

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**IDENTIDAD DE LA TAREA COMO FACTOR MOTIVACIONAL CLAVE EN EL
DESARROLLO DE UNA TRANSICIÓN DE MARCA EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

ARTICULO DE REVISIÓN TRABAJO DE GRADO

EDITH ALEJANDRA PALATA JIMENEZ

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**IDENTIDAD DE LA TAREA COMO FACTOR MOTIVACIONAL CLAVE EN EL
DESARROLLO DE UNA TRANSICIÓN DE MARCA EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

ARTICULO DE REVISIÓN TRABAJO DE GRADO

EDITH ALEJANDRA PALATA JIMENEZ

TUTOR: ILIANA PAEZ GABRIUNAS

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	2
ABSTRACT AND KEY WORDS	4
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Metodología	3
1.2. Resultados	3
1.3. Discusión:	12
1.4. Conclusiones	13
2. REFERENCIAS	16

GLOSARIO

Transición de marca: proceso de creación de una nueva imagen de un producto, servicio u organización, para “distinguir su imagen y asociación de la competencia en la percepción del consumidor. (Oldham& Hackman, 2010).

Marketing interno: estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales acerca de una empresa en particular”. (Sullivan, 2004).

Marketing relacional: administración del cliente, que se da a través de la búsqueda de su conocimiento, medición constante de sus necesidades, temores, gustos, comportamiento, etc dentro de su entorno o medio ambiente (social, cultural, político).

Modelo de las dimensiones del Trabajo: modelo que describe como el diseño del trabajo afecta la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados. (Hackman y Oldham, 1976).

Identidad de la Tarea: herramienta de motivación empresarial que usa y modifica “la percepción que tiene el empleado de su labor en el desarrollo completo de un proceso con el fin de mejorar su desempeño”. (Oldham& Hackman, 2010).

Empleados: aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. (Bernal, 2014)

Servicio de Calidad: percepción que tiene el cliente al comparar el servicio que espera recibir (expectativa creada a partir de la promesa de la marca) y el servicio que obtiene (Gefan, 2002)

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente artículo busca identificar la aplicación del *Modelo de las dimensiones del trabajo* (modelo que describe como el diseño del trabajo afecta la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados (Hackman y Oldham, 1976, pág.1)) como factor motivante para el cliente interno en la ejecución de sus labores dentro del desarrollo de una transición de marca exitosa; específicamente el papel que desarrolla la *Identidad de la Tarea* (herramienta de motivación empresarial que usa y modifica “la percepción que tiene el empleado de su labor en el desarrollo completo de un proceso con el fin de mejorar su desempeño”(Oldham& Hackman, 2010, pág.1)) como el engranaje del éxito entre el proceso de transición de marca (“proceso de creación de una nueva imagen de un producto, servicio u organización, para “distinguir su imagen y asociación de la competencia en la percepción del consumidor” (Mroz, Gorgón (2016, pág. 4)) y la coherencia del servicio prestado por los empleados con la promesa ofrecida a los clientes.

La preparación de este artículo se apoyó en la recopilación de variada documentación sobre los siguientes temas: desarrollo y transición de marca (Rebranding); Branding interno (Endomarketing); Motivación empresarial, Gerencia de recursos humanos; Marketing en empresas de servicios; Ventaja competitiva a través del recurso humano, entre otros; a partir de los cuales se destacan libros, artículos académicos, estudios de casos, bases de datos y repositorios institucionales orientados al área de mercadeo y Recursos Humanos.

La revisión exhaustiva y el análisis cuidadoso de la información referente a la Transición de Marca y a las Dimensiones del trabajo indican que están directamente relacionados; relación que se da a través del Marketing Interno (“estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales acerca de una empresa en particular” (Sullivan, 2004, pág.1)) el cual es la herramienta que la empresa puede usar para

posicionar la nueva imagen a nivel organizacional entre los empleados, usando todos los elementos internos con el fin de permear la estrategia y lograr el mejor resultado.

El Marketing Interno consiente el uso de diferentes elementos que le permiten mejorar su aplicabilidad y resultados; en el desarrollo de este artículo se tratará el Modelo de las dimensiones del trabajo como el elemento de recursos humanos que se adapta a esta herramienta, especialmente la Identidad del Tarea (uno de los cuatro aspectos del modelo de las Dimensiones del trabajo que “permite al empleado identificar el desarrollo su tarea de principio a fin con un resultado visible en todo el proceso” (Bremner y Carière, 2011, pág. 4)) como instrumento para motivar al cliente interno a unirse a la estrategia, entender su papel dentro de ella y a ofrecer lo mejor de sí mismo en pro de la nueva marca y su éxito.

Palabras Clave: Transición de marca, Marketing interno, Marketing relacional, Modelo de las dimensiones del Trabajo, Identidad de la Tarea; empleados, Servicio de Calidad.

ABSTRACT AND KEY WORDS

This paper seeks to identify the application of the Job Characteristic Model (a model that describes how work design affects employee motivation, performance and satisfaction (Hackman and Oldham, 1976, p. 1)) as a motivating factor for the internal customer in the execution of their work within the development of a successful brand transition; Specifically the role of Task Identity (a business motivation tool that uses and modifies "the employee's perception of their work in the complete development of a process to improve their performance" (Oldham & Hackman, 2010, pág.1)) as the key to success between the brand transition process ("process of creating a new image of a product, service or organization, to" distinguish its image and association from competition in the consumer's perception" (Mroz, Gorgón (2016, pág.4)) and the coherence of the service provided by the employees with the promise offered to the clients.

The preparation of this article was based on the collection of varied documentation about the following matters: brand development and transition (Rebranding); Internal Branding (Endomarketing); Business motivation, Human resources management; Marketing in service companies; Competitive advantage through the human resource, among others; From which stand out books, academic articles, case studies, databases and institutional repositories oriented to the area of marketing and Human Resources.

The exhaustive review and careful analysis of the information relating to Brand Transition and the Dimensions of the work indicate that they are directly related; ("Long-term strategy aimed at managing the knowledge and perceptions of current and potential employees about a particular company" (Sullivan, 2004, pág. 1)), which is the tool that the company can use to position the new image at an organizational level among employees, using all the internal elements in order to permeate the strategy and achieve the best result.

Internal Marketing allows the use of different elements that let improve its applicability and results; in the development of this article will be treated the Job Characteristic Model as the human resources element that is adapted to this tool, especially the Task Identity (one of the four aspects of the Dimensions of Work model that "allows the Employee to identify the development

of their task from start to finish with a visible result throughout the process "(Bremner and Carière, 2011, pág.4)) as a tool to motivate the internal customer to join the strategy, to understand their role within it and to offer the best of himself in favor of the new brand and its success.

Key Words: Brand Transition, Endomarketing, Social Marketing, Job Characteristic Model, Task Identity, Employees, Quality Service.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo ha venido cambiando exponencialmente a nivel social, demográfico y consecuentemente en los hábitos de consumo, cambios a los cuales las empresas deben adaptarse. Según Kotler el consumidor evalúa los productos del mercado de acuerdo al valor que generan; por lo cual el Marketing se basa en este proceso de intercambio que involucra valor y satisfacción (Kermally, Sultan, 2003, pág. 76) para identificar como los consumidores toman decisiones y así generar estrategias y herramientas para llegar a ellos. Una de esas herramientas es la marca, concepto que a partir de los años 60s tomó relevancia en el marketing al identificar que la percepción del consumidor es clave para posicionar un producto y para lo cual las empresas debían diferenciar su propuesta de las demás del mercado para crear una conexión con los clientes (Grant, Colin; 1999, pág. 397-406).

Actualmente se debe reconocer que la creación y mantenimiento de la marca no solo se limita a la exaltación de los atributos de un producto o servicio, o a la diferenciación de una propuesta respecto al de la competencia, ahora exige una estrategia organizacional que abarca todas las divisiones de una organización viva, cambiante y que se desenvuelve en un ámbito igualmente variable.

Las empresas (“organización social conformada para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” (Chiavenato; 1993, pág. 4)) encaminan gran parte de sus esfuerzos en suplir los requerimientos de sus clientes; y en la ejecución de ese objetivo no deben olvidar encaminar sus esfuerzos en suplir los requerimientos de sus empleados quienes conforman esa organización social y quienes ayudan a conseguir el propósito de la empresa.

A lo largo de la vida de una empresa esta debe enfrentarse a constantes cambios, adaptarse a la demanda y esa adaptación debe verse reflejada en su imagen. La gerencia debe identificar en qué punto se encuentra su empresa a través de una evaluación de posición e imagen en el mercado:

debilidades, oportunidades, fortalezas y oportunidades y cruzar esta información con la percepción de su consumidor (atributos que el cliente valora de la marca y conexión con la misma (Lodos; 2011, pág. 3-11); posteriormente debe definir las razones por las cuales debe o no hacer un cambio de imagen: (entre las más comunes “están cuando la compañía llega a una nueva etapa como una fusión, una adquisición, o un hito en su historia como sus 100 años de funcionamiento. También, cuando se descubre que la marca está teniendo un reconocimiento equivocado o incluso negativo” (Revista Dinero, 2010)) y finalmente identificar qué elementos modificar y cuales mantener.

Los gerentes sabiendo por qué; cómo y qué cambiar, plantean sus objetivos al área de mercadeo para que su equipo a través de las herramientas que disponen (logo, imagen corporativa, canales de distribución, etc.) ejecuten los objetivos. La gerencia simultáneamente debe plantear sus objetivos al área de recursos humanos la cual se debe encargar de permear la estrategia a toda la empresa para alinearla en pro de los nuevos propósitos. En este punto la gerencia debe descubrir la vital importancia que el factor Humano toma en el proceso además de los otros recursos internos: financieros, tecnológicos, Know How, relaciones, personal, etc; pues son las herramientas con las que cuenta la empresa para construir los objetivos organizacionales.

La estrategia de mercadeo (“conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia , mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos” (Munuera y Rodriguez, 2012, pág. 41)) como cualquier otra actividad que planee ejecutar la empresa necesita del apoyo total del recurso humano para su exitosa ejecución; si los empleados no conocen el plan a seguir, sus acciones no apoyaran efectivamente los objetivos organizacionales e incluso pueden ir en contra; si la empresa no da la motivación adecuada a sus empleados la estrategia de mercadeo puede llegar a no ejecutarse al igual que las otras funciones cotidianas que los empleados deben realizar.

La Transición de Marca empieza a marchar con coherencia cuando la empresa logra engranar todos los componentes de la estrategia de mercadeo a los demás elementos de la organización para realizar el cambio de imagen. La empresa cuenta no solo con publicidad orientada a la nueva imagen, nuevos productos o servicios; herramientas que faciliten la producción de un mejor servicio sino que ahora cuenta con empleados comprometidos en

demostrar la nueva marca y cumplir la promesa de la empresa, en conclusión cuenta con más del 100% de sus recursos para la transición. En este punto la gerencia solo debe enfocarse en continuar los procesos, escuchar a los clientes y empleados para la retroalimentación y seguir mejorando la marca; una tarea que la empresa debe continuar constantemente durante toda su vida.

Los casos en los cuales la gerencia aplica una estrategia de Transición de Marca que se dirige exclusivamente al comprador resultan en una estrategia incoherente al excluir el elemento generador de productos y servicios y al contacto permanente con los clientes.

Las empresas hoy en día cuentan con muchas herramientas que le permiten elaborar cualquier estrategia involucrando a sus empleados y la Transición de Marca como estrategia organizacional admite y exige integrar aspectos de recursos humanos en su ejecución. En el desarrollo de este artículo se identificara la aplicación de la Identidad del Trabajo como factor motivante para el cliente interno en el cumplimiento de sus labores dentro del desarrollo de una transición de marca exitosa (para que la transición se exitosa, la empresa debe “distinguir su marca de la competencia y ser coherente con la misión y la estrategia de la empresa” (Mroz, Gorgón (2016), pág.4)) y como su ausencia genera dificultades en el cambio de marca.

1.1. Metodología

En el desarrollo de este artículo se usó varias y amplias fuentes de información, desde libros e información en la web hasta bases de datos especializadas en Marketing y Recursos humanos; los cuales se acotaron a partir de lectura crítica y así facilitar a través de la metodología analítica la observación de la naturaleza y causa – efecto de la identidad de la tarea como factor motivacional clave en el desarrollo de una transición de marca en empresas de servicios.

1.2. Resultados

La Marca según la Asociación Americana de Marketing, es: “un nombre, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo fin es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competencia”; sin embargo este concepto ha quedado

obsoleto teniendo en cuenta la evolución del marketing y organizaciones en los últimos años pues no encierra la complejidad y exigencia que tienen los clientes frente a la empresas y su imagen; por lo cual el concepto acorde a la actualidad que proponemos para el desarrollo de este artículo es el de Jorge Gonzalez creador de THINK&SELL Consultoría estratégica, creativa y de innovación quien define marca como el “catalizador de afectos, es decir, como la suma de todas y cada una de las sensaciones, percepciones y experiencias que una persona tiene como resultado del contacto con una organización, sus productos y servicios” (Gonzalez, 2012). Concepto que abarca todos los elementos que intervienen en su creación y sostenimiento y por lo cual es el pertinente para introducir el Concepto de Transición de Marca o Rebranding el cual es una de las herramientas más importantes de la estrategia de comunicación que usa la empresa para cambiar la percepción que tiene el público sobre ella y así atrapar más mercado sin perder la parte que ya tienen.

La gestión de marca es de por sí un desafío y la Transición de la misma es un reto aún más exigente, pues ya no se trata de empezar de cero, se trata de trabajar sobre una imagen ya creada en los compradores y colaboradores internos, por lo cual hay dos escenarios: 1. Si la percepción de la misma es buena se debe ser cuidadoso para que el cambio renueve la imagen pero mantenga la cercanía con el comprador, 2. por el contrario si la percepción es mala, los esfuerzos se deben duplicar no solo para neutralizar la percepción negativa sino para mejorar la expectativas y así recuperar mercado perdido y lograr cautivar nuevos clientes; sea cual sea el escenario del que se parte para transformar la marca, el reto es el mismo: ganar nuevo mercado y conservar el que ya se tiene, siempre teniendo en cuenta el estado de la marca frente a los recursos internos (Plata, 2016, pág.2).

La marca y su transformación “requiere del apoyo de todas las funciones administrativas pues es una entidad dada por la percepción del consumidor generando una confluencia entre la firma y el cliente” (Arnold, 1993, pág. 41) por lo cual la Gerencia General partiendo de lo que quiere lograr define los objetivos de esa transformación y se los entrega al Gerente de marca el cual tiene la responsabilidad de gestionarlos, sin embargo este proceso involucra más elementos que el equipo de mercadeo y su gerente pues la definición del nuevo nicho de mercado, sus preferencias, canales de distribución y fijación de un precio, no garantiza el éxito de la transición. Para que los clientes perciban una verdadera renovación esta debe surgir de la naturaleza de la

organización y la naturaleza está atada a los componentes internos de la empresa que son sus procesos, instalaciones, y lo más importante sus empleados y cultura organizacional.

Bien es cierto que Transformar la marca “puede tener un par de autores intelectuales pero se necesita de toda la organización para ser puesta en marcha” (Formanchuk, 2011, pág. 7) y es ahí donde la Gerencia no solo necesita del área de mercadeo sino del Área de Recursos humanos pues es a partir de los procesos internos ejecutados por los empleados que se crea un producto o servicio.

Cuando se transforma una marca todo el proceso de asociación del cliente con la nueva marca debe iniciar desde cero, lo que significa para una empresa de servicios que debe dejar clara su ventaja competitiva la cual debe ser sostenible, y esa sostenibilidad “suele provenir de una notable profundidad en habilidades humanas seleccionadas, de capacidades logísticas, de bases de conocimientos o de otras fortalezas de servicios que los competidores no pueden reproducir y que llevan a un mayor valor demostrable para el cliente” (Berry y Parasuraman 1993, pág. 10-11).

Teniendo en cuenta el recurso humano y los componentes internos de la organización como elementos claves para posicionar su marca y realizar el rebranding de la misma con éxito (Sevilla, 2013 pág. 95 -141), es fundamental introducir el concepto de branding interno o Endomarketing dentro de la estratégica de rebranding como “la trama energética que está entretejida con muchas disciplinas: Branding, Comunicación organizacional, Capital humano, etc”. (Formanchuck, 2011, pág. 3) y como herramienta introductoria de la aplicación del Modelo de las dimensiones del trabajo para aumentar el compromiso y motivación del empleado con la organización la cual influye directamente con la satisfacción del cliente (Kotler y Postman 1928; Berry y Parasuraman 1992), además de atraer, desarrollar y retener empleados calificados a través de productos; empleo que satisfagan sus necesidades (Berry y Parasuraman 1991, pág. 132-134).

En el Caso de Caja Social, empresa de servicios financieros que cambió su marca en el 2011 a una más moderna con un portafolio más amplio de servicios (Diario La República; 2011) la transformación no solo implicó modificar el logo. El cambio de marca prometía más servicios y modernidad lo que significaba respuestas rápidas y comodidad; así que el cambio involucró renovación de los puntos de atención, implementación de nuevos procesos, mejoramiento de los

antiguos y obligatoriamente un cambio de percepción en los empleados respecto a sus funciones y actitudes hacia el cliente. La empresa comunicó a sus empleados que debían ser rápidos en sus respuestas y dar sensación de Innovación; para esto la empresa debió alinear a sus empleados con la visión sujeta a la nueva marca a través de capacitaciones que le dieran a sus empleados la seguridad de manejar las nuevas herramientas, los nuevos servicios y así dar la sensación a sus clientes que el Banco sabe con certeza los productos que ofrece dando soluciones rápidas y acordes a lo que sus clientes requieren.

En el caso anterior como en los múltiples que se han presentado y presentan, las empresas en una transición de marca deben re direccionar sus recursos simultáneamente a la estrategia de mercadeo y a la alineación del personal con la nueva marca; lo cual no solo incluye comentar al personal el plan a seguir e implementar nuevas herramientas; se tiene que mejorar el servicio a través de la capacitación de los empleados para mejorar los tiempos de respuesta y disminuir los errores.

Sin embargo el mejoramiento del servicio con base a un cambio de marca no está ligado únicamente al conocimiento del empleado sobre la empresa, productos y herramientas a su disposición. La transición de marca y “la imagen de la misma dependen de promesas que primero hay que cumplir con los colaboradores” (Formanchuck, 2011. pág. 6). Para que la empresa cumpla con la promesa interna debe tener presente ese compromiso durante todas las etapas pertinentes a la obtención y mejoramiento del recurso humano (selección, estrategia, motivación, potenciación e ilusión) y preguntarse permanentemente por qué el cliente elige mi producto y por qué mi equipo elige trabajar en mi empresa.

Cuando la empresa intenta resolver estas preguntas enlaza las necesidades de su cliente con la de sus empleados y sabe que debe buscar la manera de que sus empleados así lo hagan. En empresas de servicios la gerencia tiene que saber que “todo el que presta un servicio es un vendedor”(Berry y Parasuraman, 1993, pág.6) lo que quiere decir que si hace bien su trabajo está vendiendo la empresa para un próximo servicio.

Existe una relación entre el cliente externo y el interno, la cual Picercy (1995) evidencia a través de cuatro posibles combinaciones así: 1. cliente externo e interno altamente satisfechos concluye en una relación de sinergia, 2. cliente externo e interno insatisfechos deriva en alienación,

3. cliente interno altamente satisfecho y el externo insatisfecho se traduce en euforia interna y 4. cliente interno insatisfecho y el externo altamente satisfecho es sinónimo de coerción.(pág. 22-24).

La relación entre el empleado y el cliente configura entonces con el marketing interno la imperiosa necesidad de establecer, mantener y adecuar los planes de tipo de marketing que busque comprometer y motivar a los trabajadores (Jimenez y Gamboa, 2017, pág.12); apreciación que resalta la importancia del talento humano como principio de ventaja competitiva, relacionando el marketing interno con la gestión de personal, es decir la aplicación concreta del marketing a la gestión del capital humano (Sanchez, 2008, pág. 152-157).

En ese orden de ideas el reto principal de los ejecutivos de marketing y gerentes es reconocer que la responsabilidad de la mayoría de las funciones tradicionales de marketing corresponde a los operativos (Berry y Parasuraman 1993, pág. 17) y a su vez encontrar la forma que todos los empleados sepan y perciban la importancia de su desempeño en la estrategia de marketing: la transición de marca.

El branding interno como estrategia del talento humano sobre una perspectiva de marketing (Jimenez y Gamboa, 2017. Ppag.16) usa herramientas de mercadeo y de recursos humanos; hemos mencionado las herramientas de marketing ahora nos enfocaremos en los recursos humanos que contribuye fundamentalmente a la integración del trabajo a través del desarrollo de las personas y sus relaciones (Bonache y Cabrera, 2003, pág. 239-240).

La reciprocidad entre los resultados empresariales y la aplicación de las herramientas de gestión humana se puede soportar desde la teoría de recursos y capacidades. Desde esa perspectiva las empresas son como un semillero de recursos y capacidades que pueden ser explotados estratégicamente para generar ventajas competitivas (Barney,1991; Wiley & sons 1960; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984).

Los expertos identifican los siguientes enfoques relacionados en la gerencia de Recursos Humanos: 1. la formación, capacitación, el trabajo en equipo y la motivación. 2. La interacción entre departamentos, fomentar la responsabilidad y el orgullo en el trabajo según Deming; y 3. Proveer recursos, organizar equipos, contrarrestar la resistencia al cambio y controles de acuerdo a Juran (Perdomo, Heredia, Valencia, González, Galende, 2011, pág.4).

Como se mencionó anteriormente hay diferentes enfoques con los cuales la gerencia de recursos humanos se puede valer para gestionar el personal, sin embargo las empresas deben ir más allá y no solo aplicar las herramientas tradicionales de administración del personal sino usar elementos que respondan las necesidades y retos actuales como la disminución en la línea de producción, obtención y retención de clientes y un aspecto clásico vigente en cualquier época: la calidad de productos y servicios (Kaplan y Norton, 2000, pág. 168); todo esto resultado de la adecuada motivación del cliente interno.

En otras palabras las empresas deben implementar protocolos que fomenten la innovación y un alto rendimiento en gestión humana (Combs et al, 2006, pág. 1-9), empoderar a los empleados a usar sus conocimientos y capacidades en pro de la empresa a partir de la toma de decisiones que mejoren la motivación del cliente interno (Becker, Huseli, Pickus y Spratt, 1997, pág. 21-24).

Entre esas prácticas innovadoras que las empresas deben poner en práctica, se perfila el Modelo de las dimensiones del trabajo como el recurso integral que abarca los diferentes aspectos que una organización debe suplir para tener un personal motivado y capacitado en condiciones de prestar un servicio de calidad y así cumplir la promesa de la nueva marca frente a sus clientes.

El Modelo de las dimensiones del trabajo describe la relación entre las características del trabajo y la respuesta individual del trabajador, además de señalar las condiciones que se deben promover para que el empleado prospere en sus funciones (Faturchman, 1997). Las dimensiones que abarca el modelo son 5, así:

Variedad de la Habilidad: Grado de variedad que requiere cada trabajador en sus actividades para cumplir una labor.

Importancia de la Tarea: El grado de impacto de la labor en la vida de otras personas ya sea en la organización o fuera de ella.

Autonomía: El grado de libertad e independencia que provee el puesto, ya sea en metodología, horarios, etc.

Retroalimentación: El grado de necesidad que tiene el puesto de información sobre su desempeño y efectividad.

Identidad de la Tarea: Grado de identificación de una labor específica en toda la pieza a través de un resultado visible. (pág.1)

Aunque el modelo cuenta con cinco aspectos, nos centraremos en el último: Identidad de la Tarea como factor motivacional clave en el desarrollo de una transición de marca en empresas de servicios, pues es el aspecto que permite integrar más la motivación del empleado en el resultado del cumplimiento de la promesa de la nueva marca; por lo cual la aplicabilidad y resultados de esta dimensión se estudia a partir de la importancia que la prestación de un buen servicio contribuye significativamente a la reafirmación de la nueva marca frente a los clientes.

Una transición de marca en una empresa de servicios gira alrededor de la entrega de valor a los clientes. “El valor es el aglutinante que une la compañía con los cliente y refleja el beneficio total que estos reciben a cambio del costo total que sufragan” (Zeithaml, 1988, pág. 2). En ese orden de ideas la nueva marca es el primer paso para atraer a los nuevos clientes y reconquistar a los antiguos, pero es la ejecución de un buen servicio la principal acción que hace que la promesa y publicidad sea verdadera y se refuerce esa idea en sus clientes y conocidos.

En el “Servicio se justifica el precio o se pierde credibilidad, la empresa vende otros servicios, refuerza la relación con el cliente o los ahuyenta” (Berry y Parasuraman, 1993, pág. 100), partiendo de esta percepción la empresa debe crear una relación coherente entre lo que ofrece a través de su nueva marca y el servicio que ofrecen sus empleados teniendo siempre presente las variables por las cuales los clientes evalúan un servicio: Ambiente físico, precio, comunicaciones y el más importante empleados. (Berry y Parasuraman, 1993, pág. 115-123).

La presentación de los empleados y su desempeño (que involucra actitud) son esenciales pues “los clientes no distinguen entre el empleado y el servicio prestado” (Berry y Parasuraman, 1993, pág. 113-114), son aspectos tan entrelazados que cuando uno de ellos falla la percepción en el cliente es que todo falló y concluye que el servicio es de baja calidad.

Un servicio de calidad está definido como la percepción que tiene el cliente al comparar el servicio que espera recibir (expectativa creada a partir de la promesa de la marca) y el servicio que obtiene (Gefan, 2002, pág. 20-45)) y la disminución de esa brecha está dada por la capacidad de la empresa y empleados de suplir estas 5 dimensiones según Majid, Zahra; Azade (2006):

Factores Tangibles (herramientas, instalaciones, etc.) Confiabilidad (capacidad de realizar servicios de forma segura y confiable); Respuesta (deseo de ayudar a los clientes y proporcionar rápidamente los servicios), Aseguramiento (la fiabilidad del conocimiento y el comportamiento educado de los empleados), Empatía (cuidado individual y la atención a los servicios que se proporciona) (pág.68-83)

Los aspectos de calidad en un servicio están estrechamente relacionados entre sí y la evaluación del mismo está fuertemente influenciado por el ejercicio de quien presta el servicio, encontramos en este punto la importancia de centrarnos en el desempeño del empleado el cual está dado por sus habilidades, conocimientos y actitud.

Las habilidades y conocimientos de un empleado se pueden potenciar a través de capacitaciones que la empresa debe brindar a sus empleados si quiere dar a sus clientes un excelente servicio, sin embargo las habilidades y conocimientos componen el 50% del servicio, el otro 50% lo compone la actitud y disposición del empleado al prestar el servicio.

“El buen servicio debe divisarse dentro de toda la organización, y constituirse en una pieza clave de la cultura organizacional (conjunto de significados y creencias que son compartidas con el fin de arrojar beneficios a una colectividad. Esta cultura organizacional adaptada por cada empresa como un conjunto de aspectos que hacen diferente a una empresa sobre las demás (Bernal y Vargas 2017; Botero y Peña, 2006)); sin embargo informar cómo se debe prestar un servicio solo sirve como lineamiento de respuesta dando como resultado un servicio aceptable. El servicio que los clientes valoran de calidad es el que se presta con genuino gusto y real preocupación de suplir los requerimientos que los clientes tienen; esa respuesta solo se logra cuando el empleado está completamente comprometido con la empresa y sabe la repercusión que sus acciones tienen en la imagen de la organización.

El empleado puede estar motivado porque tiene autonomía en sus labores, sus funciones no son monótonas y siempre le representa un reto, pero sino sabe cuál es el impacto de su desempeño en la nueva marca que la empresa está adoptando el servicio no será el ideal.

En cuanto más se le dificulte al cliente evaluar las características básicas de un producto antes de la compra, tanto mayor será la influencia de comunicación de boca en boca y tanto más tendrá que ser comercializado. (Berry y Parasuraman, 1993, pág.7) En empresas de servicios donde

se está pasando por una transición de marca es la situación donde más aplica la percepción de Berry y Parasuraman, pues la nueva imagen apenas se está mostrando a los clientes y ellos no logran definir inmediatamente la nueva propuesta de la empresa.

Lo anteriormente expuesto es lo que la empresa debe saber transmitir a sus empleados y definir la importancia del desempeño de cada uno de ellos en la pieza global: volver el cambio de marca exitoso a través del fortalecimiento de la nueva imagen. La empresa debe usar las herramientas indicadas para que el empleado logre identificar su importancia en toda la creación de la nueva marca y refuerza esa percepción mostrando los resultados de sus labores para aumentar la motivación y en consecuencia la calidad del servicio que se traduce en una nueva imagen que es verdadera.

La identidad de la tarea como dimensión que compone el estado psicológico del sentido de plenitud del trabajo, involucra según Katua (2014)

La realización del trabajo completo de principio a fin. Todo el trabajo es desarrollado por un empleado específico en lugar de piezas hechas por varios trabajadores. Se refiere la tarea en sí es primordial para la motivación y el bienestar de los empleados. Un trabajo aburrido y monótono ahoga la motivación para desempeñarse bien, mientras que un trabajo desafiante mejora la motivación. Los aspectos físicos, psicológicos, sociales o de organización del trabajo que requieren un esfuerzo físico, psicológico, cognitivo y emocional sostenido; Y por lo tanto asociados con ciertos costos fisiológicos. Las diferentes tareas implican demandas físicas, mentales y psicológicas. Las demandas físicas incluyen demandas energéticas, aeróbicas o bioquímicas estáticas o dinámicas en el sistema musculo esquelético. Las demandas mentales requieren la entrada de los dominios cognoscitivos tales como concentración, memoria, toma de decisión o atención. Las demandas psicológicas implican demandas emocionales, relaciones interpersonales, autonomía, presión de tiempo, horas de trabajo irregulares o la evaluación del ambiente extremo. (pág. 99).

En la transición de marca para involucrar la identidad de la tarea desde una perspectiva de mercadeo el director de marketing y la gerencia “deben buscar convertir la empresa en una institución de marketing, en lugar de hacerle marketing” (Berry y Parasuraman 1993, pág. 100),

esto quiere decir que no solo los empleados del área de mercadeo son los responsables de la transición de marca, absolutamente todos los empleados de la empresa son parte fundamental para cumplir la promesa de mercadeo.

Los colaboradores internos deben enfocar sus acciones hacia la gestión de imagen, visualizarse como vendedores de su empresa y reconocer que la influencia del marketing de la marca es la voluntad y capacidad de cada uno de ellos para actuar (Berry y Parasuraman 1993, pág. 112). Si un solo empleado falla en el servicio la percepción con la que se va ese cliente se multiplica con el voz a voz que en la actualidad tiene mayor impacto con el uso de las redes sociales; el resultado: un deterioro contundente de la nueva imagen lo que significa que la promesa no se cumplió, la transición de marca no logró su objetivo y la transición de marca falló.

1.3.Discusión:

La transición de marca como la Identidad del trabajo son temas ampliamente estudiados y debatidos por diferentes autores y corrientes a lo largo de la historia academia empresarial. Ambos temas han ido mostrando avances en sus respectivos campos a partir de la inclusión de diferentes disciplinas; sin embargo existe poca literatura que evidencie específicamente la relación del éxito de una marca o su transición con la motivación de los empleados.

La literatura de mercadeo logra hablar ampliamente de la importancia del personal en la ejecución de las estrategias de mercadeo pero no logran profundizar como debe manejarse y que aspectos se requieren por parte de los empleados para llevar las estrategias a buen término; sin embargo es un tema que excede la competencia del área del mercadeo y por lo cual pasa a ser estudiado por los recursos humanos.

Por otro lado los recursos humanos tienen a su disposición amplios aportes teóricos en diferentes disciplinas relacionadas a la psicología y abarca por su naturaleza todas las áreas de una empresa; sin embargo y a pesar de la diferente documentación que evidencia la aplicabilidad de las herramientas de recursos humanos a un nivel global en la empresa; hay muy poca literatura donde se documente su aplicación a un área en concreto. Para este caso el Modelo de las dimensiones del trabajo y la Identidad de la tarea se encontraron poca documentación que relacione

su aporte a un área específica de la empresa que no esté directamente relacionada a la gestión de recurso humano como lo son el área financiera, mercadeo, administrativa, etc.

En el objetivo de demostrar la identidad de la tarea como factor de motivación clave en la transición de marca, se descubre una nueva forma de unir disciplinas a partir de actividades empresariales concretas para generar un conocimiento más integral, ideal para las necesidades de las empresas de hoy en día acorde a la tendencia actual del estudio de la administración y gerencia empresarial.

1.4. Conclusiones

En el artículo se definió las palabras claves como marca, transición de marca y el reto que implica su ejecución para ganar nuevo mercado y conservar el que ya se tiene, teniendo en cuenta el estado de la marca frente a los recursos internos y clientes. Se describió la complejidad que trae consigo el cambio de imagen y como la empresa requiere del apoyo de todas las áreas de la organización, en especial el área de mercadeo quien usa las herramientas a su disposición para hacer llegar la nueva promesa al público y el área de recursos humanos quien a través del manejo adecuado de los empleados, la empresa llega a producir servicios de calidad dejando clara su ventaja competitiva.

Para que la empresa cumpla con la promesa a sus clientes debe primero cumplirla a sus empleados y en el objetivo de lograrlo debe enlazar las necesidades de su cliente externos con la de sus internos; por lo cual la gerencia debe tener en cuenta los componentes internos de la organización para posicionar la nueva marca. El branding interno aparece como herramienta introductoria de la aplicación del Modelo de las dimensiones del trabajo para aumentar el compromiso y motivación del empleado con la organización, la cual influye directamente en la satisfacción del cliente.

Picercy menciona los cuatro tipos de relaciones que existen entre el cliente externo y el interno: sinergia, alienación, euforia interna y coerción; las cuales evidencia la responsabilidad de los empleados en la ejecución exitosa de la estrategia de mercadeo y la reciprocidad entre los resultados empresariales y la aplicación de las herramientas de gestión humana.

Entre los diferentes enfoques con los cuales la gerencia de recursos humanos se puede valer para gestionar el personal, el Modelo de las dimensiones del trabajo se perfila como el recurso integral que abarca los diferentes aspectos que una organización debe suplir para tener un personal motivado y capacitado en condiciones de prestar un servicio de calidad y cumplir la promesa de la nueva marca frente a sus clientes.

Entre los 5 aspectos que maneja el modelo (Importancia de la Tarea, Autonomía, Retroalimentación, Identidad de la Tarea y Variedad de la Habilidad,) es la Identidad de la tarea el aspecto que permite integrar de formas más adecuada la motivación del empleado en el resultado del cumplimiento de la promesa de la nueva marca, a través de la calidad contribuyendo significativamente a la reafirmación de la nueva marca frente a los clientes.

La transición de marca en una empresa de servicios gira alrededor de la entrega de valor a los clientes, el cual es el aglutinante que une la compañía con los clientes y refleja el beneficio total que estos reciben a cambio del costo total que sufragan, por lo cual la empresa debe empeñarse en crear una relación coherente entre lo que ofrece su nueva marca y el servicio que brindan sus empleados, teniendo siempre presente las variables por las cuales los clientes evalúan un servicio: ambiente físico, precio, comunicaciones y el más importante empleados (presentación, desempeño y actitud).

A partir de la conexión del desempeño del cliente interno con la satisfacción del cliente externo se define un servicio de calidad como la percepción que tiene el cliente al comparar el servicio que espera recibir (expectativa creada por la promesa de marca) con el que realmente recibe, esa percepción la evalúa el cliente a partir de los factores tangibles que involucra el servicio y los intangibles como: confiabilidad, respuesta, aseguramiento y empatía.

Los aspectos de calidad en un servicio se encuentran estrechamente relacionados entre sí y la evaluación del mismo está fuertemente influenciado por el ejercicio de quien presta el servicio. Un cliente valora un servicio de calidad cuando este es prestado con genuino gusto y real preocupación de suplir sus requerimientos y esa respuesta solo se logra cuando el empleado está completamente comprometido con la empresa y sabe la repercusión que sus acciones tienen en la imagen de la organización. Por lo cual en este punto se evidencia la importancia de centrarse en el desempeño del empleado el cual está dado por sus habilidades, conocimientos y actitud.

A esta altura del artículo el lector reconoce la Identidad de la tarea como la herramienta indicada que usa las empresas para que el empleado logre identificar su importancia en toda la creación de la nueva marca y se motive a prestar un servicio de calidad con las demás herramientas que le debe brindar la empresa (capacitaciones, software, instalaciones, etc.)

Se concluye con el desarrollo de este artículo en el cual se encadenó desde los temas más generales a los más específicos que la transición de marca debe involucrar la identidad de la tarea desde una perspectiva de mercadeo para que todos los empleados de la empresa sean parte fundamental en el cumplimiento de la promesa de mercadeo, pues sus acciones se deben dirigir a vender la empresa y su nueva imagen a través de un servicio de calidad que se replicara no solo en los clientes que atienden sino en el círculo con el cual el comparte su opinión.

2. REFERENCIAS

1. Arnold, D. (1993). *Manual de gerencia de marca (Brand management)*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
2. Barney, J.B. (1991). *Firm resource and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Journal of Management.
3. Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. y Spratt., M. (1997). *HR as a source of shareholder value: Research and recommendations*. Human Resource Management. Ed. 36.
4. Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Research in Personnel and Human Resource Management. Ed. 2.
5. Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente Interno y Externo en las organizaciones*. Bogotá Universidad Militar Nueva Granada. (2014).
6. Bernal y Vargas (2017). *Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas*. Gestión Joven. 2017, Ed 16.
7. Berry, Parasuraman (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Journal of Marketing. Ed. 56.
8. Berry, Parasurman (1992). “*Prescriptions for a Service Quality Revolution in America*” Organizational Dynamics Spring. Ed. 20.
9. Berry, Parasuraman (1993). *Marketing en las empresas de servicios*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
10. Bremner, Carière (2011). *The Effects of Skill Variety, Task Significance, Task Identity and Autonomy on Occupational Burnout in a Hospital Setting and the Mediating Effect of Work Meaningfulness*. University of Ottawa.
11. Bonache, J. y Cabrera, A (2003.). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Empresa y Humanismo. Ed. 6.
12. Botero y Peña (2006). *Calidad en el servicio: el cliente incógnito*. Suma Psicológica. Ed. 13.

13. Chiavenato (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Ciudad de México, Mexico. Mc Graw Hill.
14. Chica, J.C. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*.
15. Chica, J.C. (2005). *Del Marketing de servicios al marketing relacional*. *Revista Colombiana de Marketing*.
16. Combs, J.G., Liu, Y., Hall, A.T., y Ketchen, D.J. (2006). *How much do high performance work practices matter?, A meta-analysis of their effects on organizational performance*. *Personnel Psychology*, Ed. 59.
17. Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. *Academy Management Journal*. Ed. 39.
18. Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno: Una Trama Inteligente*. Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. Edición Formanchuck & Asociados.
19. Faturochman, (1997). *The job characteristic theory: a review*. *Buletin Psikologi Tahun*, Ed. 5.
20. Gefan, D. (2002). *Customer loyalty in e-commerce*. *Journal of the Association of Information System*. Ed. 3.
21. Gonzalez J (2012). *Las 7 dimensiones del branding: i. el concepto de marca*. Think & Sell. Recuperado de: <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca>.
22. Grant, Colin (1999). *Theodore Levitt's Marketing Myopia*. *Journal of Business Ethics*. *Journal of Business Ethics*. Ed. 18.
23. Hackman, JR; and Oldham, G.R (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior*. Ed. 16.
24. Jimenez y Gamboa (2017). *Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector Salud*. *Revista Mundo FESC*. Ed. 0.
25. Kaplan R. y Norton D. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. *Harvard Business Review*. Ed. 78.
26. Katua G. (2014), *Job design characteristics and their effects on employee wellbeing: a*

- survey of district hospitals in kitui county, Kenya. The Strategy Journal of business & Change Management. Ed. 1.*
27. Kermally, Sultan, (2003). *Gurus on Marketing*. Londres, Reino Unido. Thorogood Publishing Ltd.
 28. Kotler, P & Postman, P. (1998). *New Media Same Message. Marketing to the imagination in a Technology- Driven World*. New York. U.S.A. MacGraw Hill.
 29. Lodos, H. (2011). *Lo emocional en las marcas. Universidad de Plaermo. Recuperado de: http://www.palermo.edu/dyc/opencdc/opencdc2011_1/036.pdf.*
 30. Majid, Zahra; Azade (2006). *Effect of Dimensions of Service Quality on the Brand Equity in the Fast Food Industry*. Romanian Economic and Business Review. Ed. 11.
 31. Mroz, Gorgón (2016) *Branding and Rebranding – Grocery market perspective*. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia. Ed. 15.
 32. Manuera,J. y Rodriguez A. (2012). *Estrategia de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España. Esic Editorial.
 33. Oldham& Hackman (2010). *Not what it was and not what it will be: The future of job design research. Journal of Organizational Behavior*, Ed. 2
 34. Peteraf, E.T. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view within the conversation of strategic management*. Strategic Management Journal. Ed.14.
 35. Picercy N. (1995). *Customer Satisfaction and the internal Market: Marketing our Customers to our Employees*. Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science. Ed. 1.
 36. Plata E. (2016). *Transición de marca: un reto organizacional más allá de la conquista de nuevos mercados*. Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario.
 37. Perdomo, Heredia, Valencia, González, Galende, (2011). *La Gestión de Recursos Humanos Enfocada en la Calidad Total y la Innovación*. Universitas Económica. Recuperado de:http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11_4_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484.
 38. Revista Dinero (2010); Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion->

impresa/mercadeo/articulo/cuando-llega-momento-cambiar-marca/108183MERCADERO.

39. Rumelt, R.P. (1984). *Toward a strategic theory of the firm*. Competitive strategic management.
40. Sánchez, M.I. (2008). *Marketing interno para innovar en los servicios*. Madrid, España. Delta Publicaciones.
41. Sevilla, M.J (2013). *Diseño de un plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr competitividad en el mercado local*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/621/1/80168.pdf>
42. Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Recuperado de: <https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/>
43. Wiley & sons (1960). *The theory of the growth of the firm*. Business History Review. Ed. 34
44. Zeithaml V, (1988) *Consumer perceptions of price quality and value a means-end model and synthesis of evidence*. Journal of Marketing. Ed. 52.