi propuesta es lograrlo con la gestión comunicativa de su marca empleador, ya que impacta de manera positiva al compromiso de los colaboradores y como consecuencia beneficia la imagen de la organización. Como hemos visto, las necesidades específicas, que conducen al compromiso en esta organización, tienen una relación directa con la comunicación. Por ello, será importante realizar un diagnóstico y propuesta de ésta en el tercer capítulo de la investigación.

Sin embargo, antes es necesario conocer el cuarto factor clave de la marca empleador, el cual versa sobre los beneficios que la organización ofrece al colaborador. Estos beneficios conforman lo que denominaremos Propuesta de Valor.

## **E. PROPUESTA DE VALOR**

En inglés es conocida como *Employee Value Proposition* (EVP) y se refiere al resumen de beneficios que oferta la organización. Lo más importante es que esta propuesta comunique todo aquello que solamente la marca empleador es capaz de dar, de tal forma que distinga a la organización de las demás.

Hasta el momento, Mars Chocolate México no tiene construido un concepto de propuesta de valor, lo que no significa que no tenga beneficios que ofrecer al colaborador. Como veremos, esta organización cuenta con beneficios muy competitivos, aunque no los ha sabido comunicar estratégicamente a sus colaboradores.

Autores como Barrow y Mosley (2007: 78) consideran hacer una distinción entre los beneficios que conforman la propuesta de valor. Explican que los beneficios funcionales son todos aquellos que se dan por sentado en una organización, por ejemplo: el pago de un sueldo, el lugar y el equipo para trabajar, entre otros. Sin embargo, estos beneficios considerados funcionales, se pueden convertir en emocionales al ser comunicados estratégicamente.

Los beneficios emocionales ayudan a posicionarse en la mente del colaborador porque, como su nombre lo indica, son asociados desde la emoción. Estos beneficios, también conocidos como psicológicos, son la base para el compromiso del colaborador. Sin embargo, dependerá de la estrategia de comunicación para que se posicionen de manera positiva y por un largo periodo en la mente del colaborador.

En palabras de Jiménez (2009: 72), en la actualidad no sólo existe un salario económico, sino también un salario emocional y ésta es una nueva forma de relacionarse con los colaboradores en la organización. La capacidad de comunicar esta emocionalidad será lo que le dé poder a la marca empleador de la organización.

Conozcamos, entonces, aquéllos beneficios que Mars Chocolate México ofrece a sus colaboradores. Es importante aclarar que yo llevé a cabo la clasificación de los beneficios en los siguientes rubros, porque la organización ni siquiera se ha dado a la tarea de estructurarlos. La clasificación es la siguiente:

a) Compensación: además de contar con las prestaciones de ley, los asociados gozan de más beneficios como los siguientes:

Los asociados gozan de días de vacaciones al año dependiendo su antigüedad. La ventaja es que pueden solicitarlos desde el día siguiente que ingresan a la organización.

<u>Años de servicio</u>	<u>Días de vacaciones</u>
0-2	10
3-9	15
10-19	20
20 en adelante	30

Adicionalmente, les suman cinco días considerados como personales, para realizar una compensación al año, por aquellos días festivos que caen en fines de semana.

Lo anterior representa una ventaja competitiva, ya que en la mayoría de las organizaciones se tiene que esperar un año laborado para poder tomar las vacaciones, y adicional no hacen una compensación por los días festivos transcurridos en fines de semana.

Mars se considera una organización competitiva *versus* el mercado laboral en sueldos. Cada año se evalúan contra las organizaciones de consumo en la Encuesta Anual de Beneficios de la consultora Mercer. Adicional, durante los meses de marzo y agosto, se realizan ajustes de sueldo basados en la revisión de desempeño.

Este 2013 se implementó un nuevo beneficio para los niveles gerenciales y directivos. Les otorgaron el beneficio de contar con automóviles. La ventaja es que ellos eligen la marca de su preferencia de acuerdo con un determinado presupuesto. Entre el 90% de las marcas elegidas estuvieron Audi, Mercedes Benz, BMW. Cada 2 años pueden cambiar de unidad, al adquirir la primera a un costo mucho más económico que el comercial.

Así mismo, los asociados cuentan con un fondo de ahorro y seguro de gastos médicos mayores para ellos y sus familiares directos. En cuanto al producto que comercializa la organización, cuentan con un reembolso del 30% a nivel nacional e internacional, así como descuentos especiales en las Tiendas *M&Ms* en el mundo.

b) Desarrollo y capacitación: según el Director de Talento, este año se lanzó un robusto plan de entrenamiento para mejorar las competencias de sus asociados.

Cuentan con un programa de desarrollo basado en el 70% aprendizaje y desarrollo en el puesto, 20% proviene del liderazgo y mentoría de los supervisores y el 10% es por medio de cursos y capacitación.

Como parte del apoyo al desempeño, crecimiento y desarrollo, la organización otorga becas y pago proporcional de estudios como maestrías, licenciaturas, diplomados o especialidades. En el caso de las maestrías, el asociado que es acreedor a una beca adquiere el compromiso de permanecer al menos 3 años contribuyendo al desarrollo de su carrera en Mars Chocolate México a partir de la fecha de conclusión del estudio. La prestación revela su competitividad al otorgar hasta un 90% de beca.

También cuentan con el Programa Embajador Mars (*Mars Ambassador Program*), que permite a los asociados aprender más sobre las estrategias de negocio, salud, nutrición y sustentabilidad de la organización en el mundo. La particularidad de este programa es que permite al colaborador trabajar en el extranjero y aprender sobre la Responsabilidad Social que lleva a cabo la organización.

Así mismo, los asociados cuentan con la oportunidad de estudiar en la Universidad Mars, que tiene colegios funcionales de acuerdo con las necesidades de la organización: Comercial, Mercadotecnia, Legal, Recursos Humanos,

Relaciones Públicas, Ventas, Tecnología, Finanzas y Logística. Dicha universidad está basada en la enseñanza de herramientas para el logro de objetivos de negocio.

c) Balance de vida y trabajo: el objetivo es eliminar las horas ineficientes de trabajo, conocidas vulgarmente como “horas nalga”, al sustituirlas por una cultura de planeación, delegación y enfoque. Dentro de este esquema encontramos los días personales que los asociados pueden solicitar en el año, diferentes horarios en las jornadas laborales, trabajo desde casa o a distancia (*home office*), entre otros.

En cuanto al horario flexible encontramos que cada asociado puede elegir su horario de trabajo iniciando desde las 7 a.m. con opciones de ingreso de cada 30 minutos hasta las 9.30 am. de lunes a jueves. Por ejemplo: si ingresa a las 7 a.m., entonces su horario de salida es a las 16 h. Los viernes trabajan hasta las 15 h.

Su código de vestimenta es casual de negocios. Ellos lo llaman profesionalmente cómodo, pero sin perder la formalidad. Esta flexibilidad en los horarios y vestimenta, se vuelve competitiva entre las nuevas generaciones *millennial* y *equis*, que como hemos visto conforman el 96% de la población de Mars Chocolate México.

d) Salud y bienestar: cuentan con diferentes actividades que consisten en prácticas para promover el balance de la salud, el bienestar y el trabajo de los asociados. Dentro de las actividades encontramos:

→Política de oficinas abiertas: este tipo de espacios les permite a las nuevas generaciones relacionarse mejor con la organización, ya que les

favorece la eliminación de barreras físicas o incluso temporales para la comunicación.

→Clases de Yoga semanales: les dan el beneficio de asistir a clases de yoga completamente gratis. Ésta es su comunicación:

## 2.5 Comunicado Yoga

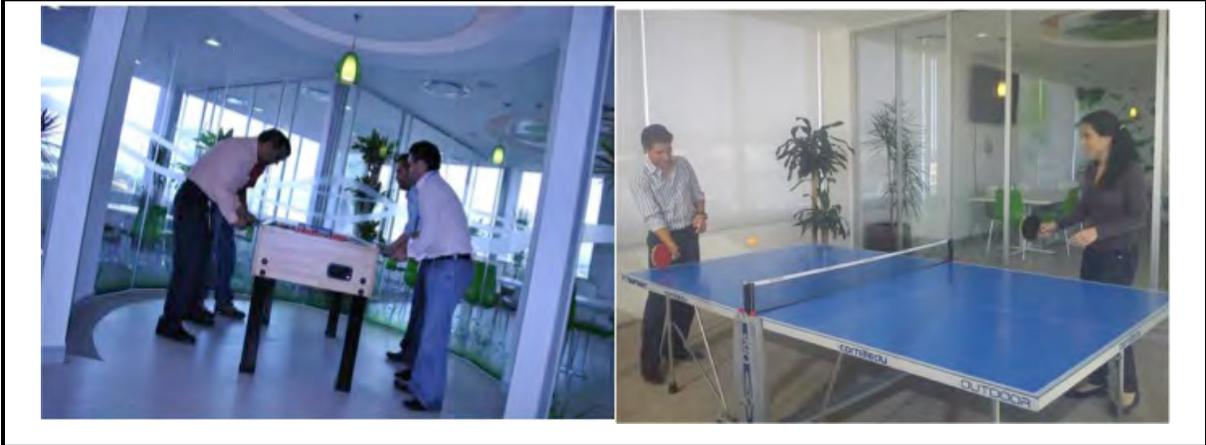


Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

Aquí podemos claramente ver que es un beneficio sin ninguna vinculación a la identidad de Mars. Y así comunican la mayoría de ellos, sin ninguna relación o conexión, faltas de ortografía y peor aún cada comunicado lo envían personas diferentes. Esto genera que pierdan la oportunidad de comunicar clara y consistentemente su marca empleador. Por ello, en el capítulo tres de esta investigación llevamos a cabo una propuesta al respecto.

→Mesa de futbolito y ping pong: cuentan con áreas de esparcimiento, y puedan hacer uso de ellas cuando así lo deseen.

## 2.6 Imagen Actividades Futbolito y PingPong



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

→ *Snacks* saludables martes y viernes: palomitas, jícamas, fruta, nueces, etcétera. Adicional de tiempo completo cuentan con una señora juguera en el área del comedor donde todos los asociados pueden disfrutar de una bebida fresca con sólo solicitarla.

## 2.7 Imagen *Snacks* Saludables



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

→Talleres de alimentación y nutrición: a continuación su comunicación:

## 2.8 Comunicado Talleres Alimentación y Nutrición



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

→Carrera de la Salud: es un evento anual que se realiza con objetivo de promover la salud, a través de una carrera de cinco kilómetros. Participan asociados y familiares.

→Ciber Café: un espacio en el cual los asociados pueden tener un momento de relajación en sus horas de descanso, cuentan con Internet y tienen acceso a todas las páginas sociales, tanto en oficinas centrales como en fábrica.

## 2.9 Imagen Ciber Café



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

→Música en fábrica: en palabras del Director de Talento, se equiparon las áreas de trabajo con equipo de sonido para crear un ambiente de trabajo agradable y divertido para todos los asociados.

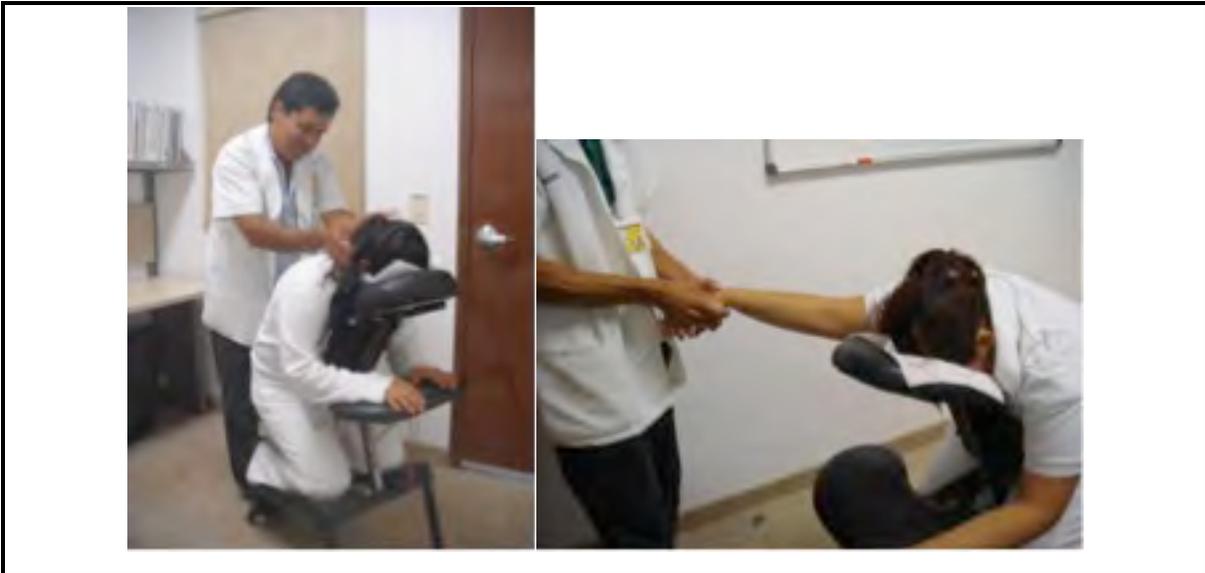
## 2.10 Imagen Música en Fábrica



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

→Masaje en fábrica: a partir del año 2012, se implementó el beneficio de contar con masajes relajantes una vez al mes con el objetivo de disminuir el estrés y mejorar la salud.

### 2.11 Imagen Masaje en Fábrica



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

→CineMars en fábrica: los asociados pueden disfrutar de la proyección de películas en las instalaciones.

### 2.12 Imagen CineMars



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

e) Familia: como hemos mencionado, para Mars, la familia es un elemento muy importante en su identidad y cultura. Por esta razón, en todas las fiestas de fin de año, la familia acompañada al colaborador y les incluyen los gastos por los viáticos ocasionados.

Adicional, aquellos hombres, cuyo hijo acabe de nacer, contará con los mismos días de incapacidad que cuenta la madre comúnmente, así sea por parto natural o adopción.

f) Fuera de oficina/otros: cuentan con algunos convenios con otras organizaciones de la región, por ejemplo: clubes deportivos.

Hasta el día de hoy, Mars Chocolate México ha dejado pasar la oportunidad de convertir todos sus beneficios funcionales antes mencionados, a beneficios emocionales. Establecer este vínculo emocional y posicionarlos en la mente del colaborador traería beneficios tangibles como un aumento de cuatro veces el compromiso en la organización, (*The Economist*, 2006, en Housley, 2007: 16).

Para convertirlos en beneficios emocionales es necesario crear un concepto de “propuesta de valor” que sea coherente con los elementos de identidad, cultura y clima que hemos analizado con anterioridad. De esta manera, podemos entonces consolidar la esencia de la marca empleador de la organización.

### **III. GESTIÓN COMUNICATIVA DE LA MARCA EMPLEADOR**

Hasta el momento hemos visto que, los factores de identidad, cultura, y clima nos brindan una parte esencial de la marca empleador, sin embargo, nos hacía falta conocer los beneficios de la organización para poder consolidar un concepto único de la marca empleador. En este capítulo, conoceremos este concepto, así como la estrategia para gestionar su comunicación.

Como expone Sartain (2006: 102), no se trata de reinventar la rueda, se trata de utilizar los elementos con los que ya cuenta la organización para desarrollar la estrategia. Primero consolidaremos la marca empleador y, posteriormente, se presentará la estrategia de comunicación.

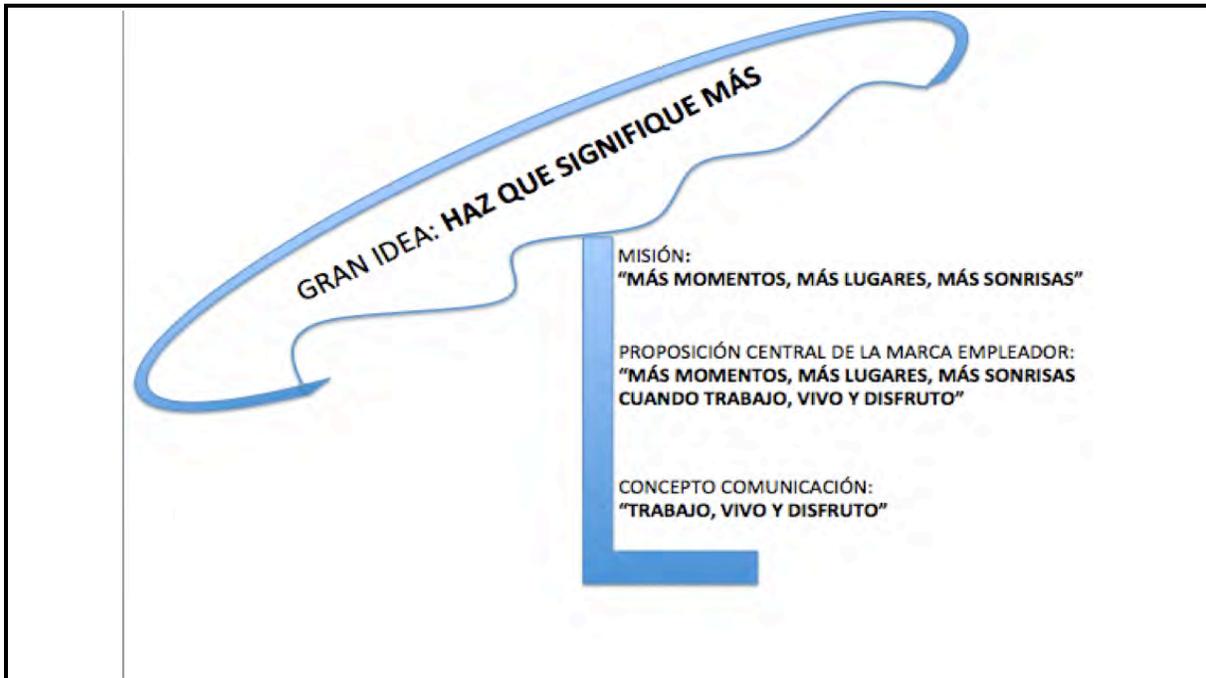
#### **A. MARCA EMPLEADOR MARS CHOCOLATE MÉXICO**

Hemos hablado de cómo la marca se ha introducido en la vida cotidiana y de cómo las marcas tocan el corazón, la mente y motivan a la acción. A finales del siglo XX, la gente sólo asociaba el concepto de “marca” a los bienes de consumo y servicios, Barrow y Mosley (2007: 77). Actualmente, el término abarca mucho más campos de aplicación, razón por la cual hoy se emplea en el argot de las organizaciones el concepto de marca empleador.

Hemos explicado, que la marca empleador habla al interior por medio de la identidad, la cultura, el clima y los beneficios únicos de la organización (Sartain, 2006: 16). Cada uno de estos factores clave, ayudan a crear *una gran idea*, «algo de valor más universal de lo que la organización cree que puede aportar al mundo», (Barrow y Mosley, 2007:144).

Por lo tanto, para mostrar la consolidación de la marca empleador, he creado el siguiente modelo que extrae los conceptos más esenciales del diagnóstico:

### 3.1 Modelo Paraguas – Una Gran Idea



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

-La proposición central de la marca empleador debe alinearse a la "gran idea" que Mars considera como un paraguas para toda su organización: "Haz que signifique más".

-El siguiente punto de referencia para la proposición central de la marca empleador es la filosofía organizacional. Al momento de expresar esta proposición puede contener o no, la declaración textual de la misión, visión y valores.

-A continuación, se expresa la proposición central de la marca empleador con la conexión emocional que vincula al colaborador: "Más momentos, más lugares, más sonrisas cuando trabajo, vivo y disfruto".

-Para realizar la conexión emocional en un concepto de comunicación, se vincularon sus “momentos, lugares y sonrisas” con tres acciones: “trabajo, vivo y disfruto”, siempre regresando a la proposición central de la marca empleador en todos los mensajes.

-Posteriormente, se catalogan los beneficios, actividades, programas, experiencias únicos de la organización y se presentan bajo el concepto “trabajo, vivo y disfruto” en creativos paquetes de marca para su gestión comunicativa.

El poder emocional de la marca empleador se puede crear porque proviene del corazón de quien es la organización y en qué cree la organización (Sartain, 2006: 19). Como veremos a continuación, lo que hace la conexión emocional con los colaboradores es la comunicación de la marca empleador.

## **B. COMUNICACIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR**

Durante mi investigación, me di cuenta de que, en específico, la comunicación interna de Mars Chocolate México tiene muchas áreas de oportunidad. Y si la comunicación de la marca empleador es gestionada por la comunicación interna, entonces es importante contar con un área sólida, estratégica y con procesos formales de comunicación.

Como punto de partida, estableceré que no tienen formalizado un departamento de comunicación interna en la organización. Actualmente, las acciones que se llevan a cabo son ejecutadas por las asistentes. En ocasiones, algunos colaboradores de otras áreas participan en la operación.

Cuando lo anterior sucede en una organización, es necesario dirigir el flujo de la información para comunicarse, de lo contrario generará confusión (Adler, 2005:

14). Se requiere de una comunicación que estructure no sólo los mensajes, sino también los medios y audiencias al interior de la organización. Hay que recordar que la comunicación, «juega un papel fundamental en modelar los conocimientos y percepciones que la gente tiene de la marca como empleador», (Barrow y Mosley, 2007: 170).

## **1. GESTIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Para poder exponer mi estrategia sobre la gestión comunicativa de la marca empleador, es necesario primero conocer la situación actual de la comunicación en la organización. Como en realidad no existe una formalización del área de Comunicación Interna, no existen documentos que fundamenten los lineamientos y protocolos básicos de comunicación interna. Por ello, carecen de guías de medios internos, audiencias, entre otros.

Derivado de esto, mi análisis se remitió a la observación de las prácticas que realizan de comunicación de manera informal, así como la recopilación de la evidencia de éstas. Sin embargo, para contar con una base sólida, llevé a cabo el diagnóstico de auditoría a la gestión comunicativa de la marca empleador de Barrow y Mosley (2007: 127).

Se encontraron los siguientes resultados, de acuerdo con las categorías:

- a. Fuentes: la información no se extrae de una sola fuente, ésta proviene de la dirección, de los colaboradores, de las asistentes a cargo de la comunicación. Nadie en la organización tiene clara las responsabilidades al respecto.
- b. Contenido: actualmente, la información no se segmenta por tipo (estrategias, noticias, social), ni relevancia (corporativa, divisional, por

departamento) ni importancia (prioritaria, de referencia), es decir, carece de segmentación por completo, al no tener un equilibrio adecuado.

- c. Control Editorial: al no haber un encargado del departamento de comunicación, como consecuencia no existe un responsable del control editorial o de la gestión de los mensajes.
- d. Audiencias: no cuentan con una segmentación de audiencias, tienen listas de distribución en sus correos electrónicos no actualizadas y continuamente piden apoyo a Recursos Humanos porque asumen que ellos cuentan con la información de los colaboradores.
- e. Canales de Retroalimentación: cuentan con un canal de comunicación confidencial para resolver temas sensibles, le llaman Ombudsman Mars.
- f. Canales de Transmisión: hoy deciden emplear los medios desde ninguna estrategia, carecen de periodicidad y control editorial. Entre ellos encontramos tres tipos de medios utilizados: impresos, electrónicos, presenciales y otros.

#### 1) Impresos:

- a. Revista Conexión: publicada cada mes, ésta está dirigida a todos los asociados. Sin embargo, no es una revista exclusiva del segmento de chocolate, ya que comparte contenido con la categoría de confitería y alimento para animales. El contenido versa sobre las noticias más relevantes de los tres segmentos en términos de objetivos de negocio, reconocimiento e historias de éxito.
- b. Choco News: es una publicación semanal dirigida a todos los asociados, con las principales noticias como nuevos ingresos y avisos.

### 3.2 Imagen Choco News



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

- c. Posters y pendones: no cuentan con una guía de ubicación, contenido o periodicidad. Por lo general, los colocan cuando las marcas de producto llevan acabo una activación. Los encontramos en recepción, estacionamiento, lugares de trabajo, baño, afuera de la sala de juntas.

#### 2) Electrónicos:

- a) Intranet: no cuentan con un espacio definido para ellos, lo comparten con los otros dos segmentos de negocio. Es llamada "Dot Mars" y no es amigable a la navegación.
- b) Correo electrónico: la recepcionista, las asistentes y, en ocasiones, cualquier colaborador envían los comunicados de manera electrónica. Hacen envío de un promedio de cinco correos electrónicos diarios, sin alguna periodicidad establecida, con avisos generales, actividades de la semana, avisos de ocasión, nuevos ingresos con sus firmas electrónicas y diferentes subidentidades.

### 3.3 Comunicado Oportunidad de Empleo

*Oportunidad de Empleo*

**Gerente Comercial – Wrigley México**



**MARS**  
chocolate  
México

Cultura - Funcional - Liderazgo

**PROPOSITO DEL PUESTO**

Desarrollar e implementar las estrategias competitivas de abastecimiento que aseguran un eficiente y efectivo flujo de materiales de acuerdo a las necesidades del negocio. Mejorar la estructura de costos y su eficiencia en la cadena de suministro, reduciendo el riesgo y maximizando el apalancamiento de las capacidades de los proveedores buscando capitalizarlos en beneficios para el negocio. Desarrollar y liderar equipos de alto desempeño, altamente comprometidos.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

1) - Analizar los mercados, desarrollar estrategias de Abastecimiento y negociación, que lleven a un proceso de toma de decisiones correcta.  
2) - Con base en análisis robusto de los mercados, proporcionar pronósticos precisos de precios a la empresa, siendo responsable de cualquier variación de las previsiones de precios y entregar las correspondientes comunicaciones sobre las variaciones del presupuesto y los riesgos financieros y las oportunidades para el negocio.  
3) - Desarrollar estrategias para una óptima

selección de proveedores y la gestión de las relaciones con ellos que proporcionen un suministro confiable y rentable, apalancado en las capacidades técnicas y de innovación de los proveedores.

4) - Garantizar la implementación de contratos y los correctos términos comerciales que reduzcan al mínimo el riesgo de comercial y de propiedad intelectual para Wrigley México.

5) - Liderar a la unidad en la ejecución impecable e ininterrumpida, dentro de las especificaciones y alcanzando los niveles objetivo de servicio.

6) - Incidir y lograr mejoras en la capacidad de respuesta cadena de suministro y reducir los tiempos de entrega.

**COMPETENCIAS CRÍTICAS DEL PUESTO**

Manejo de prioridades  
Desarrollo de reportes directos  
Habilidades de negociación  
Manejo de visión y propósito  
Perspectiva  
Agilidad estratégica

**Información adicional**

Si quieres participar es necesario que tengas una conversación con tu Line Manager para que

juntos identifiquen si tu perfil se ajusta a los requisitos del puesto. Una vez que tu jefe y el HR P&O estén de acuerdo deberán firmar la solicitud interna de empleo y tu jefe completará el formato de Referencias Avuza.

Si estás interesado preséntate con **Genio A. Ruiz** tu CV, solicitud y formato de referencias firmados del **8 de febrero de 2013**

Seguridad es importante que cada acción cuente con el tiempo suficiente para considerarla y evidenciar claramente sus contribuciones a la categoría, área y rol actual, por lo que debes asegurarte de cumplir con el tiempo mínimo en el puesto: **TIEMPO MÍNIMO SUGERIDO ES DE 21 MESES**

*No se recibirán solicitudes incompletas ni fuera de fechas*



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

### 3.4 Comunicado Aviso Organizacional

**Announcement P&O**  
**Choco Mexico**





**MARS**  
chocolate  
México

I am pleased to announce the integration of Claudia Uribe as P&O Business Partner for Chocolate Mexico Sales. Claudia will operate from Mexico city reporting directly to me.

She has a degree in Industrial Relationships by Iberoamericana University with a diploma in Organizational Psychology. She has more than 10 years experience in Organizational change and development, talent administration and talent attraction in various industries like Health Care, Financial and telecommunications.

We welcome Claudia and wish her all the success in her position. I appreciate your help to collaborate in Claudia's integration to the business.

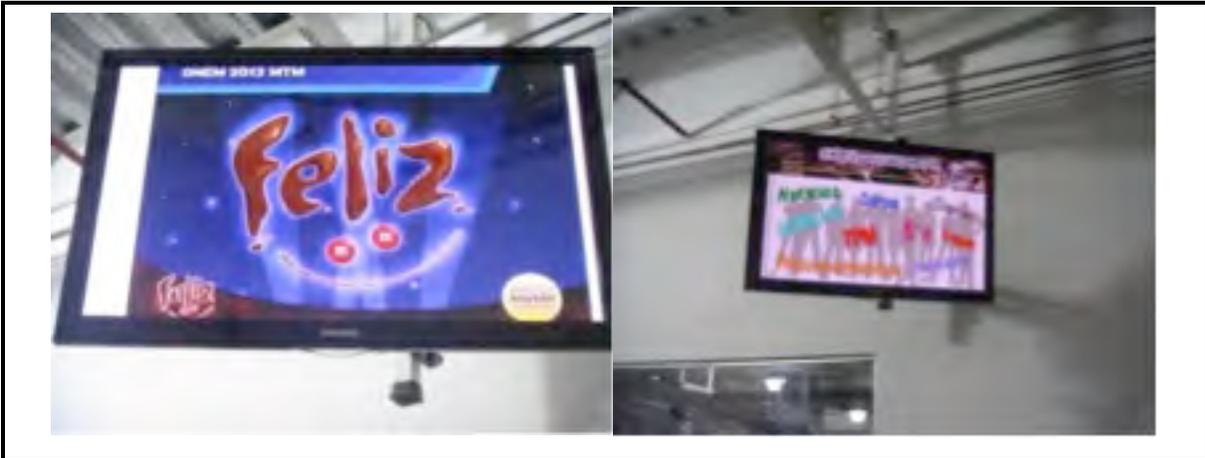
Regards,

Lucia Kuri  
Personnel Director Mexico & Latin America  
MARS CHOCOLATE

Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

- c) Pantallas: cuentan con un contenido de revista que muestra, noticias, reconocimientos , vacantes e información que la recepcionista considere de interés sobre el negocio.

### 3.5 Imagen Pantallas



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

### 3) Presenciales:

- a) Junta de Comunicación, que su nombre no le hace ningún honor a la materia. Se realiza mensualmente y está dirigida a los asociados. En 60 minutos, los miembros de dirección comparten los tópicos principales de los objetivos y crecimiento de negocio.
- b) Chocolate show, es una reunión anual, sólo dirigida a los asociados de oficinas centrales, en la que se presenta la estrategia de negocio del año siguiente correspondiente.

#### 4) Otros:

En esta categoría encontramos dos tableros de comunicación. Uno localizado en el comedor; otro, en la entrada principal de las oficinas centrales. Su contenido versa sobre la descripción de los cinco principios y de vez en cuando pegan el “Choco News”.

Y un carrito de comunicación en fábrica, el cual mueven de acuerdo con sus necesidades. Por supuesto, que es nada funcional, asumen que la información llega porque es movable y lo ocupan en juntas, pero en un día ordinario pierde relevancia.

### 3.6 Imagen Carrito Comunicación



Fuente: Mars Chocolate México. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

Como podemos ver en las imágenes mostradas, todas las comunicaciones internas tienen diferente formato y múltiples identidades. Cada pieza de comunicación con la que el colaborador convive debe reforzar la proposición central de la marca empleador, Barrow y Mosley (2007: 177). En el caso de Mars Chocolate México podemos percatarnos que además de carecer de un concepto de marca empleador, la comunicación se encuentra obstaculizada porque:

- Carecen de una disciplina básica de comunicación de marca. Tienen diferentes subidentidades internas que promocionan diferentes programas e iniciativas con logos distintos.
- Cuentan con múltiples fuentes de comunicación, es decir, cada área manda sus correos electrónicos, información, en horarios y diseños distintos.
- Campañas corporativas que no tienen continuidad en el tiempo, entre otras.

## **2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Con base en la proposición central de la marca empleador, podemos establecer que Mars Chocolate México representa una organización en la que se puede “*Trabajar, vivir y disfrutar*”. Ésta es una propuesta de valor que la hace única, en un contexto donde las generaciones *millennial* y *equis* valoran su tiempo y libertad sobre todas las cosas. Es coherente porque la filosofía de trabajo queda expresada en sus beneficios.

Esta proposición central de marca empleador alude a la calidad de vida. Según Jiménez (2009: 72), en la actualidad el balance entre vida y trabajo es una nueva forma de hacer negocios. El colaborador es responsable por organizar sus horarios de trabajo con ciertos lineamientos, lo que genera mejoras en su trabajo, incrementa la creatividad y su compromiso con la organización.

Para lograr la consistencia en la comunicación de la marca empleador, hemos diseñado el siguiente modelo que expresa la primera parte de la estrategia:

### 3.7 Modelo Proposición Central de Marca Empleador



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Este modelo de Proposición Central de la Marca Empleador, se acompaña de un plan de comunicación, que requiere detallarse de acuerdo a las necesidades específicas de la organización. A continuación se muestra una Matriz de Comunicación que servirá como un ejemplo de aproximación al tema:

### 3.8 Matriz de Comunicación

Gran Idea: " Haz que signifique más" Proposición Central de Marca Empleador: "Más momentos, más lugares, más sonrisas cuando trabajo, vivo y disfruto"							
Propuesta de Valor	Mensajes Clave	Audiencia	Medios	Relevancia	Contenido	Periodicidad	Notas
Trabajo	- Compensación (vacaciones, salarios, beneficios, etc)  -Convenios  -ETC  -Desarrollo y capacitación	Todos los asociados	Impreso Electronico Cara a Cara	Prioritaria	Estrategia / noticia / negocio Todos los comunicados en color azul	Semanal (Lunes y Miércoles solo se comunican estos temas) Mensual (Mes de estrategia)	Se debe desarrollar lineamiento y protocolo de medios correspondientes
Vivo	Balance de vida y trabajo  Salud  Horario flexible	Segmento: Oficinas Centrales Rutas de ventas Fábrica	Impreso Electronico Cara a Cara	De Referencia	Seguridad Todos los comunicados en color verde	Semanal (Martes y Jueves solo se comunican estos temas) Mensual (Mes de la salud)	Se debe desarrollar lineamiento y protocolo de medios correspondientes
Disfruto	Futobolito  Pin pon  Familia	Todos los asociados	Impreso Electronico Cara a Cara	De Referencia	Seguridad Todos los comunicados en color verde	Semanal Viernes solo se comunican estos temas) Mensual (Mes del asociado)	Se debe desarrollar lineamiento y protocolo de medios correspondientes

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Como se indica en la Matriz de comunicación, se deben desarrollar los lineamientos y protocolos de cada medio utilizado. A continuación, se muestra un ejemplo que servirá como referencia para el desarrollo de cada uno:

## 3.9 Protocolo Comunicado Interno

	Procedimiento para envío de Comunicados Internos
--	--

### PROCEDIMIENTO PARA ENVÍO DE COMUNICADOS INTERNOS

**DIVISION QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO:** RECURSOS HUMANOS

**UNIDAD:** COMUNICACIÓN INTERNA

#### OBJETIVO

Dar a conocer el procedimiento así como los tiempos requeridos para el envío de un Comunicado Interno.

#### ALCANCE

Todos los asociados de Mars Chocolate México

#### PROCEDIMIENTO

##### I.- CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA CON REPORTE DIRECTO A VICEPRESIDENCIA Y PRESIDENCIA EJECUTIVA

1. El negocio solicitante deberá contactar al responsable de Recursos Humanos para el desarrollo del comunicado
2. El responsable de Recursos Humanos genera comunicado en el formato interno
3. El responsable de RH valida el comunicado con el Vicepresidente correspondiente
4. Una vez validado el comunicado el responsable de RH deberá enviar al área de Comunicación Interna para su revisión y validación con la presidencia ejecutiva.
5. El responsable de RH coordina previamente con Comunicación Interna la fecha y horario de envío. El envío se asignará de acuerdo a la disponibilidad por día, sin exceder de 3 comunicados
6. Una vez que el comunicado haya sido autorizado por la presidencia ejecutiva, no podrán realizarse cambios.

##### II.- CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA SIN REPORTE A VICEPRESIDENCIA O PRESIDENCIA EJECUTIVA

1. El área solicitante genera comunicado validado por el Vicepresidente correspondiente a su área en el formato interno.
2. El vicepresidente del área solicitante deberá enviar el comunicado al grupal de su área
3. En caso de que se desee que Comunicación Interna envíe el comunicado, se deberá enviar el comunicado con cuatro días de anticipación para coordinar día y hora de envío. El envío se asignará de acuerdo a la disponibilidad por día, sin exceder de 3 comunicados
4. El área solicitante, deberá entregar a Comunicación Interna todos los usuarios que deberán recibir el comunicado.
5. Comunicación Interna envía comunicado de acuerdo lo especificado por la unidad solicitante.

##### III.- COMUNICADOS DE ACTIVACIÓN Y LANZAMIENTO DE PRODUCTO, CAMPAÑAS DE MERCADOTECNIA, CON VIDEO O LINK A INTRANET E INTERNET.

1. El negocio solicitante deberá contactar a Comunicación Interna para coordinar fecha y hora de envío. (El envío se asignará de acuerdo a la disponibilidad por día, sin exceder de 3 comunicados)
2. El negocio solicita a el área de sistemas la publicación del video en el servidor interno.
3. El negocio solicitante envía a Comunicación Interna el link generado por sistemas así como la imagen en formato jpg para la elaboración del comunicado, especificando ASUNTO del correo.
4. Comunicación Interna genera el comunicado y envía al área solicitante para u validación previa al envío del mismo.

##### IV.- COMUNICADOS DE ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS, SERVICIOS Y AVISOS

1. El negocio solicitante deberá contactar a Comunicación Interna para coordinar fecha y hora de envío. (El envío se asignará de acuerdo a la disponibilidad por día, sin exceder de 3 comunicados)
2. El negocio solicitante envía el archivo para revisión a Comunicación Interna previamente autorizado por el jefe directo o Vicepresidente correspondiente.
3. En caso de que Comunicación Interna realice algún ajuste, deberá reenviar al área solicitante el comunicado para ajustar detalles modificados.
4. Una vez que el comunicado es confirmado como la versión final, Comunicación Interna publicará en la intranet y hará el envío a la audiencia requerida.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

### 3.9 Protocolo Comunicado Interno

#### Procedimiento para envío de Comunicados Internos

#### V.- CANCELACIÓN DE ENVÍO

1. Se deberá notificar a Comunicación Interna con un mínimo de 24 horas.
2. De no recibir notificación se corre el riesgo de que el comunicado sea enviado

#### Posibles razones para la cancelación por parte de Comunicación Interna:

1. El comunicado no ha sido previamente autorizado por el Jefe Inmediato o por Vicepresidente correspondiente.
2. El comunicado no ha sido agendado para su envío.
3. No se entrega lista de distribución requerida. (según sea el caso)
4. En caso de que el comunicado de cambios en la estructura con reporte a Vicepresidencia o presidencia ejecutiva no sea autorizado por nuestro presidente ejecutivo.
5. Más de 3 comunicados al día, en caso de que este sea el 4to, será programado para el siguiente día con disponibilidad.

#### VII.- NO SE ENVIARÁN LOS SIGUIENTES COMUNICADOS

- 1 Artículos extraviadas,
- 2 Cambios de extensión,
- 3 Cierre de localidad por eventos internos,
- 4 Venta de artículos.

#### VIII.- HORARIOS DE ENVÍO

1. Los comunicados podrán programarse para envío de Lunes a Viernes en los siguientes horarios: 9:00, 12:00 y 17 :00 hrs.
2. En viernes cortos, los horarios son: 9:00 y 12:00 hrs
3. En el caso de los comunicados cambios en el estructura serán enviados en el horario de las 9:00 y 12:00 hrs no podrán programarse más de dos por día
4. No podrán enviarse 2 comunicados de marcas y/o activaciones el mismo día

#### IX Tiempos de respuesta (ver tabla anexa)

Comunicados	Día 5	Día 4	Día 3	Día 2	Día programado
Cambios en la estructura con reporte a Presidencia y Vicepresidencia	Entrega a CI para revisión y cambios	Cambios / Ajustes	Autorización Presidencia Ejecutiva		Envío de Comunicado
Cambios en la estructura sin reporte a Vicepresidencia o Presidencia Ejecutiva		Entrega a CI para revisión y cambios	Cambios / Ajustes	Revisión de cambios con el área	Envío de Comunicado
Comunicados de activación y lanzamiento de producto, campañas de marketing, con video o link a Intranet e Internet.			Entrega a CI para revisión y cambios / Envío de video a BSS GLOBE	Prueba con link	Envío de Comunicado
Comunicados de actualización de procesos, servicios y avisos		Entrega a CI para revisión y cambios	Cambios / Ajustes	Revisión de cambios con el área	Envío de Comunicado
Envío de comunicados sin haber sido programados				Autorización Jefe Inmediato, Revisión CI, entrega de formato a CI	Envío de Comunicado

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Si el mensaje de la marca empleador es consistente en todas sus comunicaciones, entonces éste generará confianza y credibilidad entre los colaboradores y mejor aún continuidad en el tiempo. La gestión comunicativa de la marca empleador es una estrategia a largo plazo: no una iniciativa de campaña.

### **C. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN**

En la actualidad, no existe una herramienta de medición global, que se ajuste a todos los diseños de estrategias de la marca empleador (Minchington, 2011: 13). Sin embargo, la clave radica en desarrollar un conjunto de métricas basadas en el diagnóstico y la estrategia. Para fines de esta investigación, nos basaremos en los parámetros sugeridos por Sartain (2006: 232), los cuales se centran en la evaluación del compromiso de los colaboradores y la comunicación interna.

Por lo tanto, para comprobar que la estrategia de gestión comunicativa de la marca empleador, tiene un impacto directo en el compromiso de los colaboradores, será necesario llevar a cabo la encuesta Gallup. Como hemos visto durante la investigación, esta encuesta es implementada por Mars Chocolate México, anualmente, para medir el compromiso de sus asociados. La referencia para saber que se llegó al objetivo en 2014 será un puntaje de 4.5, al día de hoy se encuentran en 4.41

Para evaluar la efectividad de la comunicación, propongo llevar a cabo una encuesta anual de comunicación interna que evalúe la efectividad de los mensajes y medios en función de las necesidades de comunicación. De igual forma, se sugiere evaluar la consistencia de la marca empleador, por medio de la implementación de grupos de enfoque (*focus groups*) con colaboradores internos para conocer la voz de la organización.

## CONCLUSIONES

La configuración de la organización tanto a nivel interno como externo, ha cambiado a lo largo de las últimas décadas del siglo XX y lo que va del siglo del XXI. Como vimos en esta investigación, en la actualidad las organizaciones se enfrenta a nuevos retos. El entorno que hoy las rodea ha generado cambios en sus estrategias.

El trabajador cobra un papel muy importante cuando se adueña de su carrera y empieza a ser menos leal a la organización en que labora. El colaborador se siente capaz y libre de moverse de un trabajo a otro. Por lo tanto, las organizaciones no sólo se enfrentan a los cambios externos del entorno, sino también a los factores de cambio interno.

El aprendizaje organizacional ha sido una constante debido a estas circunstancias externas que repercuten directamente en su interior. Uno de estos aprendizajes es considerar al individuo como factor clave de competitividad en la organización.

De esta manera, la gestión comunicativa de la marca empleador no es una moda, es una respuesta y propuesta efectiva para las organizaciones en este contexto de globalización y cambios. Se convierte en un reto organizacional para fomentar el compromiso de los colaboradores y mejorar la imagen corporativa.

En este contexto de globalización, otra tendencia necesaria de adaptación al entorno ha sido pensar de manera global y actuar de forma local; este proceso es conocido como *glocalización*. En el caso específico de la organización Mars Chocolate México, se encontró que ha tenido que *glocalizarse* para adaptarse a un mercado local.

Por lo tanto, Mars Chocolate México es una organización global que actúa localmente. Ésta cuenta con independencia en la operación, estrategia y toma de decisiones de la organización, siempre y cuando sean culturalmente sensibles y consistentes con sus cinco principios.

Los elementos de identidad, cultura, clima y comunicación juegan un papel fundamental en esta integración de los ámbitos externos del entorno e internos de la organización. Por esta razón, determino que Mars Chocolate México cuenta con una ventaja competitiva importante al poder gestionar estrategias locales, creadas de acuerdo a la medida y necesidades de la organización.

Mars Chocolate México es una organización que se sitúa en este contexto de continuos cambios en el entorno, y como hemos visto, no es una excepción que éstos repercutan también en el interior de las organizaciones. Uno de estos cambios, es la relación de compromiso que los colaboradores establecen con la organización. Como hemos visto, en la actualidad las organizaciones no pueden asegurar la lealtad de sus colaboradores en el tiempo.

En el caso específico de Mars Chocolate México, el compromiso se mide por medio de una encuesta interna anual llamada *Gallup*, cuya escala numérica está determinada del 1 al 5, en donde el cinco es el más alto puntaje en el nivel de compromiso. En 2013, la organización alcanzó un puntaje de 4.41, su objetivo para 2014 es llegar al 4.5

Las necesidades específicas de compromiso en Mars Chocolate México revelan una estrecha relación con la comunicación. Por esta razón, la gestión comunicativa de la marca empleador al interior de la organización es el método más efectivo para incrementar el compromiso de los colaboradores en Mars Chocolate México.

Como se analizó en el diagnóstico de esta investigación, Mars Chocolate México no cuenta con una estrategia de comunicación de marca empleador al interior de la organización. Por lo tanto, desarrollé una propuesta al respecto, que le permita incrementar el compromiso de sus colaboradores y a su vez impactar de manera positiva en su imagen corporativa.

La creación de la marca empleador al interior, es única, es confeccionada a la medida de la realidad de la organización. Por lo tanto, se llevó a cabo el análisis de los factores clave que son: la identidad, la cultura, el clima y la propuesta de valor que caracterizan a la organización.

Este diagnóstico realizado en Mars Chocolate México nos reveló quién era la organización y qué ofrece al colaborador. Partiendo del análisis y como pudimos ver la población de colaboradores de Mars Chocolate México está representada por la generación *milennial* en un 47%, por la generación *equis* en un 49% y el restante 4% varía entre baby boomers y generación Z. Esta mezcla generacional nos habla de la cultura en la organización.

Como se analizó en la investigación, la generación *milennial* y *equis* consolidan el 96% de la población en esta organización. Lo que implica que a estos colaboradores no les imponen las jerarquías, buscan un balance entre su vida laboral y personal, les gusta trabajar en un ambiente amigable, divertido y positivo. De igual forma, buscan el aprendizaje por medio de la experiencia, así como los espacios de diversión y esparcimiento.

Una de las ventajas competitivas que caracterizan a Mars Chocolate México en su contexto generacional, es que no es una organización de puertas cerradas y jerarquías rígidas. Al contrario es una cultura abierta al diálogo, basada en la proximidad. Esto lo reflejan los espacios en la organización, su estructura, la igualdad y proximidad de estaciones de trabajo. Cuentan con áreas de descanso y esparcimiento como el futbolito y pinpon, así como la música cuando trabajan.

Sin embargo, aunque estos elementos reflejan una apertura al diálogo, la organización no cuenta con sistema de comunicación formal ni estructurado que logre establecer una relación comunicativa eficiente con el colaborador. La comunicación debe beneficiarse de la tecnología, evolucionar y jugar con estos nuevos medios para entregar el mensaje, sobre todo con las nuevas generaciones.

Por esta razón, se desarrolló una Matriz de Comunicación que establece los lineamientos y protocolos de cada medio utilizado en la organización. De esta forma, se propuso a manera de ejemplo, un Protocolo de Comunicados Internos que formaliza y establece el procedimiento recomendado de acuerdo a las necesidades de la organización.

Adicional, otra de las ventajas competitivas que no ha sido aprovechada por Mars Chocolate México es la suma de todos los beneficios que al día de hoy otorga al colaborador. La organización ha dejado pasar la oportunidad de establecer un vínculo emocional a través de la comunicación para posicionarlos en la mente del colaborador, y de esta forma mejorar la relación de compromiso.

Por esta razón, se creó un concepto de “propuesta de valor” coherente con los elementos de identidad, cultura y clima que se analizaron de la organización, consolidando así la esencia de la marca empleador:

Concepto de comunicación:

*Trabajo, vivo y disfruto*

Proposición Central de la Marca Empleador:

*“Más momentos, más lugares, más sonrisas: cuando trabajo, vivo y disfruto”*

La marca empleador no tiene como objetivo crear una nueva identidad, sino asegurarse que ésta sea relevante y significativa para los colaboradores; así como coherente con la imagen de marca que desea proyectar al interior.

Por lo tanto, esta propuesta es coherente con los elementos de identidad de la organización. Como se expuso la misión de Mars Chocolate México se expresa como: *Más momentos, más lugares, más sonrisas*. También es coherente con su visión porque comunicarían a sus colaboradores que realmente están haciendo una diferencia en la manera de trabajar viviendo una experiencia de empleo.

De igual forma, la proposición central de la marca empleador "*Más momentos, más lugares, más sonrisas: cuando trabajo, vivo y disfruto*", está vinculada con la *gran idea* y los principios de la organización porque se expresa en primera persona, haciendo alusión a la responsabilidad de cada colaborador para marcar la diferencia y *hacer que signifique más*.

El concepto de comunicación "*trabajo, vivo y disfruto*" evoca una calidad de vida en el trabajo. En Mars Chocolate México, el concepto de familia tiene un peso muy importante en su cultura, y es así como contemplan un alto respeto por la vida personal de sus asociados. Por lo tanto, comunicar todos sus beneficios funcionales bajo una idea que evoque la percepción de "calidad de vida" generará un vínculo emocional con el concepto de comunicación: "*trabajo, vivo y disfruto*". Esta comunicación de beneficios consolidará la Propuesta de Valor por parte de Mars Chocolate México.

Como se expuso, la organización no tenía construido un concepto de propuesta de valor, lo que no significa que no tuviera beneficios que ofrecer al colaborador. Por lo tanto, la propuesta elaborada en esta investigación, pretende comunicar todo aquello que solamente la marca empleador de la organización es capaz de dar, de tal forma que genere un vínculo emocional en el colaborador, y por ende su compromiso.

Adicionalmente, se diseñó un Modelo de Proposición Central de la Marca Empleador para lograr una comunicación consistente de todos los contenidos y poder generar un vínculo emocional con el concepto de comunicación. Éste debe ir acompañado por un plan de comunicación que requiere detallarse de acuerdo a las necesidades específicas de Mars Chocolate México.

Con esta investigación se demuestra que: *gestionar la comunicación de la marca empleador por medio de una estrategia de comunicación interna le permitirá a Mars Chocolate México incrementar el compromiso de sus colaboradores actuales y ser percibido como el mejor lugar para trabajar en 2014.*

Por lo tanto, esta investigación dio a luz una propuesta creativa en la manera de comprometer a los colaboradores actuales a través de la gestión comunicativa de la marca empleador al interior de la organización. Sin embargo, durante la investigación se detectaron otras necesidades de comunicación que se recomienda atender en Mars Chocolate México para un óptimo desempeño de la función.

Como propuesta adicional se sugiere la creación de un área formal y estructurada de Comunicación Interna en Mars Chocolate México. Esta área debe reportar en línea directa a Comunicación Corporativa y matricialmente a Recursos Humanos. Se establece el reporte directo a Comunicación Corporativa, debido a que esta área tiene el expertise en la materia; y el reporte matricial a Recursos Humanos porque esta área conoce las necesidades del colaborador y su contexto.

A manera de recomendación, es importante sugerir que se lleven a cabo grupos de enfoque (*focus groups*) con la finalidad de cumplir el principio de anticipación, identificación y satisfacción del colaborador. Además deben incrementarse las encuestas de compromiso de los empleados e investigación de mercado sobre

qué es lo que exactamente esperan de la experiencia de empleo los colaboradores.

Adicional, se sugiere evaluar la efectividad de la comunicación, propongo llevar a cabo una encuesta anual de comunicación interna que evalúe la efectividad de los mensajes y medios en función de las necesidades de comunicación. Realizando los estudios de manera periódica permite a la organización identificar y resolver los problemas de forma más efectiva.

La gestión comunicativa de la marca empleador es un tema que seguirá creciendo y evolucionando en un contexto donde las organizaciones luchan continuamente por alcanzar altos niveles de competitividad. El éxito de esta propuesta elaborada para Mars Chocolate México, radica en que está hecha a la medida de la organización, considerando los elementos únicos de ésta y dirigida a sus colaboradores de una manera segmentada y a la vez alineada a la proposición central de la marca empleador. La gestión comunicativa de la marca empleador se convierte en una herramienta competitiva para la organización.

## FUENTES

### LIBROS

ACKOFF, R. (1996) *Planificación de la Empresa del Futuro*. México: Limusa Noriega Editores.

ADLER, R., Marquardt, J. (2005) *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGrawHill Interamericana

BAHENA, G., Montero, S. (2012) *Tesis en 30 días*. México: Editores Unidos Mexicanos

BARROW, S. Y MOSLEY, R. (2007) *The Employer Brand. El cliente más exigente: tu equipo. Cómo comunicarle entusiasmo por la empresa*. Barcelona: Gestión 2000

BARROW, S. Y MOSLEY, R. (2011) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Londres: Jhon Wiley & Sons

BRUNET, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias* México: Trillas.

BURNETT, J. (2010) *Generations. The Time Machine in Theory and Practice*. Great Britain: Ashgate.

CASTELLS, M. (1995) *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano – regional*. España: Alianza Editorial.

CASTELLS, M. (2000) *The rise of the Network Society. Volumen I*. Gran Bretaña: Blackwell Publishers.

COSTA, J. (2011) *Identidad Corporativa*. México: Trillas

CHOMSKY, N. (1995) *La Sociedad Global. Educación, Mercado y Democracia*. México: Planeta.

CROVI, D. (2004), *Sociedad de la información y el conocimiento. Entre lo falaz y lo posible. Sociedad de la información y del conocimiento. Algunos deslindes imprescindibles*. Argentina: La crujía ediciones.

DELANO F. (2002) *El poder de la marca*. México: Grupo Patria Cultural.

ECHVERRÍA, R. (2006) *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica

ETKIN, J. (1989) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. México: Paidós.

JANSEN, N. (1977) *La teoría de las generaciones y el cambio social*. Madrid: Espasa-Calpe.

KEYTON, J. (2011) *Communication & Organizational Culture. A Key to understanding work experiences*. California: SAGE publications.

MATTELART, A. (1998) *La mundialización de la comunicación*. España: Paidós

MATTELART, A. (2007) *Historia de la Sociedad de la Información*. España: Paidós

NAYAR, V. (2011) *Primero, los empleados los clientes después. Cómo transformar de arriba abajo la gestión empresarial convencional*. Barcelona: Harvard Business School Publishing.

NOSNIK, A. (2005) *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo.

REBOLLOSO, R. (2010) *La globalización y las nuevas tecnologías de información*. México: Trillas.

REGOUBY, C.(1989) *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

RIFKIN, J. (1997) *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. España: Paidós.

RIFKIN, J. (2000) *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.

RUSSELL, E. (2010) *Fundamentos de Marketing*. España/Singapur: AVA Publishing.

SARTAIN, L. Y SCHUMMAN, M. (2006) *Brand from the inside. Eight Essentials to Emotionally conect your employees to your business*. California: Jossey-Bass Wiley & Sons.

SCHMITT, B. Y SIMONSON, A. (1998) *Marketing y Estética. La Gestión Estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. España: Ediciones Deusto.

SMITH, S. (2008) *Decoding Generational Differences: Fact, fiction... or should we just get back to work?* Estados Unidos: Deloitte Development LLC.

## HEMEROGRAFÍA

ARÁNGUIZ, G., (Mayo 2013). *Metodología. Por qué son Súper Empresas*, Revista Expansión, p. 174

CHARTUNI, L., (Mayo 2013). *Una cultura organizacional sólida es algo que se respira*. Revista Expansión, p. 172.

GARCÍA, G. (Mayo 2013). *Súper Empresas Expansión 2013. Como una gran Familia*. Revista Expansión, pp. 128 – 134.

IGLESIAS, H. (Mayo 2013). *Hablemos de negocios*. Revista Expansión, pp. 80 – 81.

## TESTIMONIOS

Entrevista a Manuel de la Vega, Director de Talento Mars Chocolate México,  
Fecha de entrevista: junio 28 de 2013

Observación presencial en Mars Chocolate México, Nicole Ayala Meneses, junio,  
julio y agosto de 2013

## DOCUMENTOS INTERNOS

MARS GLOBAL. (2011) *Principles in Action Summary 2011* Consultado en Junio 13, 2013, disponible en: <http://www.mars.com/global/about-mars/people-planet-performance.aspx>, 138 p.

MARS CHOCOLATE MÉXICO. (2013) *Políticas Internas*. Consultado en Junio 15, 2013

MARS CHOCOLATE MÉXICO. (2013) *Documentos Internos*. Consultado en Junio de 2013

MARS CHOCOLATE MÉXICO. (2013) *Encuesta Gallup*. Consultado en Junio 15 y Octubre 19 de 2013

Resultados Top companies Mars Chocolate México (2013)

## **CIBEROGRAFÍA / FUENTES ELECTRÓNICAS**

BARROW, S. (2007) *The future of employer branding and HR*. Consultado en mayo 14, 2013 disponible en: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>

*EL FINANCIERO BAJÍO EN LÍNEA*, (2013, mayo 14). Mars despliega estrategia para atraer talento: Francisco Flores Hernández. Consultado en junio 17, 2013. disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/columnas/enrique-quintana/14715-mars-despliega-estrategia-para-atraer-talento.html>

HOUSE, G. (2007) *The changing world of employment brands and HR*. Consultado en mayo 14, 2013 disponible en: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>.

HOUSLEY, S. (2007) *Harnessing Shift*. Consultado en mayo 14, 2013 disponible en: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>.

HUMPAGE, S. (2007) *Employer Branding, The latest fad or the future for HR*. Consultado en mayo 14, 2013 disponible en:

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>.

JENNER, S. Y TAYLOR, S. (2007) *Manchester Metropolitan University Business School, Employer Branding – Fad or the future for HR*. Consultado en mayo 14, 2013 disponible en: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>.

JIMÉNEZ, A. (2009) *Employer Branding: la gestión de la marca hacia los empleados*. Consultado en junio 10, 2013 disponible en: [http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2009/noviembre/0911\\_HDMKT.pdf](http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2009/noviembre/0911_HDMKT.pdf)

JIMÉNEZ, A. (2009) *La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. Consultado en junio 11, 2013 disponible en: [http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2009/julio/0907\\_APD.pdf](http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2009/julio/0907_APD.pdf)

MARTIN, G. (2007) *Employer Branding – time for some long and ‘hard’ reflections?* Consultado en mayo 14, 2013 disponible en: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>.

MINCHINGTON, B. (2011) *A selection of published employer branding articles from around the world*. Consultado en junio 7, 2013, disponible en: [http://www.brettminchington.com/files/BMINCHINGTON\\_employer\\_branding\\_e-book.pdf](http://www.brettminchington.com/files/BMINCHINGTON_employer_branding_e-book.pdf)

O'REILLY, T. (2005) *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Consultado en mayo 23, 2013, disponible en: <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>

PÁGINA OFICIAL DE GOOGLE <http://www.google.com/about/company/> Consultado en junio 13, 2013

PÁGINA OFICIAL DE MARS GLOBAL <http://www.mars.com/global/index.aspx>, Consultado en junio 13, 2013

*REFORMA EN LÍNEA*, (2013, Mayo 14). Mars México. Emprenden gira nacional para atracción de talento. Consultado en junio 17, 2013 disponible en: <http://www.reforma.com/libre/acceso/acceso.htm?urlredirect=http://busquedas.grupo.reforma.com/reforma/Documentos/pdf.aspx?url=http://www.reforma.com/ediciones/empresa/paginas/20130514/pdfs/rEMP20130514-002.pdf>

ROSETHORN, H. Y MENSINK, J. (2007) *International, Employer Branding – more than just a fashion statement?* Consultado en mayo 14, 2013 disponible en: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>.

## **VIDEOS**

STORY OF MARS, Consultado en junio 13, 2013 <http://youtu.be/5ZEvlkMSnng>, disponible en: <http://www.mars.com/global/about.aspx>

QUALITY - THE FIVE PRINCIPLES OF MARS, Consultado en junio 13, 2013, <http://youtu.be/hoOMoRPAFxs> disponible en: <http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx>

RESPONSABILITY – THE FIVE PRINCIPLES OF MARS, Consultado en junio 13, 2013, <http://youtu.be/8ECzKhiyzX0> disponible en: <http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx>

MUTUALITY – THE FIVE PRINCIPLES OF MARS, Consultado en junio 13, 2013, <http://youtu.be/jL4WBucqrNU> disponible en: <http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx>

EFFICIENCY – THE FIVE PRINCIPLES OF MARS, Consultado en junio 13, 2013, [http://youtu.be/op1b\\_Up\\_rrw](http://youtu.be/op1b_Up_rrw) disponible en: <http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx>

FREEDOM – THE FIVE PRINCIPLES OF MARS, Consultado en junio 13, 2013, [http://youtu.be/W8\\_7nzm1Gk](http://youtu.be/W8_7nzm1Gk) disponible en: <http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx>

WORKING AT MARS, Consultado en junio 13, 2013, [http://youtu.be/OUA\\_a3EffQg](http://youtu.be/OUA_a3EffQg), disponible en <http://www.mars.com/global/about-mars/mars-pia/working-at-mars.aspx>

MARS - "100 BEST COMPANIES TO WORK FOR", Consultado en junio 13, 2013, <http://youtu.be/VW-AqNzdrok>, disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=VW-AqNzdrok>

WORK IN GOOGLE, youtube, <http://youtu.be/XdrctZ3EDPU>, Consultado en junio 13, 2013

GOOGLE OFFICE AROUND THE WORLD, youtube, <http://youtu.be/LB5utwRnfH4>, Consultado en junio 13, 2013

BBC - LIFE AT GOOGLE. INSIDE GOOGLE'S LAIR - HOW GOOGLE EMPLOYEES WORK,  
<http://youtu.be/PA54HWLZ2e4>, Consultado en junio 13, 2013

LA VIDA EN GOOGLE – CULTURA ORGANIZACIONAL, <http://youtu.be/jxD38ib7mwE>,  
Consultado en junio 13, 2013